



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Palkitsemisen ja motivoinnin kehittäminen Pinnoitus Helin Oy:ssä

Patteri, Sami

2015 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

## Palkitsemisen ja motivoinnin kehittäminen Pinnoitus Helin Oy:ssä

Sami Patteri  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Marraskuu, 2015

Sami Patteri

### Palkitsemisen ja motivoinnin kehittäminen Pinnoitus Helin Oy:ssä

Vuosi 2015 Sivumäärä 48

---

Tämän työn tarkoituksena oli lähteä selvittämään kohdeyrityksessä palkitsemisen ja motivoinnin nykytilannetta ja kehityskohteita. Tavoitteena oli tuottaa yritykselle sen kannattavuutta nostavia kehitysideoita palkitsemiseen ja motivoimiseen. Yrityksellä ei ole ollut selvää palkitsemisjärjestelmää aikaisemmin käytössä ja tämä oli sopiva keino löytää tapoja koko henkilöstön hyvinvoinnin lisäämiseen sekä motivoinnin parantamiseen.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys kertoo johtamisen malleista ja motivoinnin merkityksestä johtamisessa. Lisäksi siinä käsitellään laajalti palkitsemisen eri malleja ja tapoja. Teoreettinen viitekehys antaa lukijalle kuvan minkälaista palkitseminen on käytännössä. Lähdeaineistona on käytetty enimmäkseen johtamisen ja palkitsemisen kirjallisuutta. Tutkimustyö suoritettiin henkilökohtaisina haastatteluina. Aluksi haastateltavana oli yrityksen toimitusjohtaja. Haastattelu käsitteli odotuksia tutkimustyön ja palkitsemisen suhteen. Tämän jälkeen haastateltiin yrityksen työntekijöitä. Työntekijöiden haastattelut käsittelivät heidän toiveitaan ja odotuksiaan palkitsemisen suhteen.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta. Aineistonhankkimistarkoituksessa tehdyt haastattelut olivat vapaamuotoisia ja kysymyksen tarkoituksena oli kannustaa työntekijää vastaamaan oman mielipiteen mukaan. Haastattelussa oli kolme teemaa, jotka olivat työnkuva, motivaatio ja palkitseminen. Haastattelujen tarkoituksena oli saada työntekijöiden näkemys motivaatiosta, yleisestä ilmapiiristä ja toiveista palkitsemisen suhteen.

Haastatteluista kerättyä materiaalia analysoitiin ja tuotettiin yritykselle kehitysideoita palkitsemiseen ja motivointiin. Tutkimuksessa selvisi, ettei yritykselle ole nykytilanteessa kannattavaa aloittaa rahallista palkitsemista. Aineettoman palkitsemisen osalta tutkimuksessa ilmeni kehityskohteita erilaisiin yrityksen toimintoihin.

Avainsanat: Palkitseminen, Motivointi, Johtaminen, Kannattavuus

Sami Patteri

**Developing rewarding and motivation at the Pinnoitus Helin Oy**

Year	2015	Pages	48
------	------	-------	----

---

The purpose of this thesis was to get to know the case company's current situation in rewarding and motivation. The primary objective was to produce development ideas for the rewarding and motivating practices and in this way increase the company's profitability. The company has not had a clear rewarding system in use and this was an appropriate way of finding ways to increase staff's well-being and improve overall motivation.

The theoretical frame of this thesis explains theories of management and leadership, and the role of motivating in management and leadership. The theory also includes different models and ways of rewarding. The theoretical part explains to reader what rewarding is in practice. Source materials in the theoretical frame were mostly books on management and rewarding. The research of this thesis was carried out through personal interviews. The first interviewee was the CEO of the company. The interview processed expectations in regard to terms of research work and in regard to rewarding. After this the employees of the company were interviewed. The employee's interviews processed their wishes and expectations in regard to the rewarding.

The research method of this thesis was qualitative research. For the purpose of data acquisition, interviews were made with casual questions and were designed to encourage employees to respond with their own opinions. In the interview, there were three themes, which were a job description, motivation and rewarding. The primary purpose of the interviews was to get a full view of motivation of employees, general atmosphere and hopes for rewarding.

