

**VISUAALISEN PÄIVITTÄISJOHTAMISEN TAVOITTEIDEN
ASETTAMINEN JA KÄYTTÖÖNOTTO**



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö
Tieto- ja viestintäteknikka, biotalouden koulutus

Forssa

Kevät 2023

Jenna Mäkelä

Koulutuksen Tieto- ja viestintäteknikka, biotalouden koulutus Tiivistelmä
Tekijä Jenna Mäkelä Vuosi 2023
Työn nimi Visuaalisen päivittäisjohtamisen tavoitteiden asettaminen ja käyttöönotto
Ohjaaja Johanna Salmia

Tämä opinnäytetyö on toteutettu tutkimuksellisesti ja sen keskeiset aiheet ovat mittaaminen, tavoitteiden asettaminen ja bonusjärjestelmän kehittäminen. Toimeksiantaja Stera Technologies Oy halusi, että tässä opinnäytetyössä tutkitaan mittariston vaihtoehtoja, niihin sidottuja tavoitteita ja henkilöstöä motivoivaa bonusjärjestelmää. Näitä tuli kartoittaa haastatteleamalla henkilöstöä.

Tutkimuksellinen tietoperusta käsittelee kattavasti johtamisen kokonaisuutta, suorituskyvyn mittaamista, mittaamisen menestystekijöitä ja mittareiden tasapainoa. Johtamisen ja mittaamisen lisäksi tietoperusta koostuu Lean-teoriasta, henkilöstön palkitsemisesta ja motivoinnista.

Toimeksiantajan henkilöstöä haastateltiin vapaamuotoisesti puolistrukturoidun haastattelun menetelmin, jossa kysymysteemat oli mietitty valmiiksi. Haastattelun kulku riippui vastaajasta. Haastatteluteemat pohjautuivat teoriaan ja keskittyivät nykyiseen bonusjärjestelmään, työntekijöiden motivaation ja hyvinvointiin, uralla kehittymiseen, osastokohtaiseen mittaamiseen ja tavoitteiden asettamiseen. Haastattelujen vastaukset olivat kaikilla melko samankaltaiset.

Haastattelujen ja tietoperustan perusteella tulokseksi tuli monia mittaamisen vaihtoehtoja ja suureita. Tuloksia saatiin myös tavoitteiden asettamisesta ja bonusjärjestelmän kehittämisestä. Toimeksiantaja oli valinnut valmiiksi alueet, joihin mittareita haluttiin kohdistaa. Alueet olivat turvallisuus, laatu, kustannukset, toimitukset, tuottavuus ja Lean 6S.

Avainsanat Lean, balanced scorecard, KPI, palkitsemisjärjestelmä, johtaminen
Sivut 62 sivua ja liitteitä 3 sivua

This thesis was conducted as a research project, and its main topics were measurement, goal setting, and the developing the bonus system. The commissioner of the thesis was Stera Technologies Oy. The aim of this thesis was to investigate alternatives for measurement tools and their goals as well as a bonus system that motivates the commissioner's employees. These were to be surveyed by interviewing the staff.

The theoretical framework of the research covered comprehensively the management, performance measurement, the measurement success factors and the indicator balance. In addition to management and measurement, the theoretical framework consisted of Lean theory, employee rewards and motivation.

The staff of the commissioner were interviewed informally using a semi-structured method with pre-determined question themes. The course of the interview depended on the respondent. The interview themes were based on theory and focused on the current bonus system, employee motivation and well-being, career development, department-specific measurement, and goal setting. The answers to the interviews were all quite similar.

Based on the interviews and theoretical framework, many alternative measures and indicators were obtained. Results were also obtained for goal setting and developing the bonus system. The commissioner had pre-selected the areas to which the indicators were to be targeted. These areas were safety, quality, cost, deliveries, productivity, and Lean 6S.

Keywords Lean, Balanced Scorecard, KPI, management, bonus system

Pages 62 pages and appendices 3 pages

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tutkimuksellinen tietoperusta.....	2
2.1	Johtaminen	3
2.2	Kehityskeskustelun kulku	7
2.3	Mittarit ja mittaaminen.....	8
2.3.1	KPI-mittarit	10
2.3.2	Balanced Scorecard	11
2.3.3	Toiminnanohjausjärjestelmä.....	14
2.4	Lean	14
2.4.1	5S + Safety	15
2.4.2	Visuaalisuus	17
2.5	Henkilöstön palkitseminen.....	18
2.5.1	Erilaiset palkitsemismuodot.....	19
2.5.2	Tulospalkkaus	21
2.5.3	Tiimipalkkiot	23
2.5.4	Motivaatio	24
2.5.5	Lainsäädäntö	25
2.6	Olemassa olevat mittarit ja tavoitteet uudelle mittaristolle.....	26
2.7	Nykyiset edut ja tavoitteet uudelle bonusjärjestelmälle.....	27
3	Henkilöstöhaastattelujen tavoitteet, menetelmät ja lähestymistavat.....	28
4	Työn tulokset	30
4.1	Mittauksen mahdollisuudet	30
4.1.1	Turvallisuuden mittaaminen	33
4.1.2	Laadun mittaaminen.....	34
4.1.3	Toimitusten mittaaminen	36
4.1.4	Kustannusten mittaaminen.....	38
4.1.5	Tuottavuuden mittaaminen	42
4.1.6	Lean 6S -mittaaminen	44
4.2	Tavoitteet ja niiden käytäntöön vienti.....	44
4.3	Bonusjärjestelmän arviointi	49

4.3.1 Tulospalkkaus	51
4.3.2 Henkilöstöedut ja tiimipalkkiot	53
4.3.3 Viestintä	54
5 Tulosten tarkastelu, pohdinta ja johtopäätökset	56
Lähteet	63

Liitteet

Liite 1	Haastattelun yhteenveto mittareista
Liite 2	Malli tulosmatriisista
Liite 3	Aineistonhallintasuunnitelma

Käsitteet

BSC	Balanced Scorecard, suorituskyvyn mittaus- ja ohjausjärjestelmä.
ERP	Enterprise Resource Planning, toiminnanohjausjärjestelmä.
IFS	Industrial and Financial System AB
KPI	Key Performance Indicator, arvioivat tietyn toiminnan menestystä.
Lean	Ajattelutapa tai kehittämisen työkalu, jonka päämäärä on järkevöittää liiketoiminnan toimintaa.
Organisaatio	Paikka, jossa ihmiset työskentelevät yhdessä, työyhteisö. Voi olla yritys tai julkishallinnollinen yhteisö.
PPM	Parts Per Million, jonkin miljoonasosa jostakin.
RTY	Rolled Throughput Yield, läpivörytetty saanto.
Strategia	Suunnitelma, jolla tavoiteltu päämäärä pyritään saavuttamaan.
Visio	Yrityksen näkemys tulevaisuuden tavoitetilasta.

1 Johdanto

Tämän työn tavoitteena oli löytää mittareita, joilla voidaan mitata Stera Technologies Oy:n (jatkossa Stera) Tammelan tehtaan eri osastojen ja koko tehtaan turvallisuutta, laatua, kustannuksia, toimituksia, tuottavuutta ja Lean 6S -toteutumista. Kustannukset liittyvät yleisen kustannusrakenteen minimointiin siten, että tehtaan tulos kehittyy positiiviseen suuntaan. Osastoille ja koko tehtaalle haluttiin asettaa tavoitteita, jotka liittyvät edellä mainittuihin osa-alueisiin.

Työn haluttiin olevan mahdollisimman työntekijälähtöinen. Henkilöstön haastattelujen avulla haluttiin selvittää, mitä toimia, millaisia tavoitteita ja minkälainen bonusjärjestelmä saisi työntekijät motivoituneeksi saavuttamaan tavoitteet ja pysymään niissä.

Bonusjärjestelmästä tuli olla laskelmia sen kustannuksista ja arviota siitä, miten se kannustaisi työntekijöitä parempiin tuloksiin, vaikuttaen yrityksen tulokseen positiivisesti. Bonusjärjestelmän tuli olla sellainen, että se kantaisi pitkällä aikavälillä. Tämä tarkoitti sitä, että heti ei annettaisi palkintoa hyvin tehdystä työstä, vaan pitkällä aikavälillä kertyisi jokin kannustin, joka pitäisi työntekijät motivoituneina ja tavoitteellisina. Motivoivan bonusjärjestelmän löytämiseksi opinnäytetyön osana tuli haastatella työntekijöitä.

Kaikilla osastoilla on viikoittain palavereja. Vuoden 2023 aikana haluttiin jalkauttaa osaksi näitä palavereja myös työn tavoitteissa onnistuminen visuaalisesti. Viikkoraporteissa visuaalinen näkymä mittareista kertoi väreillä, miten tavoitteissa oli onnistuttu. Vihreä tarkoitti, että mittaustulos oli tavoitteissa. Punainen väri visuaalisessa näkymässä tarkoitti, että tavoitteita ei ollut saavutettu tai niissä ei ollut pysytty.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

1. Millä suureilla saadaan mitattua tehtaan ja osastojen turvallisuutta, laatua, kustannuksia, toimituksia, tuottavuutta ja Leanin 6S:ää?
2. Minkälaisia tavoitteita tuotannon työntekijöille kannattaa asettaa?
3. Miten suorituksia ja tavoitteissa pysymistä arvioidaan ja miten niistä palkitaan?

Toimeksiantajayritys oli Stera, joka on perustettu vuonna 2007. Se on saanut alkunsa, kun Levyosa Oy, Elektromet Yhtiöt Oy, Hihra Oy, Aumec Systems Oy ja Beertekno Oy yhdistyivät. Vuonna 2022 yrityksen konserniin on liittynyt myös Protopaja Oy. (Stera Technologies Oy, n.d.)

Tehtaita Steralla on seitsemän: Turussa, Kaavissa, Vaasassa, Paimiossa, Naantalissa, Tammelassa ja Virossa. Steran pääkonttori sijaitsee Turussa. Stera työllistää yli 900 henkilöä. Steralla valmistetaan pitkälle jalostettuja kokonaisuuksia useille teollisuuden aloille. (Stera Technologies Oy, n.d.)

Stera konserniin kuuluu yrityksiä, jotka ovat erikoistuneet tiettyihin osa-alueisiin. SteraLux keskittyy valaisimiin, SteraSmart älykkäisiin järjestelmiin ja SteraTool työkaluihin. Steralla on myös sopimusvalmistusta, jolloin yritys räätälöi asiakasyrityksen tarpeen mukaan mekaniikkaa, elektroniikkaa, johdin- ja kaapelisarjoja ja työkaluja. (Stera Technologies Oy, n.d.)

Opinnäytetyö tehtiin Steran Tammelan tehtaalle, jossa henkilökunta koostuu muun muassa työnjohtajista, tuotannon suunnittelijoista, laatu-, myynti- ja hankintaosaston työntekijöistä ja tuotantotyöntekijöistä. Steran Tammelan tehtaalla valmistetaan muun muassa hissien ovien, työkoneiden hyttejä ja sääsämiä. Tehtaan tuotannon henkilöstö koostuu viidestä osastosta. Osastot ovat osavalmistus, setityksen ja hitsaamon muodostama osasto, maalaamo, ovivalmistus ja kokoonpano 1 ja 5. Työtä tuotannossa tehdään pääsääntöisesti aamu- ja iltavuorossa. (Henkilökohtainen tiedonanto, 2022)

2 Tutkimuksellinen tietoperusta

Tutkimuksellisen tietoperustan ensimmäinen osio keskittyy erilaisiin johtamisen tyyliin, kuten muun muassa henkilöstöjohtamiseen, päivittäisjohtamiseen, tiedonjohtamiseen ja muutosjohtamiseen. Toisena keskitytään erilaisten mittareiden hyödyntämiseen ja Leaniin. Kolmantena on henkilöstöpalkitsemisen teoriaa ja lopuksi katsotaan Steran Tammelan tehtaan nykytilannetta.

Johtaminen liittyy tuotannon mittaamiseen monella tavalla. Tuotannon tehokkuuden ja tuottavuuden mittaaminen on keskeinen osa yrityksen johtamista ja suorituskyvyn arviointia. Yrityksen johdon on tärkeä löytää mitattavat ja seurattavat kohteet. Mittaustulosten ja niiden ympärille sitoutettujen tavoitteiden asettaminen ja niistä palkitseminen auttaa yrityksen työntekijöitä sitoutumaan, parantamaan tuotannon tehokkuutta ja luomaan parempaa yhteishenkeä.

2.1 Johtaminen

Johtamisen tavoite on päästä haluttuun päämäärään (Viitala, 2021, Mitä henkilöstöjohtaminen on? -luku, neljäs kappale). Organisaatiolla on asiakkaansa, joiden toiveita varten organisaatio on olemassa ja organisaatioilla on omistajat, joiden on saatava voittoa toiminnastaan (Hyppänen, 2013, s. 25). Johtamisen ydinkysymyksiä ovat: Miten tavoitteisiin päästään? Mitä halutaan tehdä? Mitä tavoitellaan? Miten organisaatio saadaan muodostettua ja toimimaan tehokkaasti? Tämä onnistuu johtamalla ihmisiä niin, että heillä on tarpeeksi osaamista, tietoa tavoitteista, motivaatiota, hyvät olosuhteet ja välineet ja he voivat hyvin niin fyysisesti kuin psyykkisesti ja sitoutuivat organisaatioon. (Viitala, 2021, Mitä henkilöstöjohtaminen on? -luku, neljäs kappale)

Johtamista on montaa muotoa, kuten ihmisten ja asioiden johtamista, talous-, arvo- ja muutosjohtamista. Lisäksi löytyy liuta muita johtamisen muotoja mukaan lukien erilaisuuden ja itsensä johtaminen. Kaikki nämä erilaiset termit saattavat kuitenkin vaikeuttaa uraansa aloittavia johtajia ja esimiehiä. (Hyppänen, 2013, s. 25) Hyvällä ihmisten johtamisella voidaan vaikuttaa alaisten motivaatiotasoon, joka on tärkeää pyrkiessä huippusuorituksiin (Sydänmaanlakka, 2001, s. 105).

Johtamista on erilaista ja johtajia on erilaisia ja erilaisissa rooleissa. Johtaminen on joskus täysipäiväistä, mutta usein sen lisäksi kuuluu oman vastualueen sisältöön liittyviä töitä. Johtamista voi opiskella teoriassa, mutta kuten jokainen ihminen, myös jokainen johtaja on oma persoonansa. Johtamista on usein haastava määrittää etukäteen, se muotoutuu kussakin tilanteessa johtajan itsensä mukaan. (Viitala, 2021, mitä henkilöstöjohtaminen on? -luku, kahdeksas kappale)

Viimeaikaisia johtamisen ihanteita ovat itseohjautuvuus, tavoitteellisuus, luovuus ja kehityshalu. Näin ollen ihmisiä ei tarvitse valvoa vieressä vaan luodaan otolliset olosuhteet työntekijän motivaatiolle, tavoitteiden saavuttamiselle, luovuudelle ja kehitykselle, jossa johtaminen toteutuu johtajan ja johdettavien välisellä vuorovaikutuksella. Tämä tuottaa haasteita johtamisessa, sillä jatkuvasti muuttuvassa työympäristössä tärkeää on muutosten johtaminen ja innovatiivisen toiminnan ruokkiminen. (Viitala, 2021, mitä henkilöstöjohtaminen on? -luku, yhdestoista kappale)

Päivittäisjohtamiseen kiteytyy paljon asioita. Se on alaisen ohjaamista, tukemista, valmennusta, delegointia jne. Hyvä päivittäisjohtaminen on alaistensa tuntemista ja sitä kautta heidän motivointiaan. (Sydänmaanlakka, 2001, s. 103)

Päivittäisjohtamisesta erottuu neljä elementtiä, joihin se perustuu. Näiden elementtien tarkoituksena on pyrkiä parantamaan henkilökunnan suoritusta ja jaksamista. Ensimmäinen elementti muodostuu yhteisestä päämäärästä. Kaikkien täytyy ymmärtää päämäärä, sillä ilman sitä ei voida taata henkilöstön täyttä sitoutumista. Toinen elementti muodostuu tavoiteasetannan tekemisestä. Tavoitteiden tulee olla linjassa tiimin, osaston ja koko yrityksen osalta. Kolmannessa elementissä seurataan tavoitteita säännöllisesti ja viimeinen elementti päivittäisjohtamisesta vastaavan esihenkilön panostuksesta. Esihenkilön tulee tukea ja auttaa tavoitteisiin pääsemisessä. (Viitala, 2007, ss. 132-134)

Yrityksen strategiaa toteutetaan konkreettisten tavoitteiden kautta. Strategia tarkoittaa suunnitelmaa, jolla tavoiteltu päämäärä pyritään saavuttamaan (Osuuspankki, n.d.). Tavoitteet etenevät yleensä niin, että ylin johto määrittelee koko yrityksen tavoitteet ja suuntaviivat visioon, visio kuvaa tulevaisuutta, ja strategiaan pohjautuen. Näiden tavoitteiden puitteissa seuraava organisaatiotaso määrittelee omansa jne. Tavoitteet määritellään useimmiten yksikkö-, ryhmä- ja yksilötasolla. Tavoitteet voivat olla mitä vain esimerkiksi laatuun tai rahaan liittyviä tavoitteita ja tavoitteiden toteutumista voidaan seurata kuukausi-, viikko- tai päivätasolla. Tavoitteita tulisi olla hallittava määrä, sillä monesti mitä enemmän asioita on, sitä suurempi riski on sille, että ne jäävät huomiotta. Tavoitteet ovat määritelty onnistuneesti silloin, kun tavoite vie oikeaan suuntaan, se on realistinen,

joustava, se on arvioitavissa ja mitattavissa ja se on tarpeeksi haastava ja motivoiva. (Viitala, 2021, henkilöstöstrategia -luku)

Tiedosta on tullut tärkeä pääoma yrityksille ja sen työntekijöille. Tieto on tärkeä kilpailutekijä ja osaavista huipputekijäistä on pulaa. Tiedon räjähdysmäinen kasvu on asettanut uusia haasteita tiedon jäsentelyssä. Ei välttämättä osata hyödyntää tietoa, ei tiedetä mistä tietoa löytyy ja ei oikein tiedetä edes, mitä pitäisi tietää. Lisäksi tieto tarvitsisi saada kaikkien ulottuville. Tiedon johtamisen tärkeys korostuu, jotta organisaatio voi tehostaa ja järkevöittää toimintaansa. Itse tiedolla ei ole merkitystä, mutta tiedon itsensä on oltava merkityksellistä ja käytettävää. Tiedon johtamisen tärkein tehtävä on pystyä jatkuvasti soveltamaan uutta tietoa käytäntöön. Tiedon johtaminen käsitteenä on vielä epämääräinen. Knowledge management käännetään myös tiedon ja tietämyksen hallinnaksi. Kuinka moni tietää tarkalleen mitä tietämys on? (Sydänmaanlakka, 2001, ss. 164-165, 171)

Analytiikka on operatiivisen toiminnan kehittämistä, päätöksenteon tehostamista ja liiketoiminnan vientiä uudelle tasolle. Sana analytiikka virittää odotukset korkealle. Analytiikka kehittyy ja sen merkitys kasvaa, sillä se luo parhaimmillaan arvoa ja kilpailuetua organisaatiolle. Analytiikka on moniulotteinen ja sillä on paljon alakäsitteitä ja osakokonaisuuksia. (Ratia, 2022, ss. 17, 24)

Analytiikkaa voidaan jakaa viiteen kehitysvaiheeseen, joiden tarkoitus on auttaa lukijaa ymmärtämään analytiikan ominaispiirteitä. Ensimmäinen kehitysvaihe on liiketoimintatiedonhallinta (business intelligence), kuvaileva analytiikka, datan hallinta, raportointi ja analytiikkatyökalujen hyödyntäminen. Yksinkertaistettuna yritysraportoinnin perusta. Analytiikan toinen vaihe on Big Data- analytiikka, eli dataa voidaan kerätä nopeasti, tehokkaasti ja erilaiset data-alustat pystyvät käsittelemään valtavan määrän tietoa mahdollistaen näin reaaliaikaisen datan käsittelyn. Kolmas analytiikan kehitysvaihe on integraatiot eli datan sujuva liikkuminen eri alustojen välillä. Neljäs kehitysvaihe on ohjelmistorobotiikka ja korkea automaatioasteen tavoittelu. Koneoppinen ja muut tekoälyratkaisut ovat analytiikkaratkaisujen keskiössä. Viidennessä vaiheessa korostuu ekosysteemit ja ekosysteemeihin liitetyt dataverkostot. (Ratia, 2022, ss. 20-22)

Campbellin (2014, s.6) mukaan Paul Nunesin ja Tim Breenen tutkimuksessa vain 7 % yrityksistä, joiden kasvu loppuu, selviytyy pidemmällä aikavälillä. Yritykset haluavat muutakin kuin selviytyä ja sopeutua. Nykyinen kriittinen kilpailuedun alue on yritysten kyky johtaa. Muutos on vaikeaa, teki sen omasta tahdosta tai pakosta. (Campbell, 2014, s. 6)

Muutoksen johtaminen on laaja käsite ja siitä voidaan puhua täysin omasta johtamisenlajista. Syitä muutokseen on monia, osan aiheuttaa kilpailu, osan asiakasvaatimukset. Osa muutoksista on sisäsyntyisiä, jolloin tiedostetaan, että vanhassa toimintamallissa ei voida jatkaa. (Kauhanen, 2018, s. 50) Organisaatiossa oppimisen tulisi olla suurempaa kuin muutos joka tasolla. Tähän pisteeseen pääseminen tarkoittaa sitä, että on mahdollista kontrolloida muutosta. Muutoksen hallinta ei ole helppoa. (Sydänmaanlakka, 2001, s. 66)

Avoin viestintä muutoksesta on muutosjohtamisen keskiössä. Muutostilanteita tehdessä kannattaa laatia suunnitelma muutoksen viestinnästä. Henkilöstölle on kerrottava, millaisesta muutoksesta on kysymys. Muutostyyppejä on neljä:

1. Vähäinen kehittämismuutos ennakoivasti toteutettuna, ei saa aikaan välittömiä haasteita.
2. Vähäinen kehittämismuutos reagoivasti vaatii yritystä sopeutumaan ulkoisten paineiden vuoksi
3. Ennakoivasti toteutettu strategian muutos tarkoittaa sitä, että lähitulevaisuudessa tulee tapahtumaan olosuhde muutos ulkoisten paineiden suunnalta.
4. Reagoiva strategian muutos on henkilöstölle kaikkein pahin ja vaatii radikaaleja irtautumisia aikaisemmasta. (Kauhanen, 2018, s. 51)

Muutosvastarinta on täysin luonnollinen reaktio, se tarkoittaa muutoksen tai muutoksen suunnittelun vastustusta ja kritisointia. Muutosvastarinnan taustalla toimii ihmiselle normaali reaktio, itsesuojeluvaisto. Muutosvastarintaan on monia syitä kuten muuan muassa tottumukset, pelko ja näkemyserot. Muutosvastarinta täytyy ottaa vastaan ja se täytyy käsitellä. (Kauhanen, 2018, ss. 56-57)

2.2 Kehityskeskustelun kulku

Opinnäytetyössä haastateltiin Steran Tammelan tehtaan henkilöstöä, joten oli tärkeä tietää miten kehityskeskustelun kulku menisi. Kehityskeskustelun kulkua mukautettiin haastatteluissa. Kehityskeskustelu on säännöllinen keskustelu esimiehen ja alaisen välillä. Siinä kartoitetaan tavallisimmin nykytilanne ja asetetaan tavoitteita.