The material that was collected in the interviews was analyzed and development ideas for rewarding and motivation were produced to the company. The results of the research pointed out that it wouldn't be profitable at the present state for the company to begin pecuniary rewarding. As a result, development areas were found for the intangible rewarding for different functions of the company.

Keywords: Rewarding, Motivation, Management, Profitability

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Tausta ja tavoitteet .....	7
1.2	Rakenne ja rajaus .....	7
1.3	Tutkimusmenetelmät.....	8
2	Pinnoitus Helin Oy .....	9
2.1	Tuotanto .....	9
2.1.1	Sinkkilinja.....	9
2.1.2	Jalometallinija .....	10
2.1.3	Anodisointi.....	10
3	Johtaminen ja motivointi.....	11
3.1	Osaamisen ja suorituksen johtaminen .....	12
3.2	Tieteellinen liikkeenjohto .....	12
3.3	Tavoitejohtaminen.....	13
3.4	Palkitseminen johtamisen työvälineenä .....	14
3.5	Palkitsemisen nykytila Suomessa .....	15
4	Palkitseminen.....	17
4.1	Palkitsemistavat.....	18
4.1.1	Aineellinen palkitseminen .....	18
4.1.2	Aineeton palkitseminen .....	20
4.2	Mittarit ja maksutiheys.....	23
4.2.1	Taloudellinen näkökulma .....	24
4.2.2	Asiakasnäkökulma .....	24
4.2.3	Sisäiset prosessit .....	25
4.2.4	Osaaminen ja motivaatio näkymä .....	26
4.2.5	Mittaustiheys .....	26
4.3	Palkitsemisen vaikutukset .....	26
4.4	Aloituspalkkio .....	27
4.5	Tulospalkkio.....	28
4.6	Palkitsemisen oikeudenmukaisuus .....	29
4.7	Käyttöönotto ja kehittäminen .....	29
5	Selvitystyön taustaa .....	31
5.1	Palkitsemisen nykytilanne yrityksessä .....	31
5.2	Työntekijöiden haastattelut ja haastattelulomake .....	32
5.3	Työntekijöiden haastattelujen tulokset.....	33
6	Motivoinnin ja palkitsemisen kehittäminen yrityksessä .....	36
6.1	Tulospalkkiojärjestelmä .....	39
6.2	Aloituspalkkiojärjestelmä.....	40

7	Johtopäätökset .....	40
8	Toimenpiteet .....	42
	Lähteet .....	43
	Kuviot.. .....	44
	Liitteet.....	45

## 1 Johdanto

Johtaminen on jokaista yritystä koskeva ja johtamisen täytyy toimia, jotta yritys toimii. Palkitseminen ja motivointi ovat osa nykyaikaista johtamista ja sen merkitys kasvaa yritysten kasvaessa. Palkitseminen ja motivointi ovat merkittäviä johtamisen työkaluja. Johtamista on olemassa erilaista ja näkökulmia johtamiseen ja palkitsemiseen on olemassa monia. Tässä työssä käyn läpi johtamisen merkitystä ja johtamista etenkin palkitsemisen näkökulmasta.

### 1.1 Tausta ja tavoitteet

Olen itse ollut töissä kyseisessä kohdeyrityksessä ja työskentelin siellä myös opinnäytetyön tekemisen yhteydessä. Ensimmäisen kerran olin töissä kohdeyrityksessä jo ammattikoulun aikaan ja sen jälkeen ollut siellä useita kesäharjoitteluita. Työkuvani on ollut hyvinkin monipuolinen. Olenkin eri harjoittelujaksojen aikana käynyt kaikki tuotantolinjat läpi ja nyt olen ollut toimistotöissä. Toimistotyöhön on kuulunut toiminnan kehittäminen ja hallinnolliset työt.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia kohdeyrityksen palkitsemisen ja motivoinnin nykytilaa, ja tuottaa kehitysideoita näiden kehittämiseen. Yrityksellä ei ole aikaisemmin ollut selvää linjaa tai järjestelmää palkitsemisessa. Juuri tämän vuoksi työn tutkimus oli tarpeen yritykselle, niin johdolle kuin työntekijöillekin.

### 1.2 Rakenne ja rajaus

Työn rakenne koostuu seitsemästä pääluvusta, jotka ovat järjestyksessä kuviossa 1. Ensimmäinen luku kertoo työn tavoitteet, rakenteen ja yleisen sisällön. Lisäksi ensimmäisessä luvussa kerrotaan käytetyt tutkimusmenetelmät ja muut käytetyt aineistonhankinta menetelmät. Toinen kappale kertoo yleisesti kohdeyrityksestä ja yrityksen harjoittamasta toiminnasta. Toisen luvun tarkoituksena on luoda lukijalle yleiskuva, minkä alan ja kokoluokan yritys on kyseessä. Kolmannessa luvussa käsitellään johtamisen teoriaa muutaman mallin avulla. Johtamisen malleista rajattiin tähän työhön ne jotka käsittelevät motivointia ja joissa palkitseminen on isona elementtinä. Kolmannesta kappaleesta löytyy myös tietoa palkitsemisen yleisyydestä muun muassa teollisuudessa.

Neljännessä luvussa paneudutaan palkitsemisen ja motivoinnin teoriaan. Neljännessä luvussa on muun muassa palkitsemisen säädöksistä, erilaisista malleista ja palkitsemisen järjestelmissä. Viidennessä luvussa käydään läpi tutkimustyön taustaa, eli kuinka lähdin tutkimaan yrityksen palkitsemisen nykytilannetta ja minkälaisia tutkimustuloksia sain. Kuudennessa luvussa analysoin tutkimustuloksien perusteella, mihin suuntaan palkitsemista kannattaisi kehittää ja

kahdessa viimeisessä luvussa kokoan johtopäätökset koko työn osalta ja kerron minkälaisiin toimenpiteisiin tutkimustyön jälkeen ryhdyttiin.



Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne

### 1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmänä käytin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Kaikki tehdyt haastattelut tapahtuivat valmiiksi esitettyjen kysymysten avulla, joissa ei ollut valmiiksi määritettyjä vastausvaihtoehtoja. Tutkimukseen liittyvät haastattelut toteutettiin työpaikalla lokakuun 2015 alussa. Toteutus tapahtui itse teorian ja havainnoinnin kautta määrittelemiä kysymysten kanssa henkilökohtaisissa haastatteluissa.

Haastattelut olivat puolistrukturoituja lomakehaastatteluja. Puolistrukturoitu haastattelu tarkoittaa, että kaikille haastateltaville on samat kysymykset ja kysymykset käydään läpi lähtökohtaisesti samassa järjestyksessä. Samassa järjestyksessä läpikäyminen ei kuitenkaan ole pakollista puolistrukturoidussa haastattelussa. Haastattelussa voidaan ottaa esille aiottua aiemmin myöhemmäksi sijoittunut kysymys, jos haastattelun keskustelu esimerkiksi ohjautuu kysymyksen suuntaan. Puolistrukturoitua haastattelua käytetään, kun haastattelussa halutaan edetä jonkin määritetyn teeman mukaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)



Kysymykset haastatteluihin olivat valmiiksi tehty, mutta vastausvaihtoehtoja ei ollut määritetty valmiiksi. Työntekijät saivat etukäteen haastattelulomakkeen, jossa oli kysymykset. Näin työntekijät saivat mahdollisuuden tutustua etukäteen haastattelun teemaan ja kysymyksiin. Itse haastattelussa edettiin haastattelulomakkeen rakenteen mukaan, mutta keskustelu oli muuten vapaata.

## 2 Pinnoitus Helin Oy

Pinnoitus Helin oy on alihankintayritys, joka tarjoaa asiakkailleen monipuolisesti metallin elektrolyyttisiä pintakäsittelypalveluja. Yritys on ollut nykyisessä omistuksessa vuodesta 1992 lähtien. Yrityksen palveluksessa on kymmenen pitkäaikaista tuotannontyöntekijää. (Pinnoitus Helin Oy 2015.) Liikevaihto Pinnoitus Helin Oy:llä vuonna 2014 oli 1,395 milj. euroa (Kauppa-lehti 2015).