Kehityskeskustelu on merkityksellinen sen molemmille osapuolille, työnantajalle ja työntekijälle. Nykyisin työelämässä arvostetaan itseohjautuvuutta. Tavoite-, tulos tai kehityskeskustelut kuuluvat osana nykyaikaista johtamistapaa. (Gustafsson & Jokinen, 1997, s. 139)

Kehityskeskustelujen suunnittelu on tärkeää. Kehityskeskustelulle täytyy asettaa tavoitteet ja tarkoitus ja se on ymmärrettävä hyvin. Kehityskeskustelu epäonnistuu siinä vaiheessa, jos ei ymmärretä, miksi kehityskeskustelua käydään. Toisaalta on myös tärkeää ymmärtää, miksi kehityskeskustelu on tärkeää. Tarkoituksen määrittelyyn on kannattavaa panostaa. (Sydänmaanlakka, 2001, s. 85)

Oli keskustelu sitten millä nimellä tahansa, on tavoitteena saada luottamussuhde haastattelijan ja haastateltavan välille. Tämä vahvistaa yhteistyötahtoa ja mieltää kehitystavoitteet yhteisiksi. Työhön liittyviä henkilökohtaisia asioita käydään läpi luottamuksellisesti. On erittäin tärkeää, että tilanne on luonnollinen ja siksi tärkeät asiat valmistellaan huolellisesti, ei ilmoiteta keskustelun tarkkaa aikataulua ja ollaan perillä sen hetken vallitsevasta tilanteesta ja tulevaisuuden näkymistä. (Gustafsson & Jokinen, 1997, s. 139)

Usein voi olla, että haastattelutilanne on alkuun hieman jännittynyt. Tällaisissa tilanteissa voi aluksi puhua ihan muista, kevyemmistä asioista. Haastattelijan on kuitenkin luettava tilannetta ja ihmistä niin, että ratkaistaan ujous molemmille sopivaan tyyliin. (Gustafsson & Jokinen, 1997, s. 140) Parhaimmillaan kehityskeskustelu on luottamuksellinen kahden tasa-arvoisen ihmisen välinen keskustelu, jossa on rauhallista keskustelutilaa (Sydänmaanlakka, 2001, ss. 89-90).

Haastattelijan on pidettävä huoli siitä, että haastateltava kertoo omia mielipiteitään. Nyrkkisääntönä on, että haastateltava puhuu 50 % ajasta. Keskustelussa on syytä pitää huoli, että molemmat puhuvat samasta asiasta. Sisältöä suunniteltaessa on otettava huomioon, että keskustelussa tulee puheeksi juuri oikeat ja keskeiset asiat toiminnan kehittämisen kannalta. Asioiden järjestys tulisi olla johdonmukainen ja luonteva, ei käsikirjoitettu asialista. Haastateltavan täytyy antaa itse arvioida omaa onnistumistaan ja kertoa oma mielipide kehittämismahdollisuuksista. Haastateltava voisi itse tehdä arviota siitä, mitkä ovat hänen käsityksensä omista mahdollisuuksistaan kehittyä eri alueilla. Keskustelun tulisi rakentaa niin, että siitä saadaan sovittua tiettyjä asioita esimerkiksi mihin panostaa. Keskustelun ilmapiiri täytyisi päättyä yhteisymmärrykseen tilanteesta. Tilanne ei saa mennä niin, että haastateltava lähtee keskustelusta pois itkien tai raivoissaan. Sovitut asiat on kirjattava muistiin ja niistä on pidettävä kiinni. (Gustafsson & Jokinen, 1997, s. 141)

Kehityskeskustelu ei aina onnistu hyvin, johtuen esimerkiksi sen huonosta suunnittelusta. Pahimmillaan kehityskeskustelu voi johtaa ohipuhumiseen. Toisaalta parhaassa tapauksessa se johtaa sujuvaan keskusteluun. Kehityskeskusteluissa voi tulla vastaan yllättäviä käännteitä tai vaikeita tilanteita. Näitä ei voi ennustaa, mutta hyvällä suunnittelulla ainakin osaan voi varautua. (Sydänmaanlakka, 2001, s. 94)

2.3 Mittarit ja mittaaminen

Mittaaminen on muutosten tekemistä näkyväksi. Hyvin rakennettuun vaikuttavuusketjuun on rakennettu tavoitteita tukeva mittaristo ja mittaristolle tiedonkeräyssuunnitelma. Vaikuttavuusketjun puuttuessa mittareiden valitseminen on silkkää arvuuttelua. Mittarit tulee valita vaikuttavuusketjun tavoitteiden mukaan. Hyvä tavoite on mitattava tavoite ja erityisesti tulosmittareita kannattaa miettiä samanaikaisesti tavoitteiden kanssa. (Hyvän Mitta, n.d.) Vaikuttavuusketju on työkalu, yhteiskunnallisen vaikuttavuuden mallintamiseen ja todentamiseen. Vaikuttavuuden mallintaminen puolestaan tarkoittaa ennakkoarvion ja suunnitelman siitä, miten tavoiteltu muutos aiotaan toteuttaa. (Yyo, n.d.)

Eri yritysten käyttämät mittaristot ovat yleensä hyvin samankaltaisia, vaikka heidän strategiansa olisivat hyvin erilaisia. Toimiva mittausjärjestelmä tukee yrityksen valittua

strategiaa. Strategian siirto käytäntöön on haastavaa, mutta strategian toteutumisen tueksi on kehitelty erilaisia mittausjärjestelmiä. (Kankkunen ym., 2005, s. 17)

Pelkästään mittausjärjestelmien hyvä tasapaino ei riitä, sillä mittaristoa on pystyttävä hyödyntämään. Hyvässä mittausjärjestelmässä toteutuu mittareiden yhdenmukaisuus (Alignment), joka tulee strategiasta ja sen toteutumiseen vaikuttavista kriittisistä menestystekijöistä. Mittaristo täytyy olla tasapainotettu (Balance) aikahorisonttien ja sidosryhmien välillä. Mittausjärjestelmän vieminen (Cascade) ja hyödyntäminen (Deployment) organisaatiossa päivittäisessä päätöksenteossa ja johtamisessa, mutta mittausjärjestelmän tulisi olla myös kehitettävä ja mukautuva (Evolution). Kaikki nämä yhteensä muodostavat ABCDE-mallin. (Kankkunen ym., 2005, ss. 26-27)

Monipuolinen mittari sisältää kolme tasoa, jotka ovat toimintaa ohjaavat ja sen laatua varmistavat prosessimittarit, muutoksen suuntaa ja suuruutta mittaavat tulostittarit ja vaikuttavuusmittarit, jotka kertovat muutoksesta yhteiskunnantasolla. Mittareista tulevaan tietoon täytyy pystyä luottamaan, joten on varmistettava käsitteiden yksiselitteisyys ja mittareiden oikeanlainen käyttö, jotta kerätty tieto on yhdenmukaista. Erilaisten subjektiivisten, objektiivisten, laadullisten ja määrällisten mittareiden hyödyntäminen vahvistaa tiedon luotettavuutta. Muutoksen todentaminen on tärkeää ja se tapahtuu mittareita seuraamalla ja tilastoinnilla tai alku- ja loppukartoituksella. (Hyvän Mitta, n.d.)

Mittarit voivat olla taloudellisia ja ei-taloudellisia. Mittarit voidaan jaotella myös koviin ja pehmeisiin, joissa kovat ovat yksiselitteisiä kuten, kiertonopeus ja pehmeät mittarit liittyvät esimerkiksi ihmisiin ja työhyvinvointiin. Jotkin mittaukset saadaan suoraan, kuten esimerkiksi tuotantomäärät ja toiset mittarit vaativat enemmän selvittämistä ja tietojen yhdistämistä, kuten vaikka laatu. Seurannan aikajänne määritellään myös aina, liian lyhyt aikajänne voi johtaa hätiköityihin johtopäätöksiin. Mittaukset tulisi aina olla sellaisia, että niillä on tarkoitus ja ne vievät haluttua asiaa eteenpäin. Mittarit pitää olla helppotajuisia ja vain tarpeellinen ja hyvin mietitty määrä, jotta huomio pysyy tärkeissä tuloksissa. (Olve ym., 1998, s. 30)

Tulosmittareilla pyritään kuvaamaan tavoitteena olevien asioiden saavuttamista. Mittari tai sen arvo on toissijainen asia, mutta tavoite ja sen saavuttaminen on oleellista. Mittarin tehtävänä on antaa tietoa, joka edistää tavoitteet saavuttamista. (Etälähti, 2015)

Tulosmittarit ovat välineitä, joilla organisaatio saadaan ymmärtämään, hallitsemaan ja parantamaan toimintaansa. Hyvä tulosmittari kertoo, miten menee, onko tavoite saavutettu, onko asiakkaat tyytyväisiä, ovatko prosessit hallinnassa ja missä on vielä parannettavaa. (Etälähti, 2015)

Tuloksia ja tavoitteiden saavuttamista seurataan erilaisilla mittareilla. Organisaation kannalta on hyvä, että toiminta ei ole aina sellaista, jota voidaan mitata tuottona tai kustannuksina. Organisaation toiminnanohjaukseen tarvitaan muuta kuin taloudellista tietoa. Joissain tapauksissa tuotannon kannalta kriittisiä päätöksiä, joiden taloudelliset vaikutukset näkyvät vasta vuosien päästä, tarvitsee tehdä juuri nyt ja tällöin suorituksen mittaaminen tekee niitä asioita näkyväksi, joita ei muuten ole helppoa tunnistaa. (Martinsuo ym., n.d., s. 265)

Suorituskykymittarit voidaan jakaa neljään eri kategoriaan. Parmenterin tyypittely suorituskykymittareille on:

1. Avaintulosmittari (KRI Key result indicator) kertoo, miten on suoriuduttu.
2. Tulosindikaattori (RI, Result indicators), joka kertoo, mitä on tehty.
3. Suorituskykyindikaattori (PI, Performance indicator) kertoo, mitä pitää tehdä.
4. Kriittinen suorituskykymittari (KPI, Key performance indicator) -kertoo, miten suorituskykyä voi oleellisesti parantaa. (Parmenter, 2010, s. 19)

2.3.1 KPI-mittarit

KPI (Key Performance Indicators) edustaa joukkoa toimenpiteitä, jotka keskittyvät organisaation suorituskyvyn sellaisiin osa-alueisiin, jotka ovat eniten ratkaisevassa asemassa nykyisen ja tulevan menestyksen kannalta. Se perustuu toiminnon menestystekijöihin. Se ei sinällään ole mittaristo, pikemmin mittariston käsite. KPI:n toteutumista tulisi seurata

tiheästi joko päivittäin tai viikoittain, sillä harvemmin seurattuna se tuskin on organisaation tärkeimpiä seurattavia toimenpiteitä. (Parmenter, 2010, s. 156)

Menestystekijöiksi kutsutaan liiketoiminnallisen menestymisen ja organisaation kannalta keskeiset asiat, joihin mittaamisen avulla kiinnitetään huomiota. Jokaisen organisaation on itse tunnistettava menestystekijänsä, jotta mittaaminen olisi tarkoituksenmukaista.

Organisaatioilla menestystekijöiden lisäksi on myös kriittisiä menestystekijöitä, jotka vaativat erittäin hyvän suoritustason saavuttamista. (Järvenpää ym., 2015, s. 332)

Parmenterin mukaan KPI-mittareilla on seitsemän ominaisuutta:

1. Ne ovat ei rahallisia, jos arvoa mitataan rahassa, on kyse tulosindikaattorista.
 2. Oikea-aikaisuus, mittauksia tulee tehdä riittävän tiheästi, kuukausittain mitattavat eivät paranna suorituskyyä.
 3. Mittareita täytyy seurata ja muutoksiin reagoida johdon suunnalta.
 4. Mittaristo on yksinkertainen ja kertoo helposti, mitä toimenpiteitä täytyy tehdä, jos ongelmia ilmenee.
 5. Vastuu mittareista on aina yhdellä henkilöllä, jotta johto pystyy ottamaan häneen yhteyttä mittareita koskevissa asioissa.
 6. Mittariston tulisi vaikuttaa yrityksen ainakin yhteen kriittiseen menestystekijään ja muutamiin Balanced Scorecard -näkökulmaan.
 7. Mittariston testaaminen, jotta vältytään mittareiden negatiivisilta vaikutuksilta.
- (Parmenter, 2010, ss. 11-13)

2.3.2 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard eli tasapainotettu mittaristo tai paremmin nimensä mukaisesti tasapainotettu tuloskortti (BSC) syntyi 1990 luvun alussa Robert Kaplanin ja David Nortonin suuryritykselle tekemässä projektissa, jonka tavoitteena oli kehittää yritysten suorituskyyvyn mittaamista. Tässä suuryrityksessä oli huomattu, kuinka lyhytnäköiset ja yksipuoliset mittarit saivat yrityksen investoimaan sellaisiin asioihin, jotka tuottivat tuloksia vain hyvin lyhyellä aikavälillä. Hankalammin mitattavat ja pitkällä tähtäimellä oleelliset asiat, kuten henkilöstön

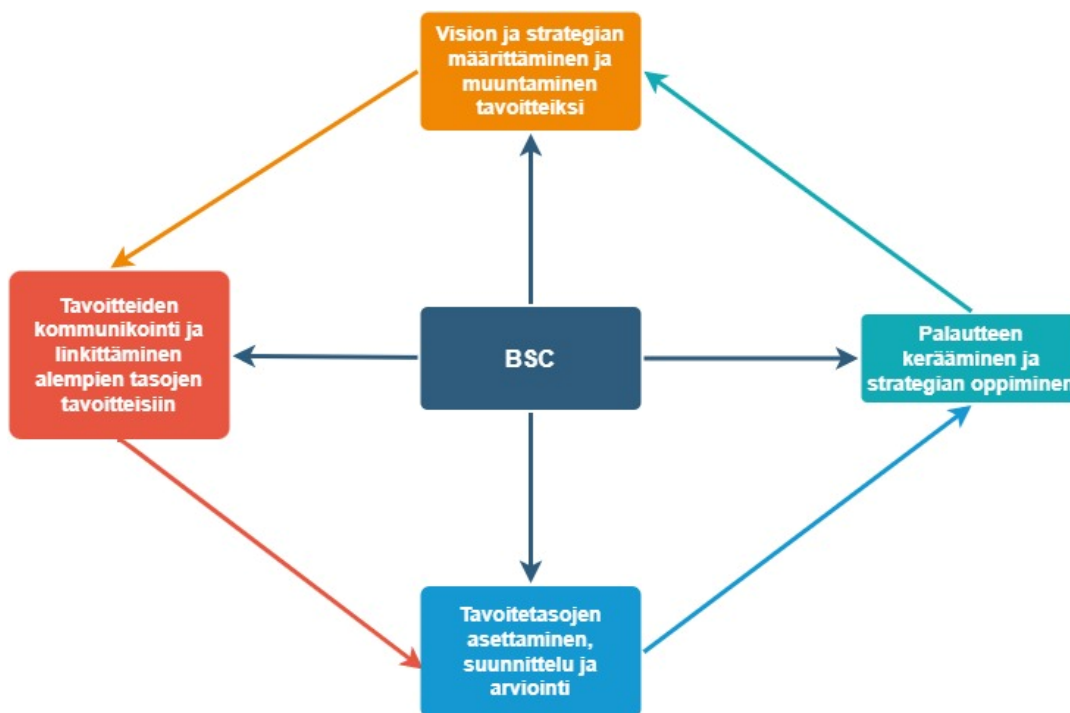
tai asiakkaiden tyytyväisyys ja sisäisten toimintaprosessien kehittäminen saivat osakseen liian vähistä huomiota. Kaplanin ja Nortonin kehitysprojekti yhdisti taloudelliset ja toiminnalliset mittarit yhdeksi kokonaisuudeksi. (Vuorinen, 2013, Strategiatyökaluja tehokkuuden parantamiseen -luku, ensimmäinen kappale)

BSC: n keskeinen ideana on muuttaa yrityksen strateginen tahtotila operatiiviseksi toiminnaksi mittareiden ja toimintasuunnitelmien avulla. Sen perustuu ajatukseen, kuinka vaikeaa on johtaa sellaista, jota ei voida mitata. Perinteiset laskentamittarit näyttävät tapahtumat jälkikäteen. Yrityksen huonontunut kannattavuus voi johtua muuan muassa työntekijöiden tyytymättömyydestä, joka puolestaan näkyy huonontuneessa laadussa ja sitä kautta johtaa asiakastyytyväisyyden vähentymiseen. BSC voi paljastaa työyhteisön haastekohtia jo aiemmin. (Vuorinen, 2013, Strategiatyökaluja tehokkuuden parantamiseen - luku, toinen kappale) BCS mittaristossa on kolme aikamuotoa, mennyt, nykyisyys ja tulevaisuus. Työ, joka tehdään tänään auttaa huomista ja pitkällä tähtäimellä siitä syntyy rahallisia tuloksia. (Olve ym., 1998, s. 16)

Kaplanin ja Nortonin perusmallissa on neljä näkökulmaa, joihin vaikuttavat yrityksen visio ja strategia. Ensimmäinen näkökulma liittyy taloudelliseen onnistumiseen, ja siihen, miltä on näytettävä osakkaiden silmissä. Toinen näkökulma liittyy yrityksen asiakasnäkökulmaan ja vision saavuttamiseen. Miltä yrityksen on näytettävä asiakkaiden silmissä? Kolmas on prosessinäkökulma, joka miettii missä sisäisissä prosesseissa on onnistuttava, jotta osakkaat ja asiakkaat ovat tyytyväisiä. Neljäs innovatiivisuuden- ja oppimisennäkökulma miettii, miten pysyä muuntautumiskykyisenä? Tästä alkaa prosessi, jonka tärkein tehtävä on löytää ne asiat, jotka kaipaavat kaikkein eniten huolenpitoa. (Olve ym., 1998, ss. 23-25)

BSC auttaa strategian määrittämisessä ja tarkentamisessa. Mallintaminen strategiakartaksi on hyvin suosittu strategiатыön väline. Strategian asettaminen mitattavaksi vaatii organisaation johdon määrittelemään strategian täsmällisesti. Mittarit tarvitsevat tavoitteet ja vastuuhenkilöt vastaamaan tavoitteiden etenemisestä. Kuvassa 1 on tuloskortti strategisena johtamisjärjestelmänä. (Järvenpää ym., 2015, ss. 336-337)

Kuva 1. Balanced Scorecard johtamisjärjestelmänä (mukaillen Järvenpää ym., 2015, s. 337).



Tasapainotetun mittariston tulee olla tasapainossa. Tämä tarkoittaa sitä, että siitä tulisi löytyä tasapainoisesti rahallisia ja ei-rahallisia mittareita. Lisäksi tulostittarit eli seurausmittarit ja ennakoivat mittarit eli syyttarit tulisi olla tasapainossa. Myös lyhyen ja pitkän aikavälin seurattavien mittareiden tulisi olla tasapainossa. Lisäksi subjektisten ja objektisten, sisäisten ja ulkoisten mittareiden tasapaino tulisi löytyä. Sisäisiä mittareita ovat muuan muassa oppimisen, kasvun, prosessien mittarit, kun ulkoisia mittareita ovat vaikkapa talouden- ja asiakkaan mittarit. (Järvenpää ym., 2015, ss. 339-340)

Yleisin virhe mittareiden valinnassa on yrittää hallita liian montaa mittaria ja toiseksi yleisin virhe on se, että mittareita on liian vähän. Mittarit tulisi laatia niin, että ne kuvaavat tärkeimpien tavoitteiden saavuttamisen kannalta oleellisimpia asioita. (Etälähti, 2015)

Mittariston voi tehdä joko hyvin tai huonosti. Hyvin toteutettu mittaristo vaikuttaa positiivisesti, kun taas huonolla mittaristolla on päinvastainen vaikutus. Tutkimusten mukaan mittareiden optimimäärä on 4–25 mittaria. Vähäinen mittari määrä on helpommin hallittava, mutta se voi myös yksinkertaistaa asioita liikaa. Laaja mittaristo taas on työläs ylläpitää ja epämääräisempi. Ymmärrettävyys, helppokäyttöisyys ja yksinkertaisuus on hyvän mittariston avain. (Järvenpää ym., 2015, s. 342)

2.3.3 Toiminnanohjausjärjestelmä

ERP (Enterprise Resource Planning) on toiminnanohjausjärjestelmä, joka on alun perin suunniteltu varastonhallintaan ja sitä käytettiinkin noin 1960-luvulla seuraamaan ensin varastomääriä (IFS ERP, n.d.). Nykyään käytetty ERP on ohjelmisto, jolla organisaatiot pystyvät hallitsemaan ja automatisoimaan liiketoimintaprosesseja, jotta saavutetaan optimaalinen suorituskyky. ERP tuo taloushallinnon, toimitusketjun, toiminnot, kaupankäynnin, raportoinnin, valmistuksen ja henkilöstöaktiviteetit kaikki saataville yhteen paikkaan. (Microsoft, n.d.)

IFS tulee sanoista Industrial and Financial System. IFS on palveluntarjoaja, joka tarjoaa monipuolisen käyttöliittymän kattavilla raportointi ominaisuuksilla. IFS:llä on laajat konfigurointi mahdollisuudet. (IFS ERP, n.d.)

2.4 Lean

Lean tähtää siihen, että tuotantoprosessi olisi mahdollisimman tehokas. Leanin tavoitteena on, että saavutettaisiin hyvä asiakastytyväisyys ja laatu mahdollisimman pienin kustannuksin ja läpimenoajoin. Lean-ajattelutavan keskiössä on jatkuva kehittäminen ja sellaisten turhien hukkien poistaminen tuotantoprosessista, joista asiakas ei ole valmis maksamaan. Lean toimiessaan on todella tehokas ja kokonaisvaltainen lähestymistapa, jonka juuret ovat Japanissa, Toyotan kehitystyössä. (Vuorinen, 2013, Lean-luku, toinen kappale)

Yksi Leanin tärkein arvo on henkilöstön tietotaidon arvostaminen ja osallistaminen jatkuvaan kehitykseen. Leanin viisi tärkeintä periaatetta ovat asiakkaan arvontunnistaminen, arvoketjuntunnistaminen, tuotannon virtaus, imuohjauksen toteutuminen ja täydellisyyteen pyrkiminen. (Vuorinen, 2013, Lean-luku, kolmas kappale)

Leanissa hyödynnetään erilaisia malleja, joita ovat muuan muassa Kaizen, Kanban, Six Sigma ja 5S. Kaizen on japania ja tarkoittaa asteittaista tai jatkuvaa parannusta ja ideana on nimensä mukaisesti se, että jokainen työntekijä sitoutetaan mukaan kehitystyöhön, joka

tapahtuu nimenomaan pieninä ja säännöllisinä parannuksina, pienin kustannuksin. Kaikkea ei siis pyritä parantamaan kerralla. (Lean Thinking, n.d.)

Kanban on myös japania ja sille on useita käännöksiä: lippu, kortti, merkki. Se on tuotannon ajoitusjärjestelmä, jossa määritellään mitä tuotetaan, kuinka paljon ja mitä tarvitaan milloinkin. Ideana on JIT (just in time) eli mitään ei seisoteta turhaan, vaan kaikki siirretään juuri oikeaan paikkaan juuri oikeaan aikaan. (Sarkar, 2005, s. 35)

Lean Six Sigma on toimintamalli, joka alun perin on kehitetty laatujohtamisen työkaluksi. Siinä tutkitaan prosessissa tapahtuvia virheitä. Virheet määritellään ja lasketaan, jonka jälkeen ne analysoidaan ja kuvataan, miten mikäkin virhe voidaan välttää. Tavoitteena pienentää laatuvariaatiota ja vähentää virheiden määrää. (Karjalainen, 2008)

2.4.1 5S + Safety

5S on japanilainen työpaikan organisointimenetelmä. Se on viisi, tässä tapauksessa kuusivaiheinen tekniikka, jolla muutetaan henkilöstön ajattelutapaa ja osallistetaan koko henkilökunta mukaan parannuksiin. 5S auttaa tunnistamaan ja eliminoimaan hukkaa työympäristössä. Se auttaa luomaan ja ylläpitämään tuottavaa ja laadukasta ympäristöä. Jotta 5S toimisi siihen täytyy sitoutua ja sen tulisi olla jatkuvaa toimintaa. (Sarkar, 2005, s. 1)

5S:n hyötyjä ovat muuan muassa se, että 5S luo yhteishenkeä ja parantaa dokumenttien ja asiakirjojen löytämistä. Se parantaa työntekijöiden tuottavuutta ja tehokkuutta, auttaa tunnistamaan ja poistamaan hukkaa. Se varmistaa työympäristön siisteyden, parantaa osastojen välistä vuorovaikutusta ja varmistaa hierarkiasta tai pätevydestä riippumatta kaikkien osallistumisen. 5S luo pohjan Lean-ajattelulle. (Sarkar, 2005, ss. 2-4) 5S:n lisäksi mukaan on tullut kuudes S (Safety) turvallisuus.

Lajittelu (seiri, sort), ensimmäisessä vaiheessa työpaikan tavarat lajitellaan tarpeiden ja toiveiden mukaisesti. Tässä vaiheessa myös määritellään ympäristö, jossa työskentely tapahtuu. Näiden tunnistusten jälkeen on tavoitteena poistaa kaikki ylimääräinen työpisteeltä. (Sarkar, 2005, s. 15)

Tavaroille ja esineille työpisteillä on syytä tehdä laaja erottelu. Tavarat kannattaa kirjata ja analysoida esimerkiksi tekemällä taulukko, jossa määritellään, kuinka paljon tavaraa tarvitaan päivittäin, viikoittain tai kerran vuodessa, tai onko tavara tarpeeton. (Sarkar, 2005, s. 15)

Järjestely (Seitoin, set in order), toisessa vaiheessa työpiste järjestellään niin, että työvälineet löytyvät ja niille on paikka, johon ne käytön jälkeen laitetaan takaisin. Ideana on sijoittaa työvälineet niin, että tarvitaan mahdollisimman vähän liikkumista ja etsimistä. Järjestyksen ylläpitoa auttaa se, että työvälineiden paikat merkataan värikoodein, varjokuvoin tai tekstein. (Sarkar, 2005, s. 48)

Siivous (Seiso, shine), kolmannessa vaiheessa luodaan siivousrutiinit miellyttävän työympäristön säilyttämiseksi. Tämä vaihe on säännöllistä ja tässä vaiheessa sovitaan siitä, kuka tekee mitään ja millä aikavälillä. Tähän voi ottaa tueksi Kanban-kortit, jotka pidetään esillä ja joihin merkitään toimenpiteet tehdyksi. (Sarkar, 2005, ss. 46-47)

Standardointi (Seiketsu, standardize), kolmen ensimmäisen tavan valmistuessa muutetaan nämä osaksi toimintatapoja. Saavutetusta tilasta tehdään käytänteet, joita noudatetaan. Käytänteet ovat rajoja, joiden sisällä organisaatio toimii. Ne ohjaavat toimintaa ja auttaa työntekijöiden toimintaa ja yrityksen tavoitteiden saavuttamista. Henkilöstö tulee kouluttaa ja tehdään mittaristo, millä standardia mitataan. Mittareiden seurannasta sovitaan. Tässä vaiheessa on hyvä päivittää vanhat toimintaohjeet ja laatia 5S tarkistuslista ja tai laatia työntekijöille sopimus, missä määritellään menettelyt ja vastuut. (Sarkar, 2005, ss. 48-51)

Ylläpito (Shitsuke, sustain), ylläpitovaihe on yleensä työläin toteuttaa. Siihen kuuluu muuan muassa se, että varaa aikaa ja resursseja, jotta uusi käytäntö vakiintuu. Henkilökunnan motivaatiota voidaan lisätä mittareilla ja erilaisilla kannustimilla. Tulokset tulee olla selkeästi näkyvillä ja toteutuneesta työstä kuuluu raportoida johdolle, joka voi antaa tunnistusta työntekijöille. (Safety Culture, 2022)

Turvallisuus (Safety), 6S:n viimeinen vaihe on turvallisuus. Tämä vaihe keskittyy vaarojen tunnistamiseen ja ennaltaehkäisevien toimenpiteiden asettamiseen. Tämä vaihe toteutetaan työntekijöiden turvallisuuden ja työympäristön turvallisuusstandardien takia. Turvallisuus on

paljon muutakin, kuin turvallisuus käytännössä. Se luo positiivisen vaikutuksen tuottavuuteen ja laatuun. Se luo stressittömämpää ympäristöä ja helpottaa mahdollisten vaarojen tunnistamista. (Safety Culture, 2022)

Vaikka turvallisuus usein onkin yrityksillä ykkösprioriteettilistalla, auttaa tämä kuudes S varmistamaan, ettei vaarallisia esineitä ja olosuhteita jää huomaamatta. Ensimmäinen askel turvallisuuteen on tunnistaa olemassa olevat vaarat. Kaikkien työntekijöiden on oltava tietoisia vaaroista ja nämä vaarat ovat arvioitava esimerkiksi riskianalysillä (JSA Job Safety Analysis). Huomattujen vaarojen pienentämiseksi tai poistamiseksi toteutetaan vakioturvamenettelyjä ja tarvittavia valvontatoimia. Lisäksi työntekijöillä täytyy olla työn vaatimat asianmukaiset suojarusteet, niiden vaarojen varalle, mitä on vaikea hallita tai poistaa. (Safety Culture, 2022)

2.4.2 Visuaalisuus

Leanissa yksi peruseriaatteista on juuri visuaalisuus. Oleellisen informaation saamiseksi ei tarvitse nähdä vaivaa ja työ sujuu tällöin tehokkaasti. Visuaalisuutta hyödyntämällä jokainen organisaation jäsen näkee kokonaiskuvan tehdystä työstä ja muutosten vaikutuksesta. Se lisää läpinäkyvyyttä ja avoimuutta työyhteisössä. Se voi parantaa jopa joissain tapauksissa turvallisuuden tunnetta ja työtyytyväisyyttä. Visuaalisuus luo me-henkeä ja haasteisiin vastataan paremmin yhdessä ja näin myös muutosvastarinta vähenee. (Torkkola, 2015, s. 48)

Visuaalisuus on tarkoitettu parantamaan suorituskykyä. Sillä on monia hyötyjä, kuten esimerkiksi se, että tulokset tulevat läpinäkyviksi ja prosessin puutteisiin puuttuminen on nopeampaa. Erilaisista tulosmatriiseista pystytään seuraamaan, mitä taitoja on opittu ja mitä pitää vielä parantaa. Sen avulla voidaan kannustaa ihmisiä kehittymään tietyillä osa-alueilla. Kustannukset vähentyvät lisääntyneen tietoisuuden seurauksena. Visuaalisuus auttaa työntekijöitä keskittymään tärkeisiin asioihin ja näin ollen voidaan suorituskykyä nostaa. (Liff & Posey, 2004, ss. 48-49). Visuaalisuus nopeuttaa ja sujuvoittaa palavereja, sillä osallistujat pääsevät heti käsiksi kokonaiskuvaan eikä menneitä asioita tarvitse kerrata. Tällöin ajan voi käyttää tehokkaammin haasteiden ratkaisuun. Visuaalisen johtamisjärjestelmän on tarkoitus

kehittyä niin, että oleellisen tiedon saa vaivatta. Hyvä visualisointi on nähtävissä yhdellä silmäyksellä. (Torkkola, 2015, s. 49)

Visuaalisuus Leanissa on tarkoitettu keskittyväksi prosessiin. Sen on tarkoitus tehdä odotetun ja todellisen suorituskyvyn vertailusta helppoa. Lean on tarkoitettu jatkuvaan parantamiseen ja suorituskyvyn vertailu osoittaa suorituskyvyn riittävyyden. Tällöin tarvitaan parannuksia. Tiedon visuaalinen ilme ei ole pääosassa ja liian usein keskitytäänkin tekemään hienoja visuaalisia esillepanoja unohtaen se, että Lean-visuaalisuudessa ei ole kysymys siitä, kuinka yhtenäiset visualisoinnit ovat. Johtajien on tärkeä ymmärtää visualisoinnista se, että sillä seurataan suorituskkyä ja sitoudutaan toimiin, joilla suorituskkyä voidaan parantaa. (Mann, 2015, s. 77)

2.5 Henkilöstön palkitseminen

Henkilöstön oikeanlaisella palkitsemisella odotetaan hyvää ja esteetöntä virtausta. Hyvin toimivaan palkitsemiseen kannattaa nähdä vaivaa. Hyvin suunniteltu ja johdettu palkitsemiskokonaisuus johtaa haluttuun suuntaan. Palkitsemisen tavoitteena on luoda henkilöstölle innostava ja tuottava työpaikka, jossa he kokevat työnsä merkitykselliseksi. (Ylikorkala ym., 2018, s. 13)

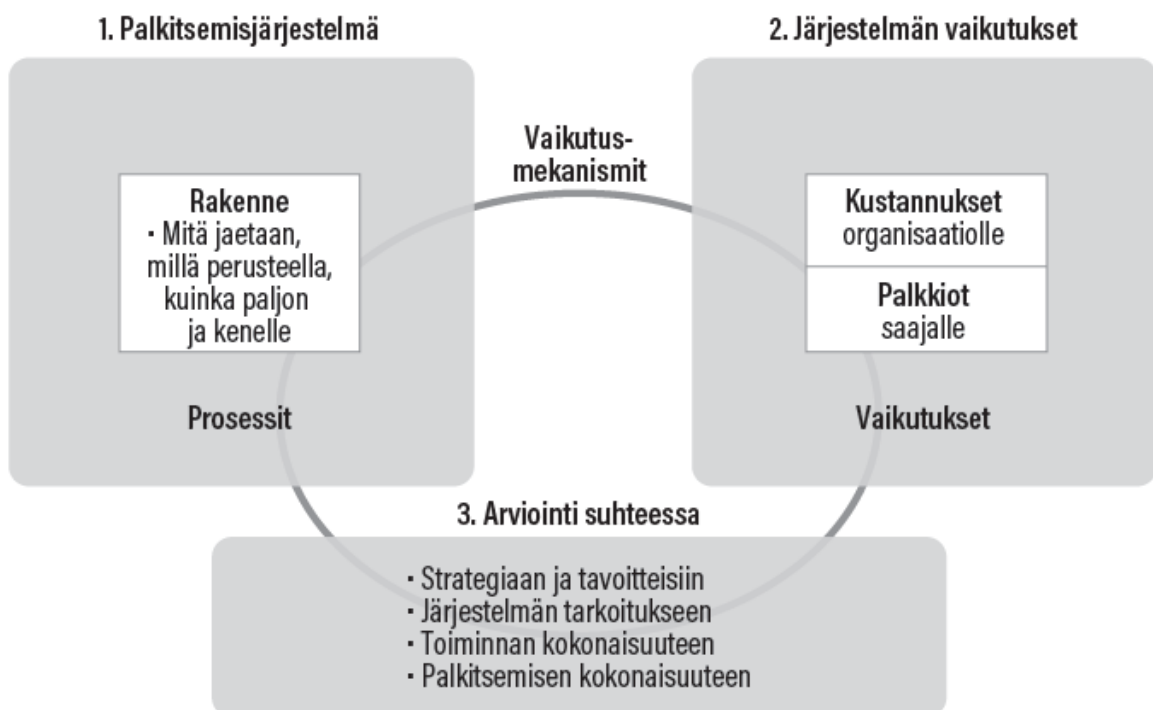
Palkitsemisella tavoitellaan henkilöstön pysymistä, innostusta, sitoutumista, hyviä työsuorituksia, osaamisen kehittämistä, yhteistyötä, toiminnan kehittymistä ja tuottavuutta. Palkitsemisen hyvinä puolina voidaan pitää muuan muassa sitä, että se houkuttelee halutunlaista henkilöstöä, saa henkilöstön pysymään ja sitoutumaan. Se lisää motivaatiota ja nostaa onnistumiset esiin. Toimiva palkitsemisjärjestelmä ohjaa hyviin suorituksiin ja viestittää arvostusta. Lisäksi palkitseminen edistää monia asioita, kuten esimerkiksi osaamisen kehittymistä, yhteistyötä, prosessin sujuvuutta ja toiminnan kehittämistä. (Ylikorkala ym., 2018, s. 13)

Johdolla tulee olla käsitys palkitsemisesta ja yhteisymmärrys palkitsemisen kokonaisuudesta. Palkitsemisen kokonaisuuden käsittely on yksi toimiva tapa ottaa palkitseminen esille. Lisäksi on mietittävä palkitsemisen myönteisiä ja kielteisiä vaikutuksia. Ei ole yhtä oikeaa tapaa

palkita henkilöstöä ja usein jopa pienellä panostuksella voidaan saavuttaa merkittäviä parannuksia palkitsemisjärjestelmän toimivuuteen. (Ylikorkala ym., 2018, s. 15)

Johdon kannattaa tehdä näkyväksi itselleen palkitsemisjärjestelmän kustannukset, toiminta ja vaikutukset. Vaikutukset saadaan näkyviksi arvioimalla esimerkiksi kuvan 2 mukaisesti palkitsemisjärjestelmän rakennetta, kustannuksia ja niiden välistä suhdetta yrityksen tavoitteisiin järjestelmän tarkoitukseen ja toiminnan- ja palkitsemisen kokonaisuuksiin. (Ylikorkala ym., 2018, s. 27)

Kuva 2. Arvioimalla vaikutukset tehdään nähtäväksi muutakin kuin kustannukset ja maksetut palkkiot (Ylikorkala ym., 2018, s. 27).



2.5.1 Erilaiset palkitsemismuodot

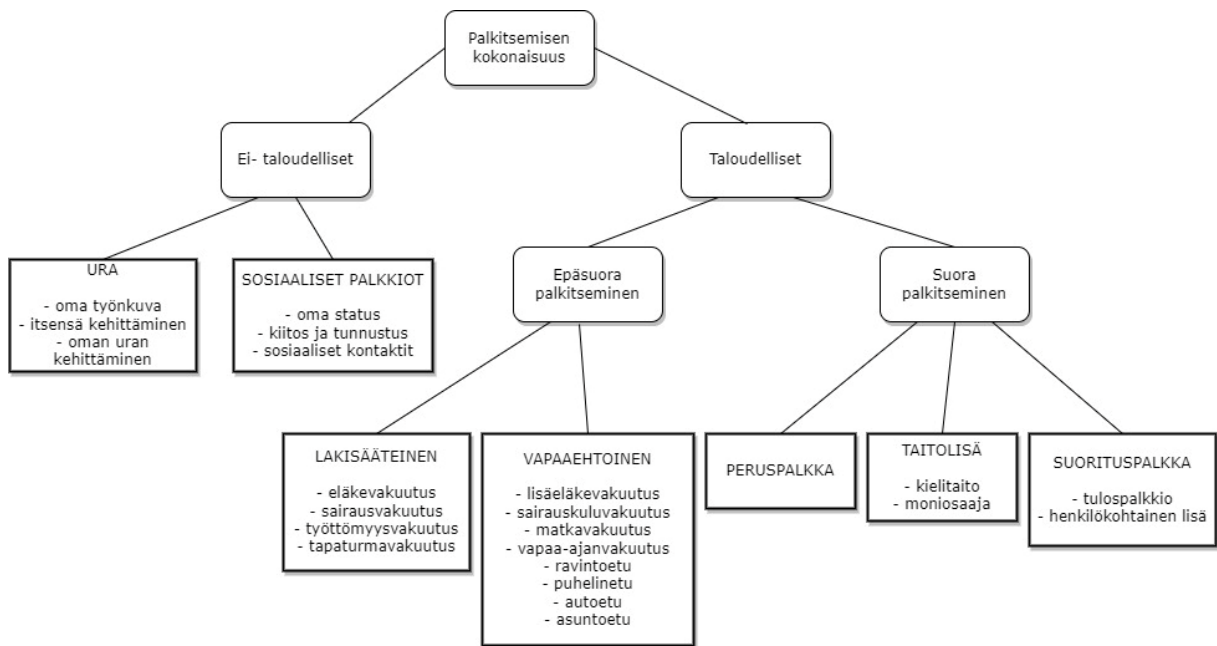
Jokaisella tavalla palkita henkilöstö on hyvät puolensa. Hyvä palkitsemisjärjestelmä perustuu taloudelliseen kannattavuuteen. Siitä saatavat hyödyt tulee olla yritykselle sen verran kannattavia, että hyötyjen kautta tulleet tuottojen lisäykset ja kustannussäästöt ylittää

palkitsemisjärjestelmän kulut. Hyvin suunniteltu palkitsemisjärjestelmä sisältää kaikki alla luetellut osa-alueet. (Ikäheimo ym., 2019, s. 167)

1. Palkka on merkittävä motivaattori. Työpaikan vaihtajat myös monesti vertailevat työpaikkojen peruspalkkoja.
2. Tulospalkkioilla palkitaan henkilöstöä saavutusten mukaisesti. Tavoitteissa onnistuminen on motivoivaa. Tulospalkkiossa huomio voidaan kohdistaa nopeisiin pyrähdyksiin esimerkiksi kertaluontoisella projektipalkkiolla tai tiettyyn tavoitekauteen sidotulla palkkiolla.
3. Henkilöstöedut kuten lounas-, auto-, muut luontaisedut. Terveystuolto lisää turvaa ja henkilöstön hyvinvointia. Lisäksi henkilöstö etuja voi olla joustavuus. Esimerkiksi joustava työaika, voi helpottaa henkilöstön arkea.
4. Työn sisältö, kehitysmahdollisuuden ja urapolut voivat vaikuttaa työn vetovoimaan, kiinnostavuuteen ja töissä viihtymiseen merkittävästi, jos henkilöstö saa mahdollisuuden vaikuttaa työnsä sisältöön tai työajan järjestelyyn.
5. Palaute ja hyvä palautekäytäntö on yksilötasolla työmotivaation ja -hyvinvoinnin kannalta avainasemassa. Tutkimusprofessori Jari Hakasen sanoin ”Työelämän pienin suurin asia.” (Ylikorkala ym., 2018, s. 30)

Palkitseminen lisää motivaatiota ja siihen liittyvien tarpeiden täyttymistä. Palkitseminen on laaja kokonaisuus, eikä ole yhtä oikeaa tapaa luoda palkitsemisen kokonaisuutta. Tässä opinnäytetyössä kuvassa 3 käytetty palkitsemismalli valikoitui selkeytensä vuoksi.

Kuva 3. Palkitsemisen kokonaisuus (mukaillen Hyppänen, 2013, s. 145).



Rahallisen palkitsemisen vaihtoehtoja on todella monta. On erilaisia urakkipalkkoja, palveluaikalisiä, henkilökohtaista palkitsemista osaamisen tai työnvaativuuden perusteella.

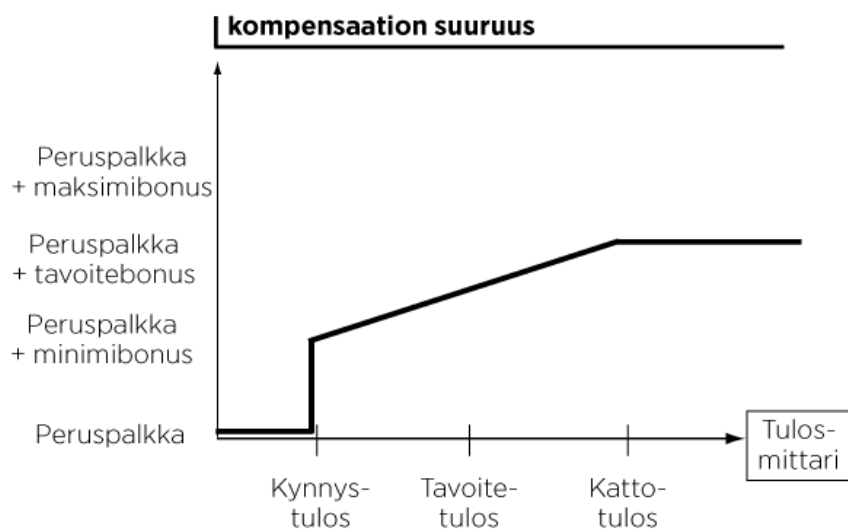
Kuva 3 jakaa palkitsemisen ei-taloudellisiin ja taloudellisiin palkintoihin. Taloudelliset palkinnot voidaan jakaa suoraan ja epäsuoraan palkitsemiseen. (Hyppänen, 2013, s. 145)

2.5.2 Tulospalkkaus

Tulospalkkaus on yleistynyt 1990-luvun puolivälistä. Sen edellytyksenä on, että yrityksellä on selkeät tavoitteet, joiden pohjalta voidaan tulospalkkaus rakentaa. Yrityksien tietojärjestelmät ovat kehittyneet ja mahdollistavat tulosten mittaamisen ja arvioinnin, jolloin tavoitteita pystytään asettamaan ja mittaamaan. Palkitsemisen kuuluisi perustua sellaisiin mittaustuloksiin, joihin työntekijä voi toimillaan vaikuttaa. Tulospalkkaus on työntekijöiden palkitsemista, työntekijät hyötyvät itse siitä, että suoriutuvat hyvin töistään ja siitä, että yrityksellä menee hyvin. Vastaavasti yrityksen huonoina kausina palkkakustannukset joustavat alaspäin. Tulospalkkauksen täytyy olla yritykselle taloudellisesti kannattavaa. (Ikäheimo ym., 2019, s. 166)

Kuvassa 4 nähdään, kuinka tavanomainen tulospalkkaus rakentuu. Tulospalkkiolle on tyypillisesti asetettu minimi, jonka alapuolelle tulospalkkaus ei voi mennä. Vastaavasti tulospalkalle on asetettu maksimi, jonka yläpuolelle tulospalkkaus ei kasva. Tulospalkkaa on järkevä maksaa ainoastaan siitä tilanteesta, että se on yritykselle kannattavaa. (Ikäheimo ym., 2019, s. 166)

Kuva 4. Usein käytetty tulospalkkaus toimintamalli (Ikäheimo ym., 2019, s. 166).