Pinnoitus Helin Oy sijaitsee Tuusulan Kellokoskella, tarkemmin Rajalinnan teollisuusalueella. Yrityksellä on asiakaslähtöinen toiminta-ajatus. Käytännössä tämä tarkoittaa joustavuutta asiakaspalvelussa toimitusaikojen osalta ja jatkuvaa palvelujen kehittämistä. Yrityksellä on asiakkaita ympäri Suomea ja lisäksi asiakkaita löytyy Virossa asti. (Pinnoitus Helin Oy 2015.)

### 2.1 Tuotanto

Pinnoitus Helin Oy:n tarjoamat pintakäsittely mahdollisuudet ja tuotantotarjonta koostuvat kolmesta tuotantolinjasta. Nämä kolme tuotantolinjaa ovat Sinkkikäsittelylinja, Jalometallinlinja ja Alumiinin anodisointilinja. (Pinnoitus Helin Oy 2015.)

Jokaisella linjalla on omat työntekijänsä ja vastuhenkilönsä. Tuotannon työntekijät työskentelevät pääosin niin sanotussa päivävuorossa arkena maanantaista perjantaihin. (Pinnoitus Helin Oy 2015.)

#### 2.1.1 Sinkkilinja

Sinkkikäsittelylinja on automatisoitu ja tuotantokapasiteetiltaan suurin tuotantolinja yrityksessä. Sinkkikäsittely on yksi yleisimmistä teräksen pintakäsittelyistä. Käsittely on yleisesti käytetty, koska sillä saavutetaan edullisesti hyvää kosmeettista ulkonäköä ja korroosionsuojaa. (Pinnoitus Helin Oy 2015.)

Usein sinkityt tuotteet käyvät läpi passivointikäsittelyn. Passivointi antaa lisäsuojan pinnoitukselle, jonka lisäksi passivoinnilla voi värjätä pinnan. Erilaisia passivointeja yrityksellä on käytössä sinipassivointi, paksukalvopassivointi ja mustapassivointi. Sinipassivoinnilla pintaan

saadaan sinertävä ja kiiltävä sävy. Paksukalvopassivoinnilla teräkseen tulee sinkin päälle keltävä kiilto, puhutaan myös ”keltapassivoinnista”. Mustapassivoinnilla tuotteeseen saadaan musta sävy. Mustapassivoinnin yhteydessä on yleisesti käytössä lakka, joka lisää pinnoituksen ja värin kestoa. (Pinnoitus Helin Oy 2015.)

### 2.1.2 Jalometallilinja

Jalometallilinjaksi kutsuttu nikkelöintilinja on yrityksen toiseksi suurin tuotantolinja kapasiteetiltaan, mutta taas liikevaihdoltaan suurin. Erilaisia käsittelyjä linjalla on nikkelöinti, tinaus ja kuparointi. (Pinnoitus Helin Oy 2015.)

Nikkelöintiä on elektrolyyttistä ja kemiallista. Ensimmäiseksi mainittu on niin sanottu kiilto-nikkelöinti. Elektrolyyttisesti toteutettu nikkelöinti antaa pinnalle kovuutta ja kiiltoa luoden miellyttävän näköisen lopputuloksen. Kemiallinen nikkelöinti antaa tasaisen ja kestävä lopputuloksen. Kemiallinen nikkelöinti toimii pintakäsittelynä erityisesti vaativiin käyttökohteisiin ja hankalasti pinnoitettaviin osiin. (Pinnoitus Helin Oy 2015.)

Tinaus on yleinen pintakäsittely alumiiniosille, jotka menevät sähkö- ja elektroniikkateollisuuteen. Tinauksella saavutetaan hyvä muokattavuus, juotettavuus ja korroosionkesto. (Pinnoitus Helin Oy 2015.)

Kuparikäsittelyä käytetään harvoin yksinään. Sen sijaan sitä käytetään usein aluspinnoitteena tinaukselle ja nikkelöinnillä. Aluspinnan ajaminen tuotteelle estää tuotteen pohjaseoksen sekoittumisen pinnoitteeseen. (Pinnoitus Helin Oy 2015.)