Tulospalkkiota voidaan maksaa sovituissa aikataulussa, joko kerran kuukaudessa, neljännes vuosittain tai vuoden välein. Käytössä voi olla tavoitemittareita, jotka koskevat koko organisaatiota tai osa mittareista voi olla koko organisaation ja osa yksikötason mittareita. Mittarit voidaan viedä tiimi- ja henkilökohtaiselle tasolle asti. (Hyppänen, 2013, s. 147)

Mittarit voivat olla taloudellisia, esimerkiksi sijoitetun pääoman tuotto, voitto, myynti tai sovituissa budjetissa pysyminen. Lisänä suositellaan määrällisiä mittareita, joissa mitataan kappalemääriä ja tuottavuuden kasvua. Monesti myös laadulliset mittarit, kuten asiakastyytyväisyys, henkilöstötyytyväisyys, toimitusvarmuus, toimitustäsmällisyys, reklamaatiot ovat suosittuja ja luonnollisia mittareita käyttää. Usein 3–4 mittaria riittää, sillä mittareita ei kannata olla liikaa. (Hyppänen, 2013, s. 147)

2.5.3 Tiimipalkkiot

Tiimipalkkio tarkoittaa yksinkertaisuudessaan sitä, että palkkio, joka saavutetaan jää yhteiseksi, yhdessä käytettäväksi palkkioksi. Palkkion voi käyttää yhteiseen kohteeseen tai sen voi jakaa osaston kesken tasan osastolla työskenteleville henkilöille. Palkkiojärjestelmää miettiessä tulee miettiä sitä, että missä vaiheessa on tarkoituksen mukaista palkita yksittäistä henkilöä ja missä vaiheessa koko osastoa. (Gustafsson & Jokinen, 1997, s. 127)

Tiimipalkkio on hyvä vaihtoehto silloin, kun henkilökunta toimii osana suurempaa kokonaisuutta. Tällöin voi olla toiminnan ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta hyvä ottaa huomioon kokonaisuuden onnistuminen, sillä pelkkä yksilösuoritusten korostaminen voi johtaa kokonaisuuden kannalta huonoihin tuloksiin. Hyvään tulokseen päästäänkin usein niin, että yhdistetään yksilö- ja ryhmäpalkitseminen. (Gustafsson & Jokinen, 1997, s. 127)

Osaston, tiimin tai työryhmän palkitsemisessa tulisi ajatella, että jokaisen ryhmän jäsenen osaaminen tulisi mahdollisimman hyvin käyttöön. Erilainen ja monipuolinen osaaminen parantaa tuloksia. (Gustafsson & Jokinen, 1997, s. 127)

Tiimin toiminta on kuin ympyrä, joka aloitetaan tiimin tavoitteilla. Tavoitteet, ainakin tärkeimmät, tulee olla selkeitä jokaiselle tiimin jäsenelle. Seuraavana on palaute, jota tiimin on välttämätöntä saada, jotta saadaan muutettua toimintatapoja ja saadaan varmistettua jatkuva kehittyminen ja työryhmän sitoutuminen. Tiimi muodostuu yksilöistä, joilla jokaisella on omia erityispiirteitä. Siinä missä yksi osaa vaativammatkin tehtävät, toinen pitää yllä tiimihenkeä. Tulosten kannalta on tärkeää huomioida erityisosaamiset ja palkita niistä. (Gustafsson & Jokinen, 1997, s. 127)

Ryhmäpalkitsemisella on hyviä puolia, kuten me hengen parantaminen, mutta siitä voi muodostua myös epätervettä kilpailua eri tiimien ja osastojen välillä. Tämän takia onkin hyvä, että palkitsemista tapahtuu myös laajemmin esimerkiksi koko tehtaan palkitsemiseen hyvästä tuloksesta. (Gustafsson & Jokinen, 1997, s. 127)

2.5.4 Motivaatio

Motivaatio on mielentila, innostus, mutta se ei yksinään saa aikaan tekemistä. Tulosten aikaansaamiseksi on tehtävä asioita, jotka vievät kohti tavoitetta. Tarvitaan motivaation lisäksi toimeenpanon taitoa. Työtehtävien toimeenpanoon vaikuttavat ihmisen omat toiminnan kontrollit. Ihmisillä on erilaisia sisäisiä ja ulkoisia kontrolleja, jotka vaikuttavat heidän keskittymiseensä. Erilaiset ajattelu-, tunne- ja motivaatiokontrollit auttavat työskentelemään sisäisten ja ulkoisten häiriöidenkin keskellä. Motivaatiokontrollit ovat toiminnan kontrolleja, joille toimeenpanoa tukevat prosessit ovat kannustimien vaikutus, seurauskontrolli ja itsemäärääminen. Motivaatiokontrolleilla voi vahvistaa omaa tahtotilaa tavoitteiden saavuttamiseksi. Kiinnostuksen tehtävään lopahtaessa voi palata alkuperäiseen motiiviin ja seurauksiin, joita työn tai tehtävän suorittamatta jättäminen aiheuttaa. Motivaatiokontrollin tehtävä korostuu etenkin työn alussa. (Parppei, 2018, ss. 31,61-64)

Motivointi on taitolaji, joka toteutuessaan opettaa esihenkilöä tuntemaan alaisensa. Motivaatiota ei kuitenkaan pidä sekoittaa manipulointiin. Kömpelö palkitsemisjärjestelmä luo työntekijöihin kontrolloinnin tunnetta ja vaikuttaa kielteisesti työntekijöiden motivaatioon. Motivointi ja sitouttaminen kuuluvat palkitsemispuheiden perusanastoon. On käytetty paljon aikaa siihen, että luetellaan kaikki motivaatiotemput, miettimättä yhtään käytäntöä. Työntekijöillä pitäisi olla selvät tavoitteet, päivämäärät ja oikeinlaiset työvälineet. Tavoitteiden saavuttamiseen on luonnollisesti oltava realistiset mahdollisuudet päästä. Palkitseminen motivoi ja ohjaa toimintaa vaikkei sitä mielellään myönnetäkään. Odotusarvo vahvistaa toimintaa, jos tavoitteen suoritus tuntuu mahdolliselta ja jos se johtaa palkitsemiseen. Tällä on myös huonona puolena se, että suoriutumatta jääminen johtaa johonkin pelottavaan, jolloin ei uskalleta tehdä mitään uutta. (Hakonen ym., 2014, s. 59)

Budjetointiprosessin yhteyttä motivaatioon on tutkittu ja eräs kehitetty teoria on odotusarvoteoria. Odotusarvoteorian mukaan ihmisten toiminta on tarkoituksenmukaista, päämääräsuuntautunutta ja perustuu aikomuksiin. Ihmiset arvioivat vaihtoehtoja ja tekevät valintansa sen mukaan, minkä uskovat johtavan heidän arvostamiinsa palkkioihin. Odotusarvoteorian kolme keskeistä käsitettä ovat:

1. Tehokkuusodotus viittaa tavoitteen saavuttamisen mahdollisuuksiin.
2. Hyöty tarkoittaa palkkion arvoa.
3. Palkkio-odotus tarkoittaa sitä, että työ johtaa odotettuun palkkioon. (Pellinen, 2017, s. 122)

Palkkiot voidaan jakaa tuloksiin ja seurauksiin, joita on kahdenlaisia, ulkoisia ja sisäisiä. Konkreettiset palkkiot, kuten uralla eteneminen, palkankorotus, palkkio tai kehu ovat ulkoisia palkkioita. Sisäiset palkkiot liittyvät tunteisiin. Henkilö voi tuntea mielihyvää suoriutumisestaan, joka puolestaan vaikuttaa tämän motivaatioon. (Pellinen, 2017, s. 122)

2.5.5 Lainsäädäntö

Suomessa työsopimus, työehtosopimus, työsäännöt, paikalliset sopimukset, työlainsäädäntö ja muut lainsäädännöt ovat velvoitteita, joita työnantaja on velvollinen noudattamaan. Sopivaa palkitsemismuotoa etsittäessä on syytä tutustua myös lakeihin. (Ylikorkala ym., 2018, s. 33)

Esimerkiksi työsopimuslain mukaan työnantajan on edistettävä suhteitaan työntekijöihin ja samoin työntekijöiden välisiä suhteita. Työturvallisuuslaki puolestaan velvoittaa työnantajaa huomiomaan kaiken työnlaatuun, työoloihin ja työntekijöiden työtapaturmilta suojaamiseen tai työstä saatavilta terveyshaitoilta työntekijän ikä, sukupuoli ja ammattitaito kohtuudella huomioiden. Tasa-arvolain mukaan yli 30 työntekijän yrityksessä on laadittava määräajoin tasa-arvosuunnitelma, jossa tulee esiin työnantajan tasa-arvoa edistävät toimet.

Yhteistoimintalaki koskee vähintään 20 henkilön organisaatiota ja sen tarkoituksena on kehittää organisaation toimintaa. Yhteistoimintalain on tarkoitus kehittää työntekijän mahdollisuuksia vaikuttaa häntä koskeviin päätöksiin. Lisäksi Suomessa on työaikalaki, joka määrittelee päivittäiset ja viikoittaiset työajat, lepoajat ja ylitöiden edellytykset ja korvaukset. Työttömyysturvalaki turvaa toimeentulon työttömälle, kun työsuhde on päättynyt. (Ylikorkala ym., 2018, ss. 32-33) Työterveys kuuluu kaikille, jotka käyvät töissä ja sen tarkoitus on ehkäistä työhön liittyviä sairauksia ja tapaturmia, edistää työn ja työympäristön turvallisuutta, tukea työ- ja toimintakykyä ja työyhteisön toimintaa. (Työterveyshuoltolaki, 2001)

2.6 Olemassa olevat mittarit ja tavoitteet uudelle mittaristolle

Steran Tammelan tehtaalla on käytössään monia erilaisia työkaluja ja mittaustuloksia. Käytössä olevia mittaamisen ja havainnoinnin välineitä ovat paljon ja muuan muassa Microsoftin Power BI:n työkalun avulla saadaan mittaustuloksia visualisoitua. Power BI on Microsoftin kehittämä tietojen visualisointiohjelmisto. Runsaiden mittaustulosten takia mittaustulokset olivat hyvin hajallaan ja niiden hyödyntäminen on tehtaassa epäsäännöllistä.

Tarkasti ja aktiivisesti seurattavia koko tehtaan yleisiä mittareita ja tavoitteita olivat toimitusvarmuus asiakkaille, laatu PPM (Parts per million), eli montako reklamaatiota tulee miljoonaa kappaletta kohden. Lisäksi tehtaalla mitattiin tuottavuutta ja turvallisuutta.

Tuottavuutta mitattiin jakamalla jalostusarvo työtuntien kanssa. Kaavassa 1 on esitettyinä laskukaava tuottavuuden laskentaan. Kaava 2 esittää, kuinka jalostusarvo saadaan laskettua Steralla. Kaava 3 esittää, miten saadaan jalostusarvo per työtunti.

Kaava 1. Tuottavuuden nykyinen laskentakaava

$$\text{Tuottavuus} = \frac{\text{Jalostusarvo}}{\text{Työtunti}}$$

Kaava 2. Jalostusarvon laskenta.

$$\text{Jalostusarvo} = \text{Liikevaihto} - \text{materiaalit}$$

Kaava 3. Jalostusarvo per työtunti laskenta.

$$\text{Jalostusarvo per työtunti} = \frac{\text{Jalostusarvo}}{\text{Maksetut työtunnit}}$$

Turvallisuutta tehtaalla mitattiin taajuudella, kuinka monta tapaturmaa sattuu per tehty työtunti. Mittausväli oli kuukausi, mutta laskenta tapahtui vuoden jaksoilla, sillä siten saatiin oikeanmukaisempi trendi.

Mittaustuloksia käytetään siten, että voidaan miettiä toimenpiteitä ja palkita henkilöstöä. Mittaustuloksia jaetaan tuotannon työntekijöille työnjohtajien toimesta viikoittaisissa palaverissa, joissa käydään läpi muuan muassa päivittäisiä asioita ja menneitä ja tulevia asioita, mahdollisia uudistuksia tai muutoksia. Yksikön päällikkö pitää kerran kuukaudessa palaverin toimihenkilöiden kanssa. Toimihenkilöihin kuuluu työnjohtajat, tuotannonsuunnittelijat, laatu-, myynti- ja hankintahenkilöstö. Palaverissa käsitellään tuotannon lukuja ja katsotaan, miltä mennyt on näyttänyt, miltä näyttävät tulevat viikot ja kuukaudet. Nykytilanteen tavoitteet tehtaalla oli tuottavuuden ja kannattavuuden pysyminen tavoitellussa budjetissa ja tuotannon ja tavoitteiden kehittäminen.

Mittareiden paljoudesta oli tavoitteena saada oikein kohdistetut ja tarkasti määritellyt mittarit raportoitua ja tuotua Microsoft Power BI:n seurantaan. Osastoja ja koko tehtaasta haluttiin ryhtyä seuraamaan koko tehtaan mittausten lisäksi myös tehtaan osastokohtaista toimintaa ja kohdistaa samoja mittareita osastoille kuin koko tehtaalle jo nyt tehdään. Näitä mittauksia sidottaisi myöhemmin osastokohtaisiin tavoitteisiin ja bonusjärjestelmään.

2.7 Nykyiset edut ja tavoitteet uudelle bonusjärjestelmälle

Tuotannon työntekijöitä palkitaan kuukausittain tulospalkalla. Palkitsemisen etu voi olla jopa 100 % palkasta, riippuen siitä, kuinka hyvin tavoitteet ovat täyttyneet. Toimihenkilöt saavat samasta summasta noin 75 % joka kuukausi. Toimihenkilöillä on kuitenkin henkilökohtaisia tavoitteita ja tavoitteiden toteutuessa heidän on mahdollista saada 50–75 % voittopalkkiosta, joka lasketaan kerran vuodessa. Tämä tarkoittaa sitä, että tehtaan toimihenkilöillä oli mahdollisuus saada 150 % palkkiota. 100 % tulospalkkio on kuitenkin epätodennäköinen, sillä tulospalkkioon on sidottu erilaisia mittareita, jotka vaikuttavat tulokseen joko tulosta laskevasti tai sitä nostattavasti. Kerran kuukaudessa yksikön päällikkö pitää infotilaisuuden, jossa sivutaan pidemmälle mennyttä aikaa ja tuodaan omia näkemyksiä ja havaintoja siitä, miten on mennyt ja mitkä seikat ovat vaikuttaneet tuloksiin.

Muita etuja tehtaan työntekijöillä ovat liikunta- ja kulttuurisetelit, joita saa kaksi kertaa vuodessa. Summa liikunta- ja kulttuuriseteleistä tarkistetaan vuosittain. Lain velvoittama työterveys on saatavilla ja se koskee koko henkilöstöä. Osalla työntekijöistä on mahdollisuus lounasetuun, mutta tämä etu on rajoitettu joidenkin toimihenkilöiden, kuten liiketoiminnan ja johtotiimin käytettäväksi.

Bonusjärjestelmän tavoitteena oli, että sen tuli olla työntekijöitä motivoiva ja sen täytyi olla kustannuksellisesti kannattava. Nykyisestä bonusjärjestelmästä tuli olla laskelmia siitä, minkä verran se vei resursseja nykytilanteessa ja miten kannattava uusi bonusjärjestelmä olisi. Bonusjärjestelmästä toivottiin arviota, miten se edistyisi tulevaisuudessa niin taloudellisesti, kuin henkilökunnan kannalta ja miten se kantaisi pitkällä aikavälillä. Toiveissa oli, että bonusjärjestelmästä löytyisi jokin kannustin, mikä pitkällä aikavälillä pitäisi työntekijät motivoituneina ja tavoitteellisina.

3 Henkilöstöhaastattelujen tavoitteet, menetelmät ja lähestymistavat

Henkilöhaastatteluja käytiin 11 henkilön kanssa Microsoft Teamsin välityksellä.

Haastattelumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua. Puolistrukturoidun haastattelun ajatuksena pidetään sitä, että kysymykset tai kysymysteemat ovat muotoiltu valmiiksi, mutta haastateltava saivat itse vastata teeman sisällä kysymykseen niin laajasti, kuin halusivat. Tämä mahdollisti haastattelijan ohjaamaan haastattelun suuntaa ja kysyä tarkentavia kysymyksiä. Puolistrukturoitu haastattelu yleistyi, kun nauhurit tulivat mukaan ja mahdollistivat haastattelun tallentamisen. (Hyvärinen ym., n.d.)

Tehtyjen haastatteluiden avulla oli tarkoitus tuottaa tietoa ja aineistoa tutkimuskysymysten vastaamiseen. Tutkimuskysymykset olivat:

1. Millä suureilla saadaan mitattua tehtaan ja osastojen turvallisuutta, laatua, kustannuksia, toimituksia, tuottavuutta ja Leanin 6S:ää?
2. Minkälaisia tavoitteita tuotannon työntekijöille kannattaa asettaa?
3. Miten suorituksia ja tavoitteissa pysymistä arvioidaan ja miten niistä palkitaan?

Haastattelut toteutettiin Microsoft Teamsin välityksellä videohaastatteluna. Kysymysteemat annettiin etukäteen työntekijöille, jotta he ehtivät miettiä vastauksiaan. Steran Tammelan yksikön päällikkö valitsi haastateltavat, jotka olivat valmistuspäälliköitä, työnjohtajia, tiiminvetäjiä ja tuotantotyöntekijöitä. Haastateltavat haastateltiin anonyymeina, jotta saatiin mahdollisimman rehellisiä vastauksia. Haastattelut tallennettiin, jotta niihin voitiin palata tarvittaessa. Tallenteet poistettiin kuitenkin heti, kun niistä oli kirjattu tärkeät asiat ylös.

Koska haastattelut toteutettiin anonyymeinä, piti haastattelulomake laatia niin, että kysymykset sopivat kaikille roolista huolimatta. Pääpuheenaiheena oli työntekijöiden nykyisen työnkuvan ja tavoitteiden selkeys, työssäjaksaminen, motivaatio ja omat näkemykset sille, mikä ajaa työntekijöitä kohti parempia tuloksia ja pysymään tuloksissa. Haastatteluissa haluttiin kysyä turvallisuudesta ja arjen toimivuudesta, työalueen siisteydestä viitaten Leanin 6S:n toteutumiseen nykyisessä työympäristössä. Haastattelu sisälsi laajemman kysymyksen heidän näkemyksestään siitä, millä suureilla mittauksia voitaisi suorittaa, niin koko tehtaan osalta kuin osastokohtaisesti ja millaisia mittaustuloksia voisi käyttää palkitsemisen perusteena. Vastakysymyksenä oli millaisia mittaustuloksia ei heidän mielestään kannattaisi käyttää palkitsemistarkoitukseen. Haastattelussa haluttiin mielipide siitä, kuinka pitkä mittausväli tulisi olla, jotta siitä saisi asetettua tavoitteita ja tulosta voitaisi käyttää palkitsemiseen.

Haastatteluihin oli varattu aikaa yksi tunti, mutta haastatteluja ei ollut varattu peräkkäin, mikä mahdollisti rauhallisen keskustelun, jossa ei tarvinnut hoputtaa haastateltavaa. Tunti riitti joidenkin kanssa hyvin, toisten kanssa meni aika yliajalle, jolloin oli hyvä, että haastattelija ei ollut laittanut kalenteriaan täyteen.

Ennen haastattelun alkua käytiin läpi haastateltavien kanssa käytännön asioita, kuten saako haastattelun nauhoittaa, jottei aikaa tuhlatu kirjoittamiseen, vaan pystyttiin keskittymään aiheeseen. Haastattelut käytiin täysin luottamuksellisesti, eikä niitä tässä opinnäytetyössä käydä läpi yksitellen. Haastattelujen tulokset kuvataan kappaleessa 4 Työn tulokset.

4 Työn tulokset

Luku neljä käsittelee opinnäytetyön keskeisiä tuloksia. Luvussa käydään läpi henkilöstön haastatteluja, mietitään mittareiden vaihtoehtoja ja tavoitteita. Bonusjärjestelmää tullaan arvioimaan teoriaan perustuen hyvän palkitsemisjärjestelmän osa-alueiden mukaisesti.

Luvussa vastataan tutkimuskysymyksiin:

1. Millä suureilla mittareilla saadaan mitattua tehtaan ja osastojen turvallisuutta, laatua, kustannuksia, toimituksia, tuottavuutta ja Leanin 6S:ää?
2. Minkälaisia tavoitteita tuotannon työntekijöille kannattaa asettaa?
3. Miten suorituksia ja tavoitteissa pysymistä arvioidaan ja miten niistä palkitaan?

4.1 Mittauksen mahdollisuudet

Mittaukseen liittyviä näkökulmia kysyttiin haastatteluissa siinä suhteessa, millaiset mittaustulokset olivat haastateltavan mielestä tärkeitä ja syytä mitata. Haastatteluissa käytiin läpi myös, mitä mittauksia ei kannattaisi tehdä ja millä suureilla mittauksia voisi suorittaa. Haluttiin myös selvittää, millaiset mahdollisuudet mittaamiselle on olemassa.

Haastatteluissa kävi ilmi, että mittaamiseen tehtaalla on hyvät mahdollisuudet, mutta tuloksia, joita tuotannosta tiedostetaan ei pystytty soveltamaan. Tähän pitäisi löytää ne mittarit, jotka ovat oikeita ja tarpeellisia tuotannon kehittymisen kannalta. IFS ERP:n kautta voidaan hakea esimerkiksi erilaisia mittaustuloksia. Microsoft Power BI tiedonvisualisointi ohjelmistoon, tulee anturitietoa esim. robottien täyttöasteista. Manuaaliset tunnit perustuvat henkilökunnan merkintöihin eli käytössä on työaikaleimausjärjestelmä. Eri työt kuitattiin työaikaleimausjärjestelmän kautta valmiiksi, jolloin pystyttiin mittaamaan työntehokkuus. Manuaaliset mittaukset perustuvat siihen, kuinka tarkasti ne on merkitty.

Turvallisuudella ja laadulla on omat vastuuhenkilöt, ja he pitävät turvallisuuden ja laadun mittaamisesta huolta. SteraSmart-anturit voidaan kiinnittää koneisiin. Haastateltavat olivat

sitä mieltä, että mittaamiseen tarvitsee myös käytännöllisyyttä ja ideaa siitä, mikä on helpoin tapa mitata asia. Mittausjärjestelmä ei saisi olla vaikeasti selvitettävissä.

Työtyytyväisyys oli muutaman vastaajan mielestä tärkeä mittauskohde. Työtyytyväisyyden mittaamisella voitaisi ennalta ehkäistä muuan muassa työntekijöiden loppuun palamisen riskiä. Työtyytyväisyyttä tulisi haastateltavien mielestä mitata säännöllisesti esimerkiksi viiden kysymyksen listalla, joihin olisi nopea ja helppo vastata.

Hyviksi mittareiksi edellä mainittujen lisäksi olisi etenkin osastokohtaisesti se, että saadaan osastoille oikeaa tavaraa, oikeaan paikkaan ja oikeaan aikaan. Työntekijöiden poissaoloja haluttiin mitata. Kuitatut työt ja tehdyt työtunnit oli joidenkin mielestä myös tärkeä mittaustulos ja sen sitominen palkintojärjestelmään voisi olla hyvä idea, sillä näin voitaisi vaikuttaa itse tulospalkkion summaan. Eri osastoille pitäisi rakentaa sellainen mittausrjestelmä, että siitä saisi tietoa missä on vika ja mitä toimia vian korjaamiseksi voidaan tehdä. Huonoiksi mittareiksi sanottiin epäselviä mittaustuloksia antavat mittarit ja ainehukkaa ja aineenkäyttöprosentteja mittaavat mittarit. Selkeys ja kokonaisuus mittareiden miettimisessä oli tärkeää.

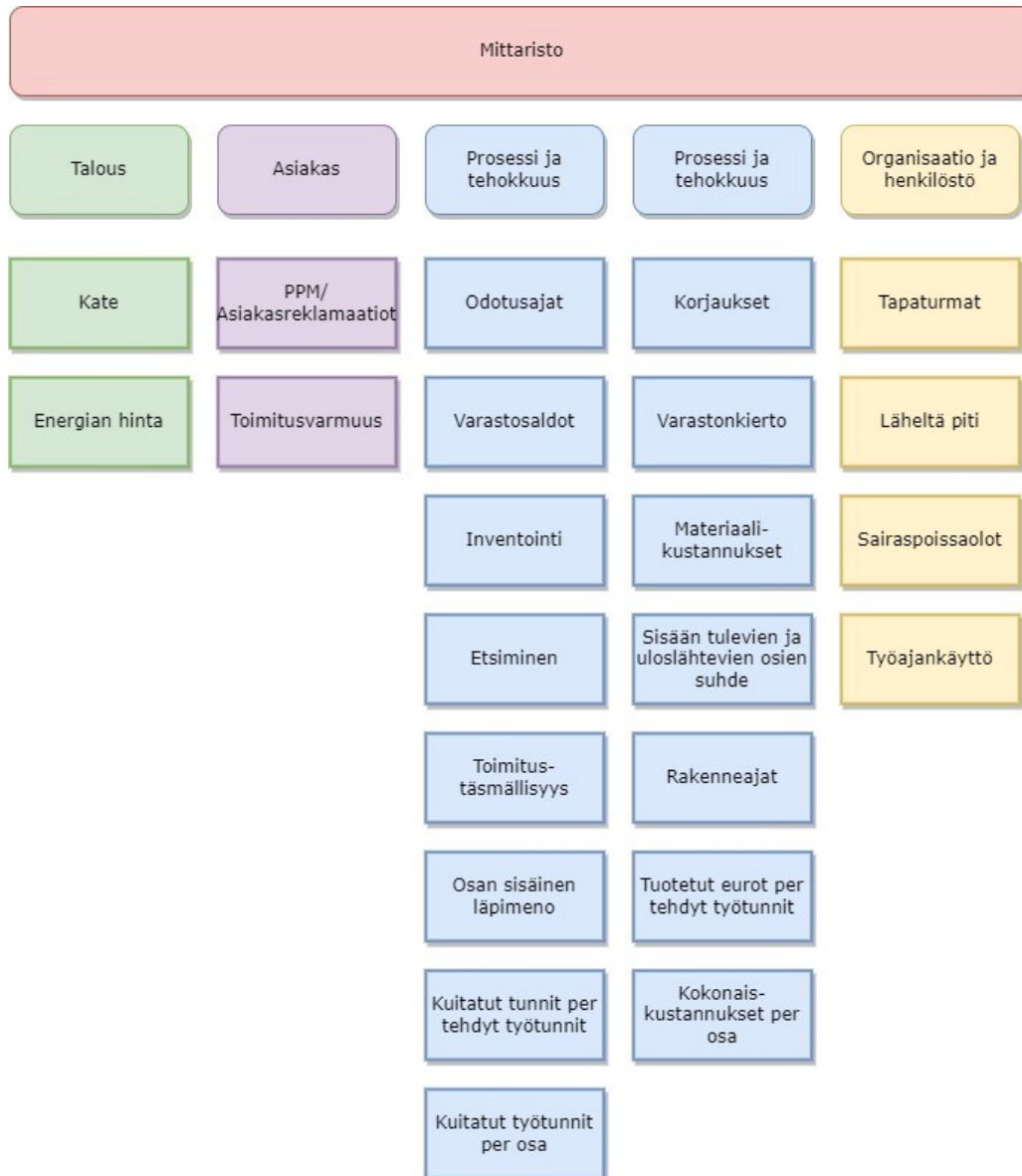
Konerikkoja sattui jonkin verran ja niistä aiheutui hukkaa, sillä työ seisoi sen koneen osalta tai mahdollisesti koko työneteneminen seiso. Lisäkysymyksenä esitettiin voiko näitä konerikkoja jotenkin ennustaa etukäteen. Vastaus oli, että on olemassa SteraSmart-sensoreita, jotka mittaavat tärinää ja liikettä. Lisäksi työntekijät pystyvät havaitsemaan oudot äänet tai ulkoiset poikkeavuudet, jolloin pystyttiin selvittämään, mikä laitteessa oli vikana. Mitään ennakoivaa anturia laiterikkojen estämiselle ei ollut. Haastateltavien kanssa tuli puheeksi myös vanhat laitteet. Vanhat laitteet veivät paljon energiaa, joka energian hinnannousun seurauksena huoletti haastateltavia. Tästä oltiin sitä mieltä, että pitäisi löytyä aikaa tutkia vaihtoehtoja vanhojen laitteiden korvaamiseksi uudemmilla ja energiatehokkaammilla. Myös automaation ja uuden tekniikan mahdollisuuksien selvittämiseen pitäisi löytyä aikaa.

Liitteessä 1 on tiivistetty mittarit yhteen taulukkoon, jossa näkyy minkälaisia mittareita tehtaan työntekijät, toivoivat tehtaalla mitattavan. Osa mittareista on jo käytössä, osa ei.

Haastatteluiden perusteella Steralla on laajat mahdollisuudet tehdä mittauksia IFS ERP -toiminnanohjausohjelmistolla. Laitteista saatiin mittaustuloksia SteraSmart-sensoreilla, jotka pystyvät mittaamaan muuan muassa oven aukenemista, värinää ja liikettä. Tässä opinnäytetyössä mitattavat määreet olivat määritelty valmiiksi. Määreille haluttiin löytää vaihtoehtoja, joilla mitata koko tehtaan ja eri osastojen turvallisuutta, laatua, kustannuksia, toimituksia, tuottavuutta ja Leanin 6S.

Teoriaan perustuen sopiva määrä mittareita olisi 4–25 kappaletta. Mittarit tulisi muodostua taloudesta, asiakkaista, sisäisistä prosesseista ja tehokkuudesta sekä organisaatiosta ja henkilöstöstä. Hyvän mittariston tunnusmerkkeinä pidettiin sen ymmärrettävyyttä, helppokäyttöisyyttä ja yksinkertaisuutta. Kuva 5 kuvaa henkilöstöhaastattelujen mielipidettä tuotannon mittaristosta. Kuten kuvasta voidaan päätellä, henkilöstö on miettinyt tärkeitä mittareita, mutta ne painottuvat vahvasti sisäisiin prosesseihin ja tehokkuuteen. Jotta mittaristossa päästäisi tasapainoon tulisi miettiä mittaristoa talouden ja asiakkaiden kannalta.

Kuva 5. Haastattelujen mittaristoehdotukset lajiteltuna mittaristojen tasapainon mukaisesti (mukaillen Kankkunen ym., 2005, s. 18; Järvenpää ym., 2015, s. 343).



4.1.1 Turvallisuuden mittaaminen

Turvallisuuden mittarit tällä hetkellä keskittyivät tapaturmien ja läheltä piti -tilanteiden mittaamiseen. Tulospalkkauksen yksi kriteeri oli, että kuukaudessa ei saisi sattua tapaturmia tai tulospalkkiosta leikataan. Tämä oli joidenkin vastaajien mielestä väärin, sillä tapaturmista ei saanut sakottaa tai tapaturmia alettaisi peittelemään. Tapaturmien peittely puolestaan voisi haastateltavien mielestä johtaa tilanteeseen, jossa töihin tultaisi puolikuntoisena. Tämä

vaikuttaisi tapaturmien mittaamiseen. Toiset haastateltavat taas piti erityisen tärkeänä sitä, että tapaturmista rokotetaan. Tulosta täytyi saada kehitettyä niin, että kappalemäärällisesti tapaturmat kehittyisivät laskevaan suuntaan poistamalla työpisteeltä vaaran aiheuttajat. Tapaturmien ja läheltä piti -tilanteiden määrät on hyvä mitata ja tavoite olisi, että päästäisi aina pienempiin lukuihin. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että kiire ajaa ihmisiä huolimattomuuteen ja tätä kautta tapaturmien riski kasvaa. Haastateltavien mielestä kaikille pitäisi muistuttaa yleisestä tarkkuudesta ja huolellisuudesta. Turvallisuus ja Leanin 6S:n kehittäminen oli tehtaalla jo kovaa vauhtia toteutusvaiheessa ja tarkoituksena oli saada valmiiksi vuoden loppuun mennessä.

Haastatteluissa kävi ilmi, että sairauspoissaolojen mittaamiselle olisi hyvä tietää kappalemäärät, mutta sairauspoissaoloja saa käsitellä vain työnantajan nimeämät vaitiolovelvolliset henkilöt (Ilmarinen, 2021). Sairauspoissaolojen mittauksia ei voida suorittaa. Vaihtoehtona voitaisi kuitenkin mitata vuorossa olevat henkilöt ja verrata tätä tietoa kunkin tiimin ja vuoron ideaalikokoonpanoon.

Turvallisuuden mittaamiselle mittaustulos olisi hyvä olla kaikkien nähtävillä visuaalisesti niin, että näkyisi selkeästi päivät ilman tapaturmia lukuna. Sadan tapaturmattoman päivän kohdalla voisi olla jotain tarjolla koko tehtaalle, osastolle tai tiimille. Lähellä piti -tilanteet eivät nollaisi mittaria.

4.1.2 Laadun mittaaminen

Nykyisen laadun reklamaatioita mittaava mittari PPM jakoi haastateltavien mielipiteitä. Joidenkin mielestä PPM oli huono mittari, toisten mielestä taas hyvä mittari. Niiden, joiden mielestä mittari oli huono halusi PPM tueksi enemmän kustannuspainotteisen mittarin. Mittarituloksesta haluttiin muuan muassa enemmän tietoa siitä, paljonko työtunteja ja rahaa menetettäisi yhden reklamaation takia. Esimerkiksi osavalmistuksessa monta väärin valmistettua pientä osaa voisi tuottaa pienemmät kustannukselliset ja ajalliset vahingot, kuin yksi väärin hitsattu suuri komponenttikokonaisuus. PPM kuitenkin oli tärkeä mittari, jota ei haluttu poistaa. Ennen asiakkaalle lähtöä laatu tarkistetaan vielä labrassa, jossa kaikki merkitään tarkasti ylös. Reklamaatioita mitataan tällä hetkellä asiakkaiden tekeminä ja

tehtaan sisällä havaittuja reklamaatioita. Reklamaatioiden käsittelyyn toivottiin järjestelmällisempää toimintatapaa ja lisäksi haluttiin muuan muassa tarkkailla sitä, kuinka usein tietty reklamaatio toistuu. Toistuvuutta haluttiin selvittää, voisiko vika olla koneiden välisessä integraatiossa. Ylipäätä muutamien haastateltujen mielestä haluttiin selvittää, kuinka paljon joudutaan tekemään uudestaan ennen kuin tuote on valmis lähetettäväksi asiakkaalle. Haluttiin tietää kustannukset sille, paljonko tuotteen korjaus ylipäätänsä maksaa tehtaalle, kun otetaan huomioon, että tuote on ensin lähetetty asiakkaalle ja sieltä takaisin, käsittelymaksut, tuotteen korjaus ja lähetys takaisin asiakkaalle. Sama tehtaan sisällä havaittuun virheeseen, kuinka paljon virheen korjaaminen maksaa työtunteja, aikaa ja rahaa.

Toiminnan laatua on tärkeä mitata, jotta tiedetään kaikkien muiden mittareiden lisäksi tietoon, että tehdään tarpeeksi laadukkaasti asioita. Laadunmittareina Steralla voisi hyvin olla kaavan 4 mukainen setitysvirhe%, asiakasreklamaatio% kaavan 5 mukaisesti ja toimitusvarmuus kaavan 6 mukaisesti. (Logistiikan maailma, n.d.)

Kaava 4. Setitysvirhe % (Logistiikan maailma, n.d.).

$$\text{Setitysvirhe \%} = \frac{\text{Virheellisesti setitetyt rivit}}{\text{Kaikki setitetyt rivit}} * 100 \%$$

Kaava 5. Asiakasreklamaatio % (Logistiikan maailma, n.d.).

$$\text{Asiakasreklamaatio \%} = \frac{\text{Reklamoidut toimitukset}}{\text{Kaikki toimitukset}} * 100 \%$$

Kaava 6. Toimitusvarmuus (Logistiikan maailma, n.d.).

$$\text{Toimitusvarmuus} = \frac{\text{Ajoissa toimitetut tilaukset}}{\text{Kaikki tilaukset}} * 100 \%$$

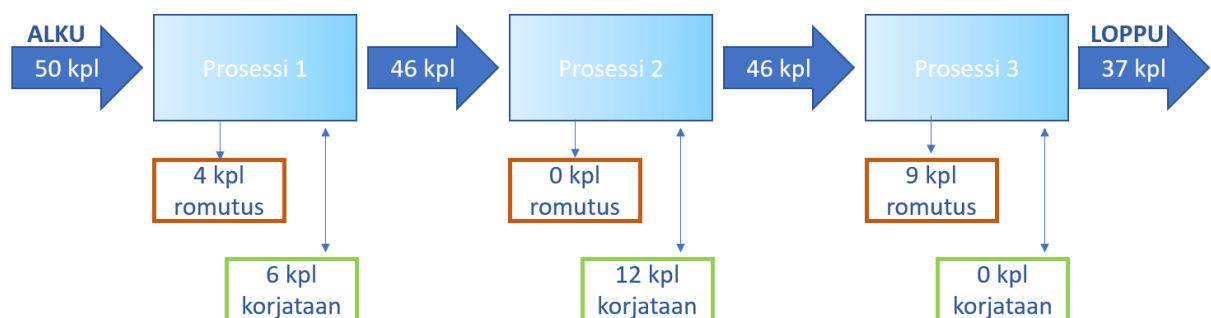
On kuitenkin huomioitava, että asiakasreklamaatio ei ole tarkka mittari, vaan se kertoo ainoastaan sen, kuinka monta reklamaatiota asiakkaat ovat tehneet. Se ei siis kerro sitä, kuinka monta reklamaatiota asiakkaat ovat jättäneet tekemättä. Setitysvirheet-mittari voitaisiin myös kääntää onnistuneiksi setityksiksi vaihtamalla kaavasta virheellisesti setitetyt

rivit oikein setitettyihin riveihin, jolloin voitaisiin mitata setityksiä positiivisen kautta. (Logistiikan maailma, n.d.)

Haastatteluissa jotkut olivat sitä mieltä, että olisi hyvä tietää paljonko todellisuudessa joudutaan tekemään osia uudelleen tai korjaamaan niitä, ennen kuin osat ovat valmiita lähetettäväksi asiakkaalle. Tähän mittaukseen sopisi käytettäväksi Rolled Troughtput Yield (RTY) eli suomennettuna läpivyörytetty saanto. RTY kuvaa sitä, kuinka todennäköisesti koko tuotantoprosessi pystytään valmistamaan ilman ainoatakaan virhettä. Vaihe on tärkeä erityisesti silloin, kun prosessissa on havaittu paljon virheitä. (Six Sigma Material, n.d.)

Kuvan 6 esimerkissä seurataan yhden tuotantoerän kulkua prosessissa (siniset nuolet, joiden sisällä kpl määrät). Ensimmäiseen tarkastukseen menee koko tuotantoerä, jossa korjataan kuusi kappaletta ja romutukseen laitetaan neljä kappaletta. Näin ollen 46 kappaletta tuotantoerästä jatkaa matkaansa tarkastuksen toiseen osioon. Toisessa osiossa 12 kappaletta osista korjataan ja kaikki osat jatkavat matkaansa kolmanteen vaiheeseen. Kolmannessa vaiheessa yhdeksän osaa romutetaan. Tuloksena on, että 50 kappaleen erästä vain 37 kappaletta valmistuu prosessista.

Kuva 6. Esimerkki tuotteen RTY:stä (mukaiillen Six Sigma Material, n.d.).



4.1.3 Toimitusten mittaaminen

Toimitusten mittaaminen jakoi mielipiteitä haastateltavien kesken. Se oli monen mielestä kohtuuton mittari, sillä kaikki riippui siitä, koska osavalmistuksessa päästiin aloittamaan työt. Jos osat olivat valmiiksi myöhässä, ei siihen auttanut enää edes kaksinkertainen työnopeus pelastamaan tilannetta. Joidenkin mielestä toimitusvarmuus oli sellainen mittari, mikä on

pakko olla. Toimitusvarmuuden on pakko pysyä tavoitteissa tai mielellään jopa ylittää ne, sillä asiakkaat haluttiin pitää. Toimituksesta voisi mitata viikkokohtaisesti paljonko osia on tilattu ja paljonko niitä on lähtenyt. Kuinka paljon on lähtenyt myöhässä ja kuinka paljon etuajassa ja miettiä syitä myöhästymisille tai etuajaisuudelle. Toimituksia haluttiin mitata myös niin, että olisi ajoissa lähtevät toimitukset ja koko tehtaalle sen voisi suhteuttaa niin, että koko tehtaan läpi osastolta osastolle toimitus olisi ollut ajoissa. Tämä kertoisi paljon esimerkiksi myös siitä, että tehtaassa ideaalitulanteessa kaikki toimii niin kuin pitää. Jos tehtaan sisällä jouduttiin odottamaan jotain osaa, olisi hyvä tietää paljonko hukkaa aiheutuu työn seisahtamisesta.

Toimituksien mittaamiselle yksi mitattava suure on toimitusvarmuus. Toimitusvarmuudella tarkoitetaan ajoissa toimitettujen tilausten suhdetta kaikkiin tilauksiin. Kaavassa 10. ajoissa toimitetut tilaukset täytyy määritellä niin, että tiedetään, onko ajoissa toimitettu tilaus toimitettu määräpäivään mennessä täydellisenä. Muussa tapauksessa se on epäonnistunut tilausrivi. Toimitusvarmuuden mittaamisen tarkoituksena on mitata toimituksen onnistumista. Esimerkkinä yksi asiakas tilaa vuonna 2022 sata tuotetta Steralta ja näistä tuotteista 96 on toimitettu täydellisenä tilausrivinä, on toimitusvarmuus tällöin 96 %. (Logistiikan maailma, n.d.)

Kaava 7. Toimitusvarmuus (Logistiikan maailma, n.d.).

$$\text{Toimitusvarmuus} = \frac{\text{Ajoissa toimitetut tilaukset}}{\text{Kaikki tilaukset}} * 100 \%$$

Toimituksien tehokkuutta voidaan mitata kahdella tavalla, kustannuksina ja aikana. Laskennassa voidaan verrata aina koko edellisen vuoden tietoja. Kustannuksissa vaikuttaa paljonko yhden tuotteen tekeminen maksaa. Ajassa mitataan, montako suoritusta saadaan aikaan tietyssä ajassa esimerkiksi tunnissa. (Logistiikan maailma, n.d) Tammelan tehtaalla lähtee paljon erilaisia tuotteita, mutta kaavoja voisi soveltaa osastokohtaisesti. Kustannuksia laskeva peruskaava menee kaavan 11 tavalla, kun taas aikaa mitataan kaavan 12 mukaisesti.

Kaava 8. Toimitusrivin kustannukset (Logistiikan maailma, n.d.).

$$\text{Toimitusrivi kustannus (€ per rivi)} = \frac{\text{Toiminnan vuosikustannukset}}{\text{Toimitetut rivit vuodessa}}$$

Kaava 9. Toimitustehokkuus (Logistiikan maailma, n.d.).

$$\text{Toimitustehokkuus (rivi per h)} = \frac{\text{Toimitusrivit vuodessa}}{\text{Toimitukseen käytetyt tunnit vuodessa}}$$

4.1.4 Kustannusten mittaaminen

Haastateltavien mielestä oli tärkeää löytää sopivat mittarit kustannuksille. Kustannuksiin vaikutti suuresti ainakin se, miten työt saatiin aloitettua osavalmistuksessa. Paljonko maksaa, että tuotanto seisoo sen takia, että odotetaan joko osto-osaa tai omavalmisteista osaa? Inventoinnit ja inventointihukka, oikeat varastosaldot ja hävikin merkitseminen mainittiin myös hyviksi kustannusmittareiksi haastateltavien kesken. Lisäksi kustannuksissa haluttiin ottaa huomioon aika, joka menee tavaroiden ja osien etsimiseen ja siihen, kuinka paljon aikaa kuluu johonkin osaan, joka täytyy valmistaa kahdesti. Mittausvaihtoehtoja oli useita, kuten materiaalikustannukset, kapasiteetti, tuotteiden kate ja se, kuinka paljon rahaa ja työtunteja kuluu siihen, että osa kulkee eri osastojen kautta ennen kuin se lähetetään asiakkaalle. Onko kustannukset linjassa sen kanssa, kuinka paljon asiakkaalta saadaan euroja? Kuinka kauan osat seisovat varastossa ennen kuin ne lähetetään asiakkaalle? Mitataanko, kuinka paljon on tuotantokatkoksia ja kuinka paljon niistä menetetään rahaa? Kannattavuuden arvioimiseksi oli tuloslaskelmat ja työnarvo rahassa, joka mittaa työn määrää. Joidenkin mielestä kustannuksissa pitäisi huomioida myös energian hinta.

Kustannuksia voidaan myös ryhmittää lajeittain. Stera käyttää osien valmistamiseen erilaisia tuotantotyöntekijöitä. Osien valmistamiseen tarvitaan raaka-aineita, työtä ja tiloja, koneita ja laitteita. Tuotantotekijät ryhmitellään yleensä neljään kategoriaan: työsuorituksiin, aineisiin ja lyhyt- ja pitkävaikutteisiin työväliseisiin. Taulukko 3 antaa esimerkin tavanomaisimpien kustannuksien luokittelusta. (Järvenpää ym., 2015, s. 73)

Taulukko 1. Kustannusten ryhmittely (mukaiillen Järvenpää ym., 2015, s. 73).

Tuotannon tekijät	Kustannusryhmät
Työsuoritukset	Palkkakustannukset Lakisääteiset henkilösivukustannukset Vapaaehtoiset henkilösivukustannukset
Aineet	Ainekustannukset
Lyhytvaikutteiset tuotantovälineet	Tarvikekustannukset Vuokratkustannukset Valaistus- ja energiakustannukset Kuljetus- ym. kustannukset
Pitkävaikutteiset tuotantovälineet	Poistokustannukset Korkokustannukset Vakuutuskustannukset

Tuotteilla on välittömiä kustannuksia, jotka koostuvat välittömistä työkustannuksista ja välittömistä ainekustannuksista. Työkustannusten on tarkoitus selvittää työn kustannukset ja kohdistaa ne valmistetuille osille, yleisten kustannusten tilalle tai vastuualueille.

Ainekustannukset koostuvat kahdesta komponentista, jotka ovat ainemäärä ja aineen yksikkökustannukset. Taulukossa 4 esitetään tuotteen välittömät kustannukset ja taulukossa 5 puolestaan esitetään tuotteen ainekustannukset. (Järvenpää ym., 2015, ss. 73-76)

Taulukko 2 Tuotteen välittömät työkustannukset (mukaiillen Järvenpää ym., 2015, s. 74).

Työvaiheet	Kesto (h)	Yksikkökustannus (€/h)	Työvaiheen kokonaiskustannus (€)
Osavalmistus	4	30	120
Hitsaus	2	32	64
Kokoonpano	3	32	96
Maalaamo	1	28	28
Yht.			308

Taulukko 3. Tuotteen välittömät ainekustannukset (mukailten Järvenpää ym., 2015, s. 76).

Nimike	Määrä	Yksikkökustannus (€/h)	Ainekustannukset yhteensä (€)
Rautakanki	100 m	121	1200
Holkki 18 mm	80 m	10	800
Ovi 80 mm * 200 mm	200 m ²	15	3000
Ainekustannukset yhteensä (€)			5000

Ainekustannukset selvitetään yleensä inventointien ja varastokirjanpidon avulla.

Ainekustannusten rekisteröinnissä käytetään yleensä kaavaa 16, kun taas aineen käytöstä kaavaa 17 ilman hävikkiä. (Järvenpää ym., 2015, s. 76)

Kaava 10. Ainekustannusten rekisteröinti (Järvenpää ym., 2015, s. 76).

$$\text{Alkuvarasto} + \text{Ostot} = \text{Käyttö} + \text{Loppuvarasto (+Hävikki)}$$

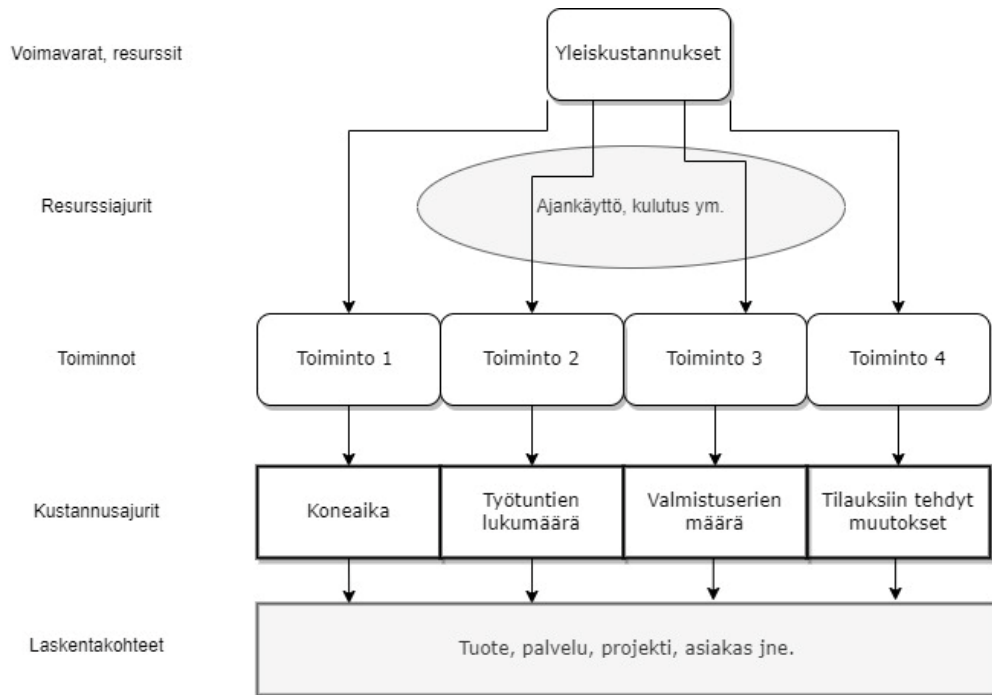
Kaava 11. Ainekäyttö (ilman hävikkiä) (Järvenpää ym., 2015, s. 77).

$$\text{Käyttö} = \text{Alkuvarasto} + \text{Ostot} - \text{Loppuvarasto}$$

Haastattelujen perusteella haluttiin tietää paljonko maksaa tietyt toiminnot.

Toimintolaskenta voisi olla yksi tapa. Toimintolaskennassa kustannuksia tarkastellaan toiminnoittain. Kuvassa 7 on esillä perusidea ja keskeiset käsitteet.

Kuva 7. Toimintolaskennan kustannusten kohdistaminen (mukaillen Järvenpää ym., 2015, s. 147).