### 2.1.3 Anodisointi

Anodisointi on alumiinille yleisesti käytetty pintakäsittelymenetelmä. Käytännössä anodisoinnilla alumiinin pintaan tehdään alumiinioksidikerros. Yrityksen anodisointi linja on erikoistunut pienten ja hankalien kappaleiden pinnoitukseen. Linja on kooltaan pieni ja käytännön ajaminen tapahtuu enimmäkseen käsin tai pienellä nosturilla. Näin monesti hankalia kappaleita saa käännettyä huomattavasti paremmin, kuin esimerkiksi isossa automaattisessa linjassa. (Pinnoitus Helin Oy 2015.)

Anodisoinnin hyötyjä on sen kova, kestävä ja sähköä eristävä pinta, sekä helppo värin muokattavuus. Anodisointilinjalla on käytössä monia eri väri vaihtoehtoja, joista suosituimpia ovat luonnonväri, musta ja sininen. (Pinnoitus Helin Oy 2015.)

Lisäksi yritys tarjoaa tällä hetkellä ainoana Suomessa kova-anodisointia. Kova-anodisointi tuo alumiinin pintaan kovemman ja erittäin tiiviin anodisointikerroksen normaaliin anodisointiin verrattuna. (Pinnoitus Helin Oy 2015.)

### 3 Johtaminen ja motivointi

Johtamista tarvitaan jokaisessa yrityksessä. On olemassa kaksi selvää syytä, miksi johtamista tarvitaan. Nämä kaksi syytä ovat resurssit ja ihmiset. Jokaisella yrityksellä on omat strategiset tavoitteensa, joita johtamisen ja suunnittelun avulla tulisi saavuttaa. Yrityksessä kuin yrityksessä on aina rajalliset resurssit käytössä henkilöstön ja raaka-aineiden osalta. Näiden resurssien oikeaan ja etenkin tehokkaaseen käyttöön kuuluu olennaisena oikeanlainen johtaminen. Yrityksissä on yleensä alasta riippumatta erilaisia työtehtäviä. Johtamisen tarkoituksena on löytää kaikkiin tehtäviin oikean osaamisen omaava henkilö ja osastojen johtoon henkilöt, jotka kykenevät johtamiseen. (Prasad & Gulshan 2011, 13-14.)

Yrityksen koko toiminta riippuu hyvin pitkälti työryhmien tehokkuudesta ja tavoitteellisuudesta. Joissakin isoissa yrityksissä voi olla esimerkiksi satoja ihmisiä töissä, tuottamassa monia erilaisia tuotteita ja palveluita. Jos kaikki työntekijät saisivat päättää oman tavoitteensa ja työskentelytapansa ilman ohjausta ei mikään toiminta olisi tehokasta. Ihmiset tarvitsevat organisointia ja ohjausta työssään. Työntekijöiden yleinen ilmapiiri ja motivaatio ovat tärkeitä tekijöitä ihmisten tuottavuudessa. Johdon tehtävänä on pitää työntekijät motivoituneina antamaan yritykselle parhaansa. (Prasad & Gulshan 2011, 13-14.)

Johtamisella on englanninkielessä kaksi termiä, jotka ovat **management** ja **leadership**. Nämä kaksi termiä erottuvat toisistaan siten, millä tavalla johtaminen toteutetaan ja kuinka johtamiseen suhtaudutaan. Esimerkiksi tunnuslukujen ja mittarien tarkastelussa management johtaja eli manageri, tarkastelee tunnuslukuja itsenäisesti ja tekee päätökset niiden pohjalta. Samassa tilanteessa leadership johtaja eli leaderi, käy tunnuslukuja läpi yhdessä työryhmän kanssa ja kannustaa ihmisiä palautteen avulla suoriutumaan paremmin. Käytännössä siis manageri johtaa asioita luoden järjestystä ja vakautta. Leaderi taas johtaa ihmisiä ja luo edellytyksiä muutoksille ja kehittymiselle. Suomessa johtamista ei ole jaettu kahteen termiin ja tämä kuvaa hyvin tosiasiaa, että hyvän esimiehen