Resurssiajurit kohdentavat kustannukset toiminnoille. Resurssien käyttöä mallinnetaan mahdollisimman tarkasti. Kohdistukset keskittyvät tyypillisesti voimavaroihin, ajankäyttöön tai panosten kulutuksen kohdentamiseen määrättyihin toimintoihin tai toimintoketjuihin. Toiminnoilla erilaiset kustannusajurit kohdennetaan lopulliselle laskentakohteelle. (Järvenpää ym., 2015, ss. 147-148)

Toimintolaskennan keskeinen tavoite on kustannusten ymmärtäminen ja analysoiminen. Toimintolaskenta pyrkii poistamaan systemaattisen volyyminvirheen. Tämä virhe voidaan poistaa toimintolaskennan avulla paremmin kuin perinteisissä kustannuslaskentatavoissa, sillä toimintolaskenta tuo paremmin esille tuotteiden ja tuotantoprosessien aiheuttamat erot valmistuksen välisissä kustannuksissa. Lisäksi toimintolaskentaa on käytetty kannattavuuden ohjauksessa, tarkkailussa, hinnoittelussa, toimitusketjujen ja -prosessien laadun, kustannustehokkuuden ja tuottavuuden kehittämisessä. Menetelmää on käytetty myös muuan muassa tuotannonohjauksessa, varaston arvottamisessa ja tuotesuunnittelun tukena. (Järvenpää ym., 2015, s. 148)

4.1.5 Tuottavuuden mittaaminen

Haastateltavien mielestä tuottavuuden katsottiin olevan tärkeä mittari varsinkin tehtyihin työtunteihin nähden. Yksi mittaustulos voisi olla, paljonko tuotettuja euroja saataisi tehtyjä työtunteja kohden. Töiden aloitus osavalmistuksen puolesta vaikuttaa tuottavuuteen ja toimitusaikaan. Kuitatut työtunnit per tehdyt työtunnit ovat hyvä mittari, koska sillä pystyttäisiin seuraamaan muuan muassa hukattuja työtunteja. Tuottavuudessa pitäisi mitata rakenneajat ja toteutuneet ajat. Tuottavuudesta haluttiin tietää mihin tunnit on käytetty ja mihin asioihin aika kuluu. Ajallaan lähtevistä toimituksista voisi kerryttää tulospalkkaan lisää. Tuottavuudessa on todella paljon asioita, mitä voidaan laskea ja paljon muuttujia.

Kannattavuudella tarkoitetaan yrityksen tuomaa voittoa. Käsitteenä tuottavuus tarkoittaa useita eri asioita. Tavallisesti sillä tarkoitetaan tuotosten ja panoksen suhdetta, joissa tuotokset ovat tuotteita ja panokset työvoimaa, rahaa, energiaa tms. Kaava 18 kuvaa tuottavuuden laskentakaavaa. (Osaava yrittäjä, n.d.)

Kaava 12. Tuottavuus (Osaava yrittäjä, n.d.).

$$Tuottavuus = \frac{Tuotoksen\ määrä}{Panoksen\ määrä}$$

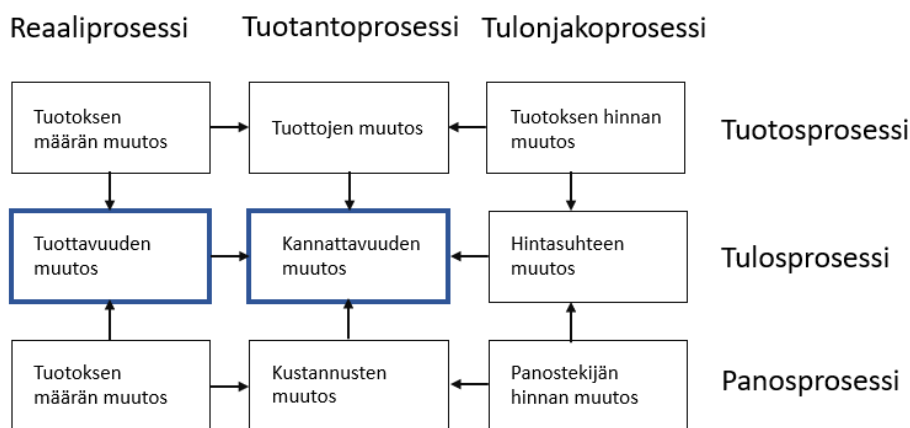
Työn tuottavuutta voidaan hyödyntää esimerkiksi kapasiteetin suunnittelussa ja toiminnan haasteiden tunnistamisessa. Henkilöstön merkitys tuottavuudelle on äärimmäisen tärkeä ja seuraavaa kaavaa voidaan pitää myös hyvänä tuottavuuden mittarina. Mittaustulos perustuu työntekijöiden työaikaleimausten tarkkuuteen, joten henkilöstön sitoutuminen seuraavaan mittariin on avainasemassa tuloksen tarkkuuden kannalta. Kaava 19 kuvaa työntuottavuutta. (Saari, 2006, s. 245)

Kaava 13. Työn tuottavuus (Saari, 2006, s. 245)

$$Työn\ tuottavuus = \frac{Standardityöaika}{käytetty\ työaika}$$

Teollisuudessa tuottavuutta täytyy tarkastella monipuolisesti, sillä tuottavuuden lähtökohtia ovat muuan muassa henkilöstön panos, viihtyvyys, osaaminen, teknologia ja laitteisto sekä kyky johtaa kokonaisuutta. Tuottavuus on kannattavuuden merkittävä osatekijä ja tuottavuuden kehittyminen on välttämätöntä. (Uusi-Rauva, 1997, s. 19) Kuvasta 8 nähdään tuottavuuden ja kannattavuuden välistä yhteyttä. Pystylinjat kuvaavat reaali-, tuotanto- ja tulojakoprosessin tunnuslukuja. Vaakalinjat kuvaavat tuotos- ja panosprosesseja ja niiden muutosta tulokseen. (Osaava yrittäjä, n.d.)

Kuva 8. Kannattavuuden muutostekijät (mukailen Osaava yrittäjä, n.d.).



Kokonaistuottavuutta mitattaessa on tärkeää huomioida kaikki käytetyt panokset, joita on lukematon määrä alkaen laskettavissa olevista muuan muassa työ- ja pääomapanokset, materiaali ja energia, vaikeammin määriteltäviin tekniikkaan ja osaamiseen. Näin ollen täsmällistä lukua tuottavuudesta on käytännössä mahdotonta saada. Kokonaistuottavuutta voidaan tarkastella koko tuotoksen ja siihen käytetyn panoksen suhteena kaava 20. (Uusi-Rauva, 1997, s. 45)

Kaava 14. Kokonaistuottavuus (Uusi-Rauva, 1997, s. 45)

$$\text{Kokonaistuottavuus} = \frac{\text{Kokonaistuotosten summa}}{\text{Kokonaistuotantopanosten summa}}$$

Haastattelujen perusteella haluttiin tietää, mihin kirjattuja työtunteja on oikeasti käytetty. Yksi mittari tällaiseen olisi sellainen, että laskettaisiin kauanko työn tekemiseen

laskennallisesti, olisi pitänyt käyttää ja paljon työhön oikeasti meni aikaa. Kaavassa 21 esitetty laskentatapa työn tehokkuudelle. Kaava on mukailu kaavasta 18 työn tuottavuus.

Kaava 15. Tuotantotyön tehokkuus.

$$\text{Tuotantotyön tehokkuus} = \frac{\text{Laskennalliset työtunnit}}{\text{Toteutuneet työtunnit}}$$

4.1.6 Lean 6S -mittaaminen

Haastatteluista kävi ilmi, että Steran Tammelan tehtaalla oli käynnissä Lean 6S -toteutuksen toteuttaminen jo kovaa vauhtia. Tehtaalla oli siivottu, tavaroita merkitty ja tarkistuslistat olivat käytössä. Jatkokysymyksenä oli, että millä Leanin 6S toteutumista voitaisiin seurata, ja vastauksena tuli, että ei tällä hetkellä vielä mitenkään. Tehtaalla mitattiin jo 6S:ää, ja käytössä olevat Excelit antoivat värikoodein tulosta siitä, kuinka hyvin Leanin 6S oli toteutunut, mutta haastatteluista jäi käsitys, ettei tätä ollut vielä käytössä joka osastolla. Jatkossa, kun Lean 6S toimii oikein, voisi sitä mitata esimerkiksi niin, että tehtaan Leanin 6S -prosenttiluku vähenee, jos asiat eivät ole oikeissa paikoissa ja turhaa tavaraa alkaa kertyä.

Haastateltavien mielestä turvallisuus oli hyvällä tolalla, mutta esimerkiksi trukki liikenne ja ylhäällä vaarallisesti säilytettävien tavaroiden sijoittelu kaipaisi kehitystä. Osien säilytykseen oli luvassa automaatiota, eli osille voisi asettaa paikat, joita pystyttäisiin tarkastelemaan koneelta. Näin aikaa ei menisi etsintöihin ja ratkaistaisi vaihtuvien osien paikoitusta. Haasteita ja huolenaiheita lähes jokaisen haastateltavan kohdalla oli Leanin 6S -toteutumisen suhteen henkilöstön sitouttaminen. Jatkossa haluttiin, että Leanin 6S tulisi jotenkin infotauluille tuotantotiloihin näkyville niin, että sitä on helppo tarkastella ja toteutumista seurata.

4.2 Tavoitteet ja niiden käytäntöön vienti

Tavoitteet olivat kaikkien mielestä jo nyt kohtuu hyvällä tolalla. Haastateltavat lähes poikkeuksetta olivat sitoutuneet omaan työhönsä ja heidän työmotivaationsa oli korkealla.

Poikkeuksetta jokainen vastasi, että heillä on selkeä työnkuva, vaikkakin useimmilla oli työnkuva melko laaja ja päivittäin vaihteleva.

Työntekijöiden omat tavoitteet määriteltiin kerran vuodessa käytävässä kehityskeskusteluissa ja niihin oltiin pääsääntöisesti hyvin sitoutuneita. Muita omia tavoitteita, joihin haastateltavat olivat sitoutuneet mahdollisuuksien mukaan, olivat aikataulussa pysyminen ja että asiakkaat saavat laadukasta tavaraa oikeaan aikaan.

Haastateltavien mielestä palkitseminen ei saisi Steran Tammelan tehtaalla perustua yksilöpalkitsemiseen. Myös osastokohtainen palkitseminen sai epäilyksiä. Joidenkin mielestä olisi parempi vain pitäytyä koko tehdaskohtaisessa palkitsemisessä tai käyttää osastokohtaista palkitsemista vain tiettyihin osiin ja pitää silti koko tehtaan palkitseminen mukana. Nykyinen kolmen kuukauden aikaväli oli vastaajien mielestä liian lyhyt palkitsemiselle. Tähän vaikutti myös se, onko mittaustulos kausiluontoista vai tasaista. Ideaalitalanne olisi, jos mittaustuloksella olisi sama mediaani läpi vuoden.

Joidenkin haastateltavien mielestä osastokohtainen palkitseminen olisi hyvä idea, sillä esimerkiksi tulospalkkioon vaikuttavat reklamaatiot ja tapaturmat söivät koko tehtaan osalta tulospalkkiosta, vaikka tapaturma tai reklamaatio olisikin tapahtunut toisella osastolla. Osastokohtainen palkitseminen sai liputusta myös siinä mielessä, että pienempi ryhmä olisi helpompi pitää tavoitteellisina. Isossa koko tehtaan mittakaavassa koko tehtaan palkitsemisessä ei voi yksilötasolla tulokseen vaikuttaa juuri mitenkään.

Toimitusaikaan sidottu palkkaus ei ole reilu sen takia, koska siihen ei pystytä vaikuttamaan. Ylipäättään haastateltavien mielestä sellaiset tavoitteet, joihin ei pystytä itse omalla tekemisellä vaikuttamaan, olivat haastateltavien mielestä huonoja tavoitteita palkitsemisen perusteeksi.

Tuottavuus tehtyjen tuntien osalta voitaisiin sijoittaa palkintojärjestelmään. Turvallisuudessa tulisi mitata sattuneita tapaturmia ja lähellä piti -tilanteita kappalemääränä ja sijoittaa ne tavoitteisiin niin, että tulos kehittyisi pienenevään suuntaan. Tavoitteisiin haluttiin lisätä työhyvinvointi tuotannon puolella ja tasapainottaa kulttuurillisia eroja. Tuotannon puolella

olisi myös hyvä pitää yllä tietoa siitä, miksi heidän työpanoksensa on tärkeä ja miksi mikäkin vaihe tehdään.

Toimihenkilöille voitaisiin asettaa tavoitteeksi sen, että tuotannossa ei jouduta selvittämään asioita, joita toimihenkilön olisi pitänyt ratkaista etukäteen. Näin tuotannon työntekijöiden aikaa ei tuhlattaisi siihen, että heidän täytyisi selvittää asioita, jotka pitäisi hoitaa työnjohtajien puolesta.

Haastateltavien mielestä tärkeimpiä mittauksia tavoitteiden saavuttamiseksi olisi toimitusvarmuus. Toimitusvarmuus on pakko pitää, jos halutaan säilyttää asiakkaat. Tiimeille tarvittaisiin yksiselitteisiä viikkotavoitteita, joissa lasketaan konkreettisia asioita, kuten esimerkiksi montako kappaletta osia saadaan valmistettua tietyllä aikavälillä.

Kesälomien suunnittelu pitäisi saada ehdottomasti paremmalle tolalle.

Kesälomasuunnittelun pitäisi toimia niin, että tehdas toimii katkoitta vuoden ympäri, vakiotyöntekijöiden lomista riippumatta. Työntekijöiden lomia pitäisi porrastaa ja joustoa pitäisi löytyä. Asiakaslähtöisyys oli lähes jokaisen haastateltavan mielestä ainakin jollain tasolla tärkeintä ja asiakastyytyväisyyttä tulisi haastateltavien mukaan mitata säännöllisesti. Myös tuotannon työttyytyväisyyttä pidettiin monien haastateltavien mielestä suuressa arvossa. Haastatteluissa mietittiin sitä, miten osoittaa hyvälle työntekijöille arvostusta niin, että he pysyisivät tehtaalla eikä lähtisi esimerkiksi paremman palkan perässä muualle.

Haastatteluissa esille tuli hyvä näkökulma siitä, että pitäisi työntekijöille koko ajan visuaalisesti tavoitteet näkyvillä ja joka osastolla olisi oma tavoitteensa. Tarkoittaa sitä, että eri osastoille suunnatut mittaus ja mittaustulokseen sidottu tavoite näytettäisi visuaalisesta näkökulmasta reaaliajassa tavoitteen tilan. Palkki olisi täysi, kun tavoite oli saavutettu.

Kuvassa 9 on tiivistetty tavoitteisiin liitetyt tulokset. Tavoitteet ovat jaoteltu yleisiin tavoitteisiin ja mittareihin sidottuihin tavoitteisiin.

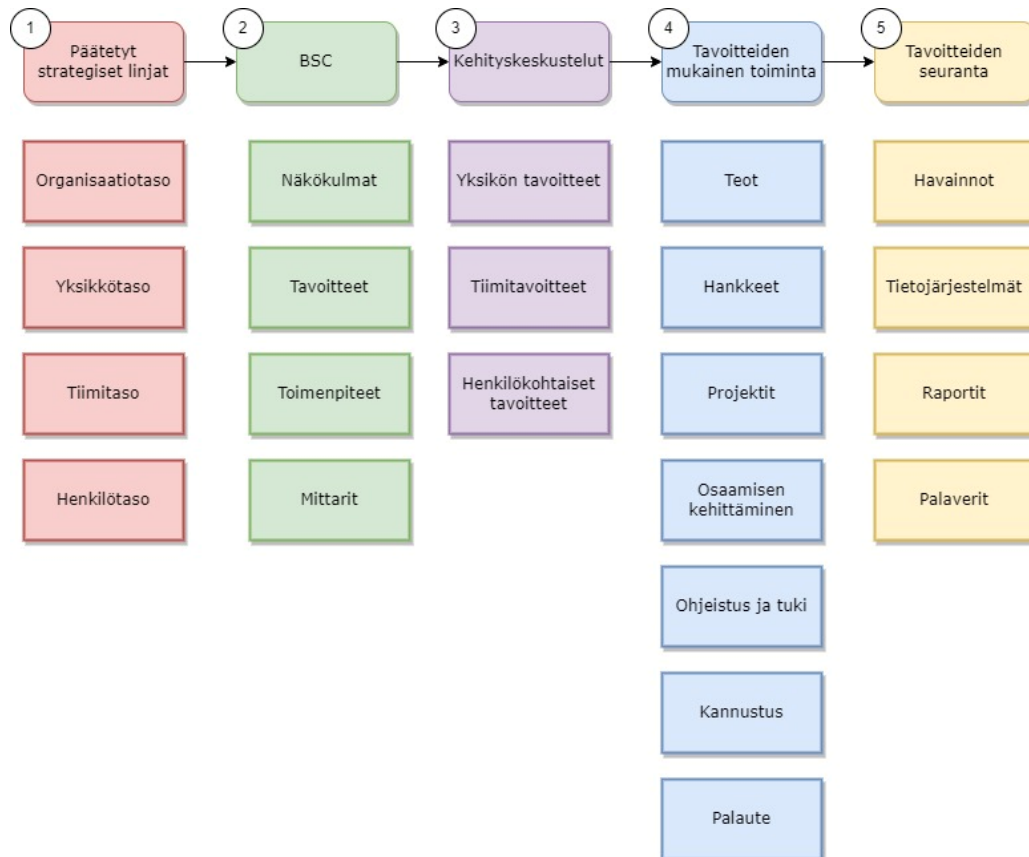
Kuva 9. Haastatteluiden perusteella vedetty yhteenveto tavoitteiden asettamisesta.



Työnjohtajien ja muiden johtajien yksi tärkeimmistä tehtävistä Steran tehtaalla on suorituksen johtaminen. Heidän on kerrottava suunta ja odotukset. Kaiken lähtökohtana ja ajatuksena on, että hyvät ja oikeat suoritukset johtavat hyvin liiketoiminnallisiin tuloksiin. (Hyppänen, 2013, s. 60)

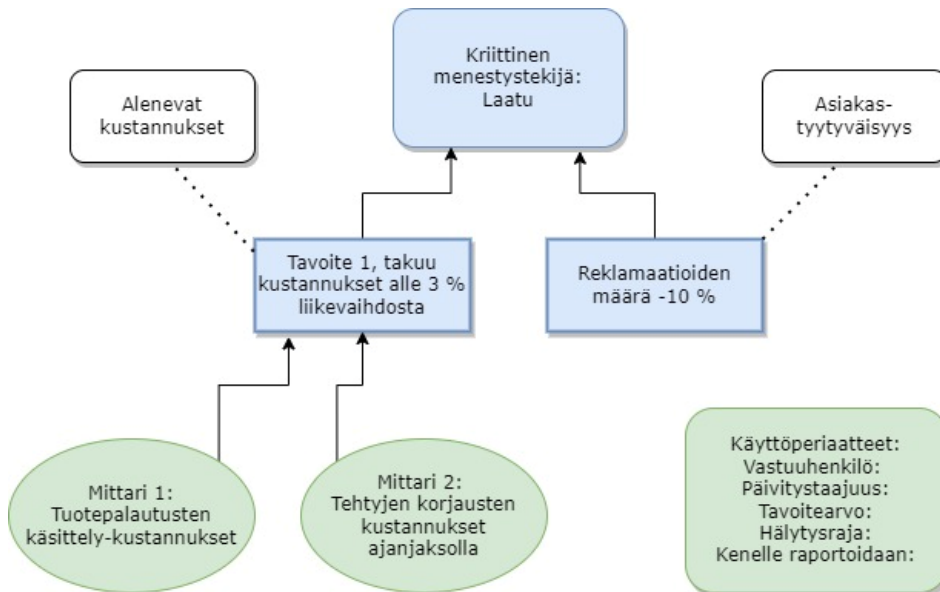
Kuvassa 10 selitetään, että suorituksen johtaminen sisältää selkeät ohjeet ja tehtävät, päivittäisjohtamisen käytänteet ja kehityskeskustelut. Suorituksen johtaminen kytkeytyy moniin eri johtamisen osa-alueisiin, koulutukseen, kehittymiseen ja palkitsemiseen. Johtajien ja esimiesten on huolehdittava siitä, että työntekijät tietävät, mitä heiltä odotetaan. Työntekijöitä tuetaan ja tekemistä seurataan, arvioidaan ja annetaan palautetta. Työntekijöiden osaamista kehitetään ja hyödynnetään. Tehtäväkuvaukset tulee laatia ja niitä pitää päivittää. Kehityskeskusteluissa sovitaan kauteen liittyvät henkilökohtaiset ja tiimintavoitteet.

Kuva 10. Toiminta-ajatuksen, arvojen ja vision mukaiset tavoitteet (mukaillen Hyppänen, 2013, s. 62).



Asetetut tavoitteet olisi hyvä olla osastoilla nähtävillä. Tilanne tavoitteista pitäisi päivittyä reaaliajassa ja tavoitteena pitäisi olla myös sellaista, mihin yksilö tai vuorossa olevalla tiimillä olisi mahdollisuus vaikuttaa. Epätarkkoja mittareita ei kuulu sitoa tavoitteisiin eikä palkitsemiseen. Kuvassa 11 kuvattu esimerkki mittariston liittämistä konkreettisiin tavoitteisiin.

Kuva 11. Mittariston kytkeminen tavoitteisiin ja menestystekijöihin (mukaillen Martinsuo ym., n.d., s. 266).



4.3 Bonusjärjestelmän arviointi

Tässä luvussa keskitytään tulospalkkauksen läpinäkyväksi tekemiseen ja työhyvinvointiin ehdottamalla ratkaisua. Bonusjärjestelmää lähdettiin arvioimaan tulospalkkauksen, henkilöstöetujen ja tiimipalkkioiden näkökulmasta.

Haastateltavat kokivat melko yksimielisesti, että Stera työnantajana on todella joustava ja työaikoihin pystyi sovittujen rajojen puitteissa itse vaikuttamaan hyvin. Tämä vaikutti puolestaan siihen, että haastateltavat kokivat kodin ja työn tasapainon hyväksi.

Haastateltavat olivat tyytyväisiä siihen, että Steran Tammelan tehtaalla pystyi vaikuttaa työaikoihin ja vapaapäiviä sai tarvittaessa. Heidän mielestään tämä toimi vastavuoroisesti, jos tehtaalla oli kiirettä, silloin itse joustettiin ja jäätiin töihin ja kun taas omassa yksityiselämässä oli tilanteita, joissa tarvitsi joustoa, se toteutui.

Haastateltavien motivaatio työtä kohtaan oli pääsääntöisesti korkealla, mutta joidenkin mielestä työ voisi olla tasaisempaa. Työn tahtiin ei tietenkään voi paljon vaikuttaa, mutta tasaisempi työrytmi helpottaisi joidenkin haastateltavien työskentelyä. Haastateltavat pitivät

tärkeänä sitä, että työnjohto ja työntekijät olivat yhteydessä toisiinsa. Työnjohtajat tiesivät, mitä tuotannossa tapahtuu.

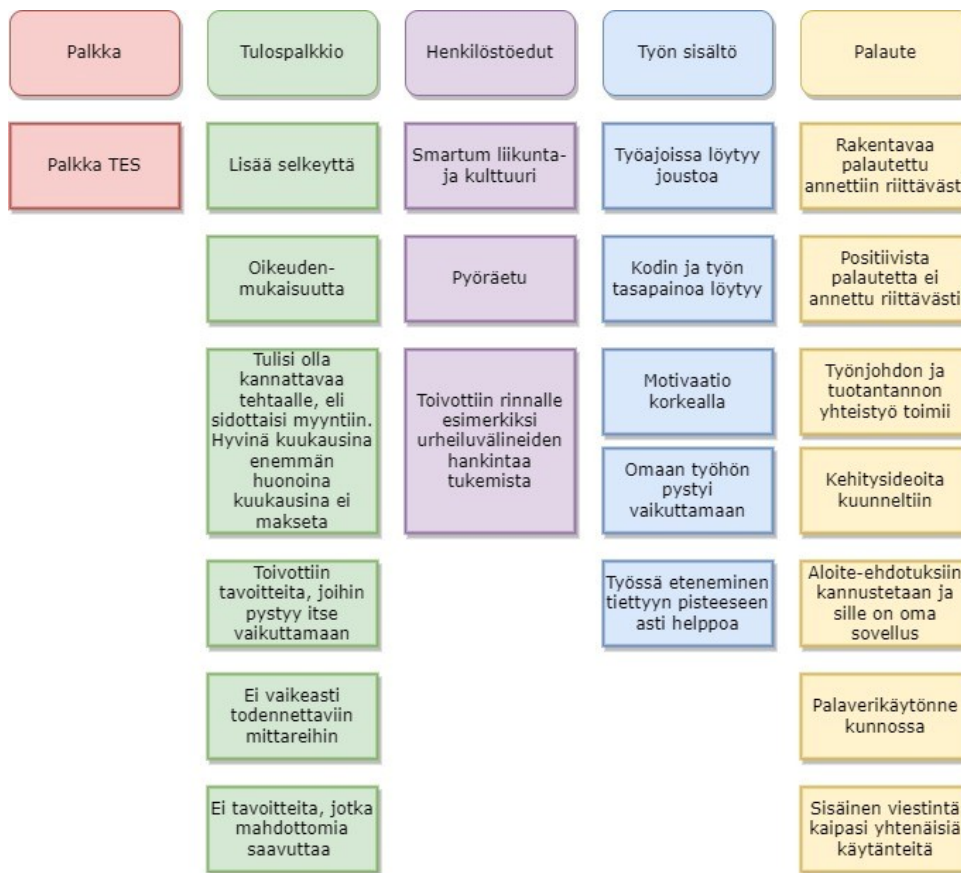
Haastateltavat olivat tyytyväisiä nykyiseen tilanteeseensa urakehityksen ja oman työn vaikuttamisen suhteen. Toiset kokivat kuitenkin, että uralla eteneminen oli mahdollista vain tiettyyn pisteeseen asti. Haastateltavat olivat jokseenkin yksimielisiä siitä, että heitä kuunneltiin ja heidät otettiin vakavasti. Heillä oli liikkumavaraa ja vapautta vaikuttaa omaan työnkuvaan sallituissa rajoissa. Steran Tammelan tehtaalla on käytössä Innote-järjestelmä, johon henkilöstö voi kirjoittaa aloite-ehdotuksia, tehdä läheltä piti -ilmoituksia ja antaa muita huomioita. Innote on käytössä koko henkilöstöllä. Hyvistä ja käyttökelpoisista aloite-ehdotuksista saa rahallisen korvauksen.

Kilpailukykyinen palkka nousi esiin siinä suhteessa, miten houkutellessa hyviä vuokratyöntekijöitä jäämään tehtaalle tai ottamaan keikkaa Steran Tammelan tehtaalta. Palkat olivat pääsääntöisesti TES:n mukaisia, johon toivottiin muutosta hyvien työntekijöiden kohdalla.

Haastateltavien mielestä bonusjärjestelmässä tulisi miettiä tarkasti sitä, mikä vaikuttaa esimerkiksi lopputuotteen toimitukseen. Mihin vaikuttaa osavalmistus, setitys, hitsaus, kokoonpano ja maalaamo? Ei haluta eriarvoista mittaustulosta, jos osastoille tarvitsee asettaa omat mittarit. Reklamaatiot, laatu ja turvallisuus olivat niitä, mitä haluttiin nimenomaan osastokohtaisiksi. Toimitukset tehdas kohtaisiksi, koska niihin ei voisi itse vaikuttaa. Toimitusvarmuus jakoi mielipiteitä, osan mielestä oli tärkeää mitata toimitusvarmuutta osastokohtaisesti ja toisten mielestä se oli epäreilu mittari osastokohtaisena mittarina. Osastokohtainen palkitseminen sai myönteistä palautetta, mutta ennen sen käyttöönottoa sitä täytyisi simuloida pidempi ajanjakso.

Kuvasta 12 voidaan päätellä kehityskohteet. Eniten kehitysideoita sai tulospalkkioon ja palautekäytänteet, kun taas työn sisältöön ja vaikuttamismahdollisuuksiin oltiin erittäin tyytyväisiä.

Kuva 12. Henkilöstön haastattelun kooste lajiteltuna palkitsemisen kokonaisuuden mukaan.



Tärkeintä Steran kannalta on tehdä palkitsemisen ja sen osa-alueiden näkyvyys johdon kesken. Tärkeää on myös pitää johdon kesken yhteisymmärrys palkitsemisesta. Steran Tammelan tehtaan johdon tulee miettiä tarkasti sekä kielteisiä että myönteisiä palkitsemisen vaikutuksia. Pienellä panostuksella voi saavuttaa tarvittavat parannukset palkitsemisjärjestelmän toimivuudessa.

4.3.1 Tulospalkkaus

Tulospalkkaus oli joillekin haastateltaville epäselvä, eikä sen vaikutus ollut palkkaan niin suuri, että siitä olisi viitsitty edes käydä selvittämään. Jotkut taas ymmärsivät sen rakenteen hyvinkin, mutta olivat silti sitä mieltä, että se oli monimutkainen. Joissain tapauksissa sakotettiin kertyvää tulosta liian rankalla kädellä esimerkiksi turvallisuudesta ja toisten osastojen reklamaatioista. Haastateltavien mielestä tulospalkkaus oli erinomainen, mutta sitä tulisi selkeyttää. Joidenkin haastateltavien mielestä tulospalkkaus nykyisellään vaatisi

kehittämistä, sillä siinä otettiin huomioon asioita, joihin ei tällä hetkellä pystytty juurikaan vaikuttamaan, kuten toimitusvarmuus. Jos tehtaalle tuleva toimitus oli myöhässä, se vaikutti siihen, että osavalmistuksessa päästiin aloittamaan myöhässä ja näin koko prosessi myöhästyi eikä tilanteelle missään kohtaa pystytty enää tekemään mitään.

Muutama vastaajista oli sitä mieltä, että tulospalkkaus on mennyt parempaan suuntaan. Joidenkin mielestä taas huonompaan. Tulospalkkauksen muuttamista puolsivat lähes kaikki haastattelijat. Sitä voisi viedä esimerkiksi kohti sitä, että kun tehtaassa on töitä ja kiirettä, myyntiä tulisi talolle ja pystyttäisi maksamaan tulospalkkiota enemmän. Köyhempinä kuukausina tulospalkka jäädytettäisi, sillä jos ei ole myyntiä ei ole mistä tulosta maksettaisi. Vastaavasti tulospalkkion tarkastelun aikajännettä pidennettäisi kahteen-kolmeen kuukauteen niin, että siihen kerkeisi tulla hyviä ja huonoja kuukausia, jotka tasaisivat saatua summaa. Rakenne, miten tulospalkkaus määräytyi, haluttiin joidenkin vastaajien mielestä tehdä radikaalimmaksi. Esimerkiksi turvallisuus leikkaisi tuloksen nopeasti, mutta se myös nousisi nopeasti saavutetuista tavoitteista. Haastateltavien mielestä tulospalkkaukseen tai ylipäättään palkitsemisen perusteena ei saisi käyttää mittareita, jotka ovat vaikeasti todennettavissa tai mahdottomia saavuttaa.

Tulospalkkaukseen olisi hyvä käyttää esimerkiksi tulosmatriisia, jossa taulukkoon täytetään tunnusluvutjakson tulos, tulostasot, pisteet, painoarvo ja tulosindeksi. Näin saadaan tulos näkyväksi ja selväksi kaikille.

Liitteessä 2 on esimerkki tulosmatriisilomakkeesta, johon on merkitty kauden toteutuma. Tulosmatriisia hyödyntämällä kaikki näkevät tulokset ja sen, miten tärkeä kaikkien on panostaa kokonaisuuden onnistumiseen. Tulosmatriisia voidaan käyttää osastokohtaisesti ja tehdaskohtaisesti. Haastateltavat toivoivat, että ainakin laatu, reklamaatiot ja tapaturmat vaikuttaisivat tulospalkkaukseen osastokohtaisesti. Useissa tulospalkkausmalleissa on käytetty minimisummaa, jonka alle palkkio ei voi pudota ja vastapainoksi tälle on maksimisumma, jonka yli vastaavasti palkkio ei voi nousta. Tulospalkkauksessa on syytä miettiä Steran tehtaan mahdollisuuksia niin taloudellisesti, kuin henkilökunnan motivaation kannalta.

4.3.2 Henkilöstöedut ja tiimipalkkiot

Työsuhde-edut tällä hetkellä olivat liikunta- ja kulttuurietu ja uutena työsuhdepyöräetu. Melkein kaikki haastateltavat olivat tyytyväisiä näihin etuihin. Joidenkin mielestä voisi olla enemmän vaihtoehtoja, mistä valita omaan elämäntilanteeseen sopivia etuja, kuten vaikkapa tukea urheiluvälineiden hankintaan. Toisten mielestä kulttuuri- ja liikuntaetu oli periaatteessa turha, eikä he edes hyödyntäneet sitä. Toiset sanoivat, että summa saisi olla jopa suurempi, millä tätä etua voisi hyödyntää, mutta tykkäsivät siitä todella paljon nykyiselläänkin. Työntekijöiden liikkumisesta ja kunnosta haluttiin pitää kiinni, joten liikunnallisten etujen lisääminen oli haastateltaville tärkeää.

Liikunta- ja kulttuurietu ei ollut kaikkien haastateltavien suosiossa. Vaihtoehtona tämän edun rinnalle voisi miettiä muita liikunnallisia etuja. Esimerkiksi työntekijät saisivat aktiivisuusrannekkeet, joilla voisi mitata aktiivisuutta. Toisena vaihtoehtona näiden rinnalle voisi miettiä yhteistyötä urheiluliikkeen kanssa, jolloin työntekijät voisivat Liikunta- ja kulttuuriedun summalla urheiluliikkeessä.

Kuukausittain voisi olla vaihtuva liikuntahaaste, jossa eniten etukäteen sovittuja liikunta-aktiiviteetteja suorittanut osasto tai tiimi voittaisi osasto- tai tiimikohtaisen rahapalkkion, jonka voisivat joko jakaa keskenään tai säästää yhteiseen tekemiseen. Tämä tukisi työntekijöiden aktiivisuutta vapaa-ajalla ja samalla edistäisi heidän terveyttään, mielialaansa ja jaksamistaan töissä. Visuaalinen tilanne tulisi olla kaikkien nähtävillä taukhuoneessa.

Erilaisia liikuntahaasteita on paljon. Yksi vaihtoehto voisi olla ottaa haasteeseen tueksi esimerkiksi lähin kuntosali, josta saisi kehonkoostumusmittauksen aluksi ja haasteen loppuksi. Näin yksilöt huomaisivat, kuinka liikunta ja itsestä huolehtiminen vaikuttavat oman jaksamisen lisäksi myös omaan kehoon. Eniten liikkunut tiimi palkittaisiin.

Liikuntahaasteiden avulla saataisiin kaikki liikkeelle. Haasteisiin liittyvä tiimi tai osasto joutuu raportoimaan suorituksistaan muille. Haasteisiin liittyy toisten kannustaminen parempiin suorituksiin. Liikuntahaasteet yhdistävät ihmisiä ja luo yhteisöllisyyttä. Tulokset motivoivat ja haasteissa kehitys voi olla hurjaa. (Haikarainen, 2017)

4.3.3 Viestintä

Haastatteluissa kävi ilmi, että palautetta tehtaalla haastateltavien mielestä ei juurikaan saa muulloin kuin, jos on tehty jotain väärin, toisten mielestä palautetta sai hyvää ja huonoa. Jotkut haastateltavat kokivat, että suuret tunnustukset onnistumisesta olisivat heidän työkuulttuurissansa vain kiusallisia, pieni olalle taputus riittäisi. Jotkut haastateltavat toivoivat, että onnistuneiden projektien läpipurkupalavereihin saisi pitsaa tai pullaa tms. kiitokseksi. Palautekäytännössä olisi toivottavaa kehittyä ja työkuulttuuria viedä siihen suuntaan, että palautetta annettaisi enemmän.

Steran Tammelan tehtaalla halutaan kehittää ja kehittyä. Kehitysideoita sai antaa järjestelmän kautta. Lisäksi haastateltavat kokivat, että heitä kuunneltiin ihan hyvin. Tietenkään kaikkia kehitysideoita ei voida ottaa mukaan, mutta pääsääntöisesti haastateltavat kokivat tulevansa kuulluiksi. Suurempia investointeja vaativat kehitysideat eivät välttämättä menneet sellaisenaan tai ollenkaan läpi, mutta haastateltavat olivat sitä mieltä, että pienistä muutoksista ei tarvinnut kysyä edes lupaa, vaan heillä oli vapaus toteuttaa omilla osastoillaan näitä pienempiä muutoksia.

Tiedonkulku toimii pääsääntöisesti sähköpostilla. Lähes kaikkien vastaajien mielestä se toimii. Lähes kaikki kuitenkin kokivat tässä myös haasteita, sillä sähköposteihin unohdetaan usein liittää henkilöitä, tai viestiketjuihin lisätään kesken kaiken ihmisiä, jolloin heidän vaikuttamismahdollisuutensa kyseiseen tilanteeseen saattaa olla jo mennyt. Etenkin jotkut haastateltavat halusivat, että luotettaisi enemmän tietoa myös tuotannolle ja näin saataisi sitoutettua henkilökuntaa, kun heillä olisi tunne, että heihin luotetaan. Myös esimerkiksi asiakkailta tuleva tai asiakkaiden kanssa käytävät tiedotteet tai informaatiot olisi syytä jakaa myös tuotannolle, sillä sieltä saataisi tulla hyödyllistä tietoa heidän työskentelyynsä liittyen. Tähän liittyen oli myös toiveena, että tuotannolla voisi olla enemmän kontaktia asiakkaan suuntaan.

Tiedonkulkuun kehitysideana tuli, että käytänteitä tarvitsisi muuttaa ja niistä tarvitsisi pitää oma palaverinsa ja käydä tiedonkulkuun liittyvät käytänteet läpi. Käytänteisiin hyviä muutoksia olisi ainakin se, että kysymyksiin vastattaisi jotain, jotta viestin lähettäjä tietäisi

missä mennään. Tätä muutosta voitaisiin johtaa esimerkillä. Hyvien käytöstapojen ylläpitäminen tarttuisi ja vähitellen muuttaisi sähköpostiviestien toimivuutta. Kehitettävää olisi myös siinä, että liittäisi kopion sähköpostista kaikille, keitä asia voi mahdollisesti koskea, sillä koskaan ei voi tietää varmaksi, milloin toinen henkilö on estynyt vastaamaan viestiin muuan muassa loman tai sairauspoissaolon takia. Jotkut haastateltavat toivoivat myös muutosta soittamiskäytäntöön. Jos asia koskee yhtä tiettyä henkilöä, se tulisi todennäköisemmin hoidetuksi kerralla, kun sen hoitaisi suoraan puhelimitse. Toimihenkilöillä oli tiistaisin palaveri tuotannon asioista. Keskiviikkona tuotantopäälliköt pitivät tuotannon työntekijöille palaverin tiistaina käymistään asioista. Tuotannon puolelta löytyy infotauluja, joissa on ajankohtaiset infotekstit ja Power BI -visualisointeja. Työnjohtajille haluttiin oikeudet päivittää oman osastonsa infotauluja työntekijöidensä tarpeiden mukaisiksi. Näihin infotauluihin haluttiin mukaan myös osastokohtainen tavoite ja tavoitteen edistyminen reaaliajassa näkyville. Infotaulujen määrää tuotantotiloissa ja taukotiloissa haluttiin lisätä.

Tiedonkulun osalta toivottiin selkeämpää järjestelmää tuotannosuunnittelussa. Tämä tarkoittaisi sitä, että asianomaiset löytäisivät tehtävät työt yhdestä paikasta. Nykyistä tuotannosuunnittelujärjestelmää pidettiin monimutkaisena.

Yhteenvetona voisi pitää, että Steralla oli käytössään useita erilaisia viestintävälineitä, kuten henkilöstön välinen intra, sähköposti, työpuhelimet, televisiot visuaalisuudella, palaverit, Microsoft Teams ja Innote. Näistä kaikista sähköposti oli yleisin. Taulukossa 8 on esitelty tarkemmin ehdotuksia viestinnän kehittämiseksi Steralla. Taulukko on jaoteltu neljään osaluokkaan. Steralla eniten käytössä olevaan sähköpostiin. Toisena puhelinkäytäntöihin ja haastateltavien toiveesta asiakkaan näkökulmaan. Taulukon viimeisessä sarakkeessa muita huomioita, mitä haastatteluissa kävi ilmi.

Taulukko 4. Viestinnän kehitysehdotus.

Sähköposti	Puhelin käytänte	Asiakas	Muut
Vastaus aina	Kahdenkeskiset asiat	Tehtaalla vierailevista tiedote	Uudet rekrytoinnit tietoon jokaiselle: Osasto, nimi ja aloituspäivä
Viestikenttään, mitä asia koskee		Asiakkaan tärkeyden korostaminen	Palaverikäytäntö pysyy samana. Kerran viikkoon tilanne katsaus ja laajempi tilanteen läpikäynti kerran kuukaudessa
Kaikki asianomaiset saavat viestin. Myös samalla osastolla ja tiimissä työskentelevät poissaolojen varalta.		Asiakasesittelyt esimerkiksi intraan	Luottamus henkilökuntaan viestinnässä
		Asiakkaan ja tuotannon välisen yhteydenpidon parantaminen	Tietoa tehtaan strategiasta, esimerkiksi intraan kaikkien nähtäväksi
			Viestintä- ja kriisiviestintäsuunnitelmat kuntoon

5 Tulosten tarkastelu, pohdinta ja johtopäätökset

Opinnäytetyössä on otettu huomioon kestävä kehitys uusien määräysten mukaisesti. Tämä työ noudattaa Agenda 2030 -ohjelman 17 tavoitetta, joista seuraavat kolme ovat erityisesti huomioitu:

- Tavoite 3. Terveyttä ja hyvinvointia, lisäämällä vaihtoehtoisia ratkaisuita henkilöstön liikkuvuuteen ja arkiaktiivisuuteen.

- Tavoite 8. Ihmisarvoista työtä ja talouskasvua, selvittämällä, mitä mittareita kannattaa käyttää ja selvittämällä, kuinka saadaan kustannustehokas bonusjärjestelmä luotua. Kustannustehokas bonusjärjestelmä maksaa itsensä takaisin suoritusten parantuessa ja auttaa henkilöstöä yhdessä tekemään tulosta, pyrkimään kohti päämäärää ja voimaan hyvin.
- Tavoite 10. Eriarvoisuuden vähentäminen tekemällä selvitystyötä erilaisten johtamisen muodoista ja ehdottamalla tuotannon ja asiakkaiden välisen suhteen parantamista, tuotaisi työntekijät ja johto lähemmäs toisiaan ja asiakasta.
(Kestäväkehitys.fi, n.d.)

Opinnäytetyö oli erittäin opettavainen ja suora hyppy teollisuuden mittareihin, tavoitteisiin ja bonusjärjestelmän kehittämiseen. Opinnäytetyön aikana pääsin perehtymään Steran toimintaan ja haastattelemaan Steran henkilöstöä. Steralla mitattiin jo ennestään paljon asioita, mutta oikeiden mittareiden löytäminen ja niiden jaottelu oli haastavaa. Tämä opinnäytetyö tukee mittareiden valinnassa, tavoitteiden asettamisessa ja palkitsemisen kehittämisessä.

Henkilöstön haastatteluun käytettiin työstä paljon aikaa, sillä haastattelut olivat opinnäytetyössä erittäin tärkeässä roolissa. Mietin tietoperustan pohjalta, mitkä kysymykset liittyisivät aiheeseen ja mistä saisin tutkimuskysymyksiini vastaukset. Itse haastatteluun käytin jokaisen haastateltavan kanssa aikaa tunnin, mutta haastattelujen purku kesti pidempään. Haastattelu oli puolistrukturoitu, mutta jos nyt aloittaisin haastattelut uudestaan, mieltäisin tarkasti, onko puolistrukturoituhaastattelu kaikkein paras vaihtoehto. Haastattelutilanteet olivat rentoja keskusteluja kysymysten ympärillä, mutta haastattelun litteroinnissa huomasin, että rentous hidasti läpikäyntiä, sillä haastateltavien kanssa keskusteltiin myös ohi aiheiden. Näin haastateltuna tuntui kuitenkin siltä, että sain laajempaa ymmärrystä tehtaan toiminnasta, vaikkei kaikki jatkokysymykset, joita keskustelun aikana tuli ilmi liittyneetkään suoraan opinnäytetyöhön.

Opinnäytetyön aiheena koko tehtaan ja osastokohtainen mittaaminen, tavoitteiden asettaminen ja niiden sitominen bonusjärjestelmään oli yksinkertaisesti liian laaja kokonaisuus. Pohdin, olisiko ollut parempi tarkastella tässä opinnäytetyössä yhden osaston

näkökulmasta asioita, jonka jälkeen tätä olisi voinut jatkokehittää muille osastoille. Tämä malli olisi mahdollistanut minulle haastattelun ja tietoperustan lisäksi muita tutkimusmenetelmiä, kuten erilaiset havainnointitilanteet ja pienemmän joukon haastateltava.

Ennen mittariston sitomista tavoitteisiin ja bonusjärjestelmään, tulisi mittarit jaotella ainakin taloudellisiin ja ei-taloudellisiin mittareihin. Menestystekijät ja kriittiset menestystekijät tulisi kartoittaa ja seurannan aikajänne tulee selvittää ja pilotoida ennen lopullista päätöstä hyväksyä mittaristo. Mittareita tulisi miettiä niin, että niillä on tarkoitus ja ne edistävät haluttua päämäärää, visiota ja tehtaan strategiaa. Liian paljon mitattavia kohteita vie huomion tärkeiltä mittareilta, kun taas liian vähäinen mittaristo on liian yksinkertainen. Mittareiden valintaa ohjaa myös mittarin tuloksen tarkkuus.

Turvallisuutta Steralla mitattiin lähellä piti -tilanteiden ja sattuneiden tapaturmien osalta. Vaikka tehtaalla on oma nimetty turvallisuuspäällikkö ja tehty laajat kartoitukset turvallisuudesta, sattuneiden tapaturmien ja läheltä piti -tilanteiden seuraaminen ei välttämättä ole riittävä mittari turvallisuuden arvioinnissa. Aina on kuitenkin mahdollista parantaa turvallisuutta ja etsiä uusia keinoja ehkäistä tapaturmia ja läheltä piti -tilanteita.

Henkilöstölle olisi tärkeää ilmaista, kuinka tärkeää oikeanlainen laatu on. Vääränlainen laatu aiheuttaa kustannuksia, varsinkin jos tuote tai osa on jo toimitettu asiakkaalle. Yleensä tiedostetaan, että jos laadussa on paljon virheitä, asiakkaat eivät ole tyytyväisiä. Myös reklamaatiot vievät aikaa ja rahaa. Mielestäni kaikkien tulisi tiedostaa, että laadukas ja suunnitelmallinen työ läpi tuotantoprosessien on tärkeää. Kuten teoriassa mainittiin, yhden virheen korjaaminen usein synnyttää uusia virheitä.

Haastattelujen perusteella haluttiin erityisesti erittelyjä kustannuksista, kuten tuotannon seisakeista ja odottelusta. Kustannuksiin haluttiin mukaan myös inventointihukka. Materiaalikustannukset, tuotteiden katteet ja kannattavuus niin rahassa kuin työajassa kiinnostivat haastateltavia. Nämä kaikki edellä mainitut ovat varmasti mitattavissa tehtaalla. Tuotteiden aikaan ja rahaan mennyttä osuutta voitaisiin tarkastella toimintolaskennan avulla, jolloin resurssien käyttöä saataisiin tarkasteltua ja kohdistettua tarpeeksi tarkasti.

Toimintolaskennan voisi tehdä kerran kaikille tuotteille tai sitä voisi pitää jatkuvassa käytössä. Toimintolaskenta voi olla hyödyllinen resurssien kohdentamisessa ja tuotteiden kustannusrakenteiden tarkastelussa. Se vaatii kuitenkin resursseja ja ennen käyttöönottoa on punnittava huolellisesti sen kustannukset ja hyödyt.

Toimituksien visuaalisesta päivittäisjohtamisesta voisi ottaa kopia haastateltavien mielipiteestä mitata osastokohtaisesti toimituksen tilaa. Taululla voisi olla palkki vihreällä, kun tietty määrä toimituksia olisi osastolta lähtenyt ajoissa tai etuajassa. Keltainen olisi välivaihe ja palkki olisi punainen, jos toimituksia olisi koko ajan myöhässä. Nykyinen toimitusvarmuus on hyvä mittari, joka täytyy ehdottomasti pitää. Toimitusvarmuudelle asetetuista tavoitteista on mielestäni pidettävä kiinni mahdollisuuksien mukaan.

Tuottavuutta voidaan mitata melkein minkä osa-alueen suhteen vaan. Haastateltavien mielestä olisi hyvä verrata ainakin tehtyjä työtunteja saatuihin tuotoksiin nähden, jotta tiedettäisiin mihin työtunnit ovat käytetty. Tuottavuus työtuntien osalta perustuu pitkälti henkilöstön omiin merkintöihin ja niiden tarkkuuteen. Tästä syystä henkilökunnalle olisi tärkeä tiedottaa, miksi työvaiheet on syytä merkitä tarkasti. Tuottavuudessa tärkeää olisi huomioida se, että tuottavuuden täytyy kehittyä, oli mittarille tuottavuudessa asetettu sitten millaisia tavoitteita vain työtyytyväisyyteen, henkilöstön panokseen, osaamiseen, teknologiaan tai laitteistoon liittyen.

Lean 6S -menetelmän osalta perehtyisin myös esimerkiksi Lean Six Sigmaan, joka on keskittynyt suorituskyvyn parantamiseen ja muihin teorioissa mainittuihin menetelmiin. Lean 6S -tarkistuslistaa ei tällä hetkellä pitäisi käyttää palkitsemisen perusteena, sillä mittaustulos on epävarma. Jatkoa ajatellen mieltäisi tarkasti myös sitä, miten asettaa tavoitteet ja sitoa Leanin 6S osaksi bonusjärjestelmää. Ainakin arvioitavat kohteet täytyisi laittaa selkeästi näkyville, mieluiten niin, että valitsee muutaman tärkeimmän ja laittaa ne näkyviksi tuotannon työntekijöille. Kuten teorian pohjalta voidaan todeta, Leanissa arvo määritellään asiakkaan näkökulmasta. Kysymyksenä voisi pohtia, tuottaako tämä Steran toiminta arvoa asiakkaalle ja onko asiakas valmis maksamaan tietyistä toiminnoista. Jos vastaus kysymykseen on ei, on silloin syytä miettiä, miksi ei ja miksi sitten tehtaan toimintaan kuuluu tämä toiminta ja miten sitä voitaisiin parantaa? Toisena asiana voitaisiin pitää ihmisten ja

etenkin työntekijöiden kunnioitusta. Lean on jatkuvaa parantamista, oppimista ja kehitystä, johon pitää sitouttaa koko henkilöstö. Leanin 6S tulee varmasti onnistumaan Steran Tammelan tehtaalla, kunhan sen toteuttaminen on suunnitelmallista ja päämäärätietoista.

Olin todella iloinen kuullessani, että jaksaminen ja omaan työhön vaikuttaminen Steralla on todella hyvällä tasolla. Lähes jokainen vastaaja oli sitä mieltä, että oma ääni saadaan kuuluviin ja että asia oli jopa viety niin pitkälle, että uusista tehdyistä kehitysideoista palkittiin. Palautekäytänteet sen sijaan kaipaivat uudistusta. Palautetta annettiin kyllä, jos oli kehittämisen paikka joissain asioissa. Positiivinen palaute sen sijaan tuntui jäävän varjoon ja useampi työntekijä kertoi ottavansa positiivisen palautteen vastaan vinoiluna. Mielestäni positiivista palautetta tulisi silti antaa puolin ja toisin. Tässä olisi esimerkiksi johtamisen paikka ylimmältä johdolta. Toivoisin, että positiivisen palautteen antaminen leviäisi koko tehtaalla käytänteisiin esimerkiksi johtamisen avulla. On hyvä, että kehitysehdotuksia ja palautetta korjattavista tavoista annetaan, silti positiivinen palaute henkilökunnalle on ilmaista ja tuo hyvän mielen ja motivaatiota jatkaa.

Tämänhetkinen tulospalkkausmalli oli monivaiheinen ja minusta olisi syytä miettiä sitä, miten voisi yhdistää koko tehdaskohtaisen palkitsemisen ja osastokohtaisen palkitsemisen yhdeksi kokonaisuudeksi. Tehdaskohtainen palkitseminen voisi perustua koko tehtaalla tulokseen, voittoon tai pääoman tuottoon. Osastokohtaiseksi vietyä palkitseminen voisi koskea kappalemääriä, esimerkiksi montako osaa on valmistettu kappaleissa. Tämä tietysti täytyisi suhteuttaa jokaiseen osastoon, sillä esimerkiksi hitsarit saavat valmistettua vähemmän tuotteita kuin osavalmistus, jossa tehdään sarjatyönä osia. Jokaisella osastolla on varmasti omat vahvuutensa. Kappalemäärien sijasta voisi mitata tuottavuutta, mikäli se katsottaisi paremmaksi. Mukana pitäisi mielestäni olla myös yksi tai kaksi laadullista mittaria. Nämä olisivat myös osastokohtaisia. Esimerkiksi reklamaatiot ja toimitustäsmällisyys tai toimitusvarmuus, joka sidottaisi siihen, koska tuote tulee osastolle ja saako tuotteen sieltä ajoissa ulos. Jotta tulospalkkaus ei pääsisi liian monimutkaiseksi voisi tulospalkkauksen mittareita miettiä käyttöön kolmesta viiteen.

Tehtaalla henkilöstön aktiivisuus vapaa-ajalla oli huoli, johon oli jo tartuttu. Tehtaalla oli käytössä liikunta- ja kulttuurisetelit ja työsuhteiden pyöräetä. Näiden lisäksi toivottiin useampia

vaihtoehtoja, esimerkiksi tukea urheiluvälineiden hankintaan. Mielestäni tämä olisi hyvä idea. Myös mahdollisuuksien mukaan voisin harkita henkilöstölle aktiivisuusrannekkeita, joilla voisi seurata esimerkiksi yksinkertaisesti askeleita, joihin sidottaisi tiimipalkkio. Eniten askeleita kuukaudessa kerännyt tiimi voittaisi yhteisen palkinnon, joka kerryttäisi tiimin omaan kassaan rahaa. Askeleet voitaisi merkittä ylös ja askelten tulos olisi taukahuoneessa nähtävillä. Tiimin sisäisiin palkkioihin voisi lisätä haastatteluissa esiin tuodut pullakahvit tai pitsat onnistuneen projektin läpikäymisen tilaisuuteen.

Visuaalisen päivittäisjohtamisen ja käyttöönoton kannalta pitäisin tavoitteet ja niiden tilanteen reaaliaikaisena näkyvillä. Palkitsemisen kokonaisuuden pitäisin yksinkertaisena. Sellaisena, että se loisi tuottavuutta ja osastojen yhteenkuuluvuutta ja tyytyväisyyttä. Steran johto ja tuotannon työntekijät tuntuivat olevan paljon tekemisissä toistensa kanssa ja kaikki tuntuivat olevan tuttuja keskenään, joten uskon, että Steran johto saa kehitettyä bonusjärjestelmästä vielä nykyistä toimivamman kokonaisuuden.

Bonusjärjestelmää ei voitu arvioida kustannusten osalta, koska ei ollut tarpeeksi tietoa. Steran työntekijät olivat jokseenkin jo tyytyväisiä nykyiseen bonusjärjestelmäänsä. Jos bonusjärjestelmää alettaisiin muuttamaan, pitäisi siinä ottaa huomioon Steran talous. Steran tulisi tehdä tarkasti näkyväksi bonusjärjestelmän eri vaiheet, syyt ja kustannukset.

Hyvä johtaminen ja johtamiskäytänteet kuuluvat kaikella tapaa opinnäytetyöhön. Johtaminen on ihmisten, asioiden, asiakkuuksien ja prosessin läpiviemistä. Johtamiseen kuuluu toiminnan ohjaaminen Steran linjausten mukaisesti. Johtamiseen kuuluu tunnuslukujen seuraamista. Hyvällä esimiestyöllä ja johtamisella on vaikutus osaston ja tiimin menestykseen. Myös muutosjohtaminen on tärkeää, sillä muutos uuteen toimintatapaan saattaa aiheuttaa reaktioita työntekijöissä, mikä on ihan normaalia. Yksi varma asia elämässä on muutos ja se voi joskus pelottaa, aiheuttaa näkemyseroja tai tottumuksen takia ärsyttää. Johdon tuki ja ymmärrys muutostavastarintaa kohtaan ovat avainasemassa muutoksen käsittelyssä. Muutoksen johtaminen ja muutos vaativat aina aikaa, perehtymistä, perehdyttämistä ja tukea.

Tämä opinnäytetyö on ollut itselleni suuren kehityksen paikka. Eniten pelkäsin opinnäytetyön aikana henkilöstön haastatteluja ja sitä, miten pärjäisin haastattelutilanteissa ammattilaisten kanssa. Pelkäsin sitä, osaisinko puhua heidän kanssaan ja kysellä lisäkysymyksiä. Pelkäsin olinko valmistautunut keskusteluihin tarpeeksi ja olinko kiinnittänyt huomion tarvittaviin asioihin. Steran henkilökunta oli kuitenkin todella miellyttävää ja keskustelut sujuivat mielestäni hyvin. Tämä matka on ollut todella opettavainen ja antanut itselleni varmuutta siitä, että selviän tilanteesta kuin tilanteesta. Jos nyt aloittaisin tämän opinnäytetyön alusta, rajaisin työn yhteen osastoon, sillä nyt opinnäytetyöstä tuli todella laaja kokonaisuus. Yhden osaston kohdalla olisin voinut mennä paikan päälle tarkkailemaan työskentelyä ja näin saanut laajempaa näkökulmaa osastolle asetettavista tavoitteista. Olen silti iloinen, että sain tämän mahdollisuuden tehdä opinnäytetyöni juuri Steralle. Olen suunnannut profiloivia opintojani teollisuuteen, logistiikkaan, Leaniin, hankintoihin ja johtamiseen, joten olen todella iloinen, että tässä työssä yhdistyivät nämä kaikki itselleni mieluisat aiheet. Sitä vaikuttaako opinnäytetyöni positiivisesti uraani on vaikea sanoa tässä vaiheessa, mutta oppimiskäyrä näin laajan aiheen hallitsemisessa on ollut päätä huimaavaa.

Lähteet

- Campbell, H. (2014). *Managing organizational change : a practical toolkit for leaders*. Kogan Page.
- Etälähti, P. (24.03.2015). *Tulosmittarit - laatiminen ja hyödyntäminen julkishallinnossa*.
<https://www.slideshare.net/ReijaRimpila/tulosmittarit-laatiminen-ja-hydyntminen-julkishallinnossa>
- Gustafsson, R.,& Jokinen, A. (1997). *Palkitse työmenestys*. KAUPPAKAAARI OY.
- Haikarainen, T. (17.03.2017). *Vaakakapina*. Timmiin kuntoon kuukaudessa? - Lue tämä ennen kuin lankutat 30 päivää putkeen.
<https://yle.fi/aihe/artikkeli/2017/03/17/timmiin-kuntoon-kuukaudessa-lue-tama-ennenkuin-lankutat-30-paivaa-putkeen>
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K., & Ylikorkala, A. (2014). *Palkitse taitavammin - Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineenä* (2. p.). Sanoma Pro Oy.
- Hyppänen, R. (2013). *Esimiesosaaminen - liiketoiminnan menestystekijä* (3 p.). Helsinki: Edita.
- Hyvän Mitta. (n.d.). *Mittareiden valinta*. <https://www.hyvanmitta.fi/mita-mitataan/>
- Hyvärinen, M., Suoninen, E., & Vuori, J. (n.d.). *Haastattelut*. Tietoarkisto:
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>
- IFS ERP. (n.d.). Aveso: <https://aveso.fi/ifserp>
- Ikäheimo, S., Malmi, T., & Walden, R. (2019). *Yrityksen laskentatoimi*. Alma Talent Oy.
- Ilmarinen. (28.12.2021). *Sairauspoissaolot – mitä sairauspoissaoloista ja laista tulee tietää?*
<https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/2021/sairauspoissaolot--mita-niista-tulee-tietaa/>
- Järvenpää, M., Lämsiluoto, A., Partanen, V., & Pellinen, J. (2015). *Talousohjaus ja kustannuslaskenta*. Sanoma Pro.
- Kankkunen, K., Matikainen, E., & Lehtinen, L. (2005). *Mittareilla menestykseen*. Talentum.
- Karjalainen, E. (18.09.2008). *Quality Knowhow Karjalainen*. Lean Six Sigma – miksi se on tehokas, mitä sillä saavutetaan: <https://qkk.fi/tehokas-lean-six-sigma/>
- Kauhanen, J. (2018). *Esimies tuottavuuden kehittäjänä* (1 p.). Kauppakamari.

Kestävähelyitys.fi. (n.d). *Kestävän kehityksen globaali toimintaohjelma Agenda2030*.

Noudettu osoitteesta <https://kestavakehitys.fi/agenda-2030>

Lean Thinking. (n.d). *Lean Sanasto*. Kaizen. <https://leanthinking.fi/sanasto/kaizen/>

Liff, S., & Posey, P. (2004). *Seeing Is Believing : How the New Art of Visual Management Can Boost Performance Throughout Your Organization*. Amacon Books.

Logistiikan maailma. (n.d). *Logistiikan mittaaminen*.

<https://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/logistiikan-mittaaminen/>

Mann, D. (2015). *Creating a Lean Culture : Tools to Sustain Lean Conversions, Third Edition*. Hoboken Crc Press.

Martinsuo, M., Mäkinen, S., Suomala, P., & Lyly-Yrjänäinen, J. (n.d.). *Teollisuustalous kehittyvässä liiketoiminnassa* (1. p.). Edita.

Microsoft. (n.d.). *Mikä on ERP?* <https://dynamics.microsoft.com/fi-fi/erp/what-is-erp/>

Olve, N.-G., Roy, J., & Wetter, M. (1998). *Balanced Scorecard- Yrityksen Strateginen ohjausmenetelmä*. (M. Tillman, Käänt.) WSOY.

Osaava yrittäjä. (n.d.). *Tuottavuus*. <https://www.osaavayrittaja.fi/yritystoiminnan-kehitt%C3%A4minen/tuottavuus>

Osuuspankki. (n.d.). *Haluatko kasvattaa bisnestäsi? Nelivaiheinen strategiatyö vie yrityksesi menestykseen*. <https://www.op.fi/yritykset/asiakkuus/yrittajan-talousvalmennus/liikeidean-kirkastaminen/yrityksen-strategian-luominen>

Parmenter, D. (2010). *Key Performance Indicators (KPI) : Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. John Wiley & Sons.

Parpei, R. (2018). *Tee toimi saa aikaan, kehitä ja johda toimeenpanoa*. Alma Talent.

Pellinen, J. (2017). *Talousjohtaminen* (2. p.). Alma.

Ratia, M. (2022). *Arvonluontia analytiikalla - Käsikirja analytiikan johtamiseen*. Basam Books Oy.

Saari, S. (2006). *Tuottavuus : teoria ja mittaaminen liiketoiminnassa : tuottavuuden käsikirja*. Mido.

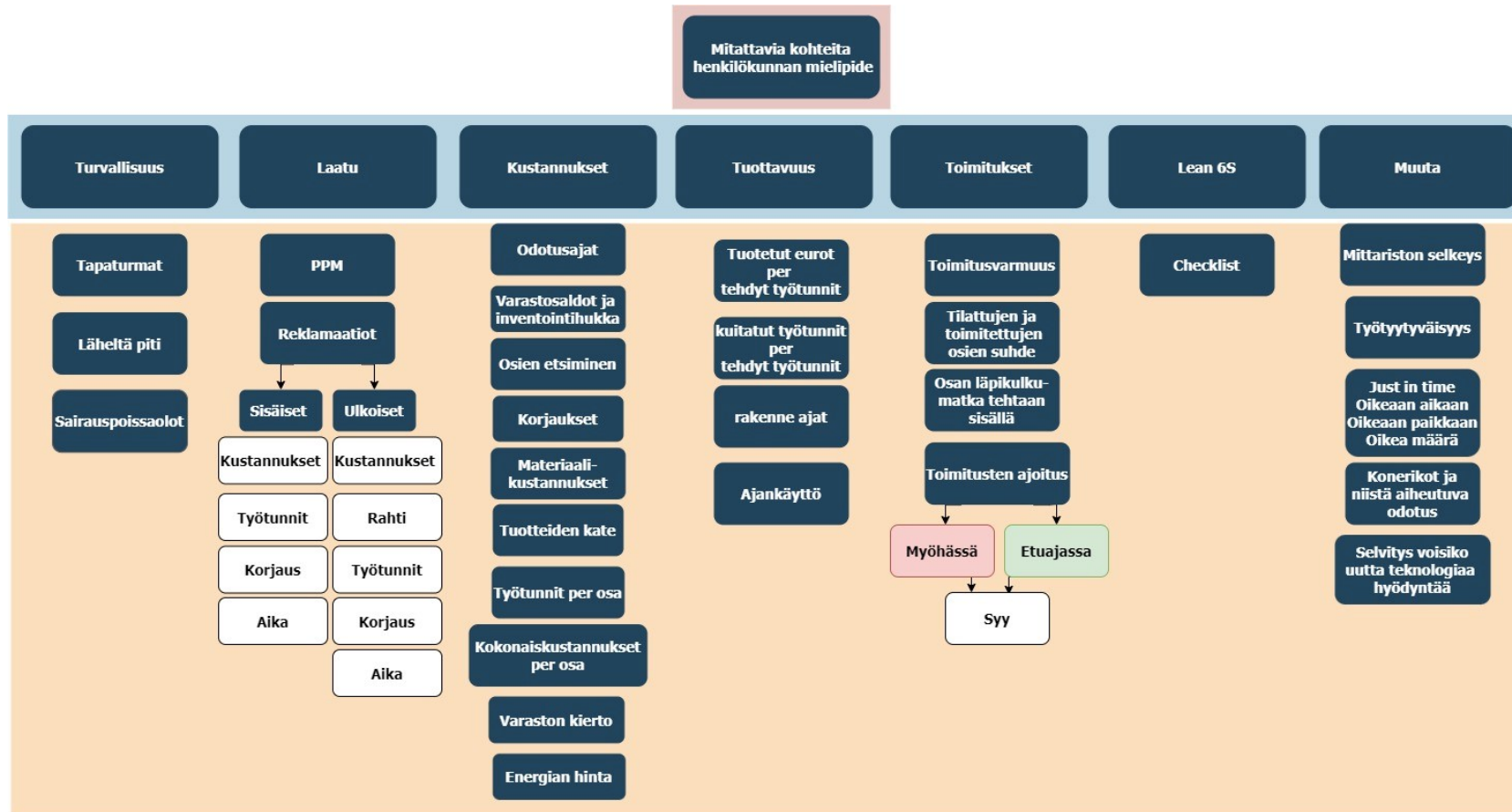
Safety Culture. (22.11.2022). What is 6S Lean?. <https://safetyculture.com/topics/6s-lean/>

Sarkar, D. (2005). *5S for service organizations and offices: a lean look at improvements*. ASQ Quality Press.

Six Sigma Material. (n.d.). *Rolled Throughput Yield (RTY)*. <https://www.six-sigma-material.com/Rolled-Throughput-Yield.html>

- Stera Technologies Oy. (n.d.). *Yritysesittely*. <https://www.stera.com/>
- Sydänmaanlakka, P. (2001). *Älykäsorganisaatio - tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen* (2 p.). Kauppakaari Oy.
- Tolvanen, N. (11. 7 2000). *Laatuprosessin yleinen kuvaus*. <http://www.soberit.hut.fi/tik-76.115/00-01/palautukset/groups/LiKe/t1/prosessi/laatu.html>
- Torkkola, S. (2015). *Lean asiantuntijatyön johtamisessa*. Talentum Pro.
- Tukes. (2016). Noudettu osoitteesta Prosessiturvallisuus ja sen mittaaminen: <https://tukes.fi/documents/5470659/6410641/Prosessiturvallisuus+js+sen+mittaaminen/e3bec3bb-2e96-4c33-8f21-f9e1787f8bf5/Prosessiturvallisuus+js+sen+mittaaminen.pdf>
- Tuominen, K. (2010). *Tehoa ja laatua siisteyden ja järjestyksen kehittämiseen - 5S : mikä erottaa menestyjät keskinkertaisista?* Helsinki: Readme.fi.
- Työterveyshuoltolaki. (21.12.2001). Finlex: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>
- Uusi-Rauva, E. (1997). *Tuottavuus- mittaa ja menesty*. Yrityksen tietokirjat.
- Viitala, R. (2007). *Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä*. Edita.
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen : keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit* (1. Painos p.). Edita Publishing Oy.
- Vuorinen, T. (2013). *Strategiakirja : 20 työkalua*. Talentum.
- Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N., & Hulkko-Nyman, K. (2018). *Kokonaispalkitsemisen johtaminen : ohjaa tai ajaudu*. Alma.
- Yyo. (n.d.). *Vaikuttavuusketju – työkalu vaikuttavuuden mallintamiseen ja arviointiin*. <https://yyo.fi/yrittajalle/vaikuttavuusketju-tyokalua-vaikuttavuuden-mallintamiseen-ja-arviointiin/>

Liite 1: Haastattelun yhteenveto mittareista



Liite 2: Malli tulomatriisista

TULOSMÄTRIIISI

Tulosalue:	Maalaamo
Jakso:	2 (3.4. -30.6.2023)

Tunnusluvut	Jakson tulos	Tulostaso / pisteet										Pisteet	Painoarvot	Arvot (Pisteet* Painoarvot)	
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9				10
Osaston tuottavuus	1,2	0,8	0,9	1	1,1	1,2	1,3	1,3	1,4	1,4	1,5	1,5	4	30	120
Liikevaihto															
Reklamaatiot ulkoiset															
Reklamaatiot sisäiset															
Keskiosto															
Prosessin läpimeno															
Toimitusvarmuus															
Tapaturmat															
Tehdyt aloitteet															

Tulosindeksi	120
--------------	-----

Liite 3: Aineistonhallintasuunnitelma

Opinnäytetyön tilaajan nimi saa näkyä valmiissa opinnäytetyössä, mutta jos aineistossa on jotain salaista, se tarvitsee anonymisoida. Tämän takia en säilytä aineistoja omassa tai koulun pilvipalvelussa, vaan talletan ja työskentelen niiden parissa omalla tietokoneellani. Olen ostanut uuden käyttämättömän muistitikun varmuuskopiointia varten, johon tallensin tiedot noin kerran viikossa tai kun uusia haastatteluja saadaan päätökseen. Pääsääntöisesti aineistoon pääsee käsiksi vain minä. Työn valmistuttua poistan tiedot omalta koneeltani, ja säilytän muistitikkuun kerätyt tiedostot yhden vuoden ajan, 15.6.2024 asti.

Opinnäytetyöprosessin aikana jouduin haastattelemaan toimeksiantajan henkilökuntaa. Haastattelut olivat anonymmeja, eikä kerätty haastateltavien henkilöiden henkilökohtaisia tietoja. Haastatteluaineistoa ei julkaistu opinnäytetyön liitteenä. Tehtaan nykytilanteesta kerättiin taustatietoa keskustelemalla Steran Tammelan tehtaan johtajan kanssa. Muistiinpanot laitoin opinnäytetyöpohjaan, josta muutin ne myöhemmin valmiiksi tekstiksi.

Stera Technologies Oy omistaa kerätyn aineiston ja työn tulokset. Valmis opinnäytetyö julkaistaan Theseuksessa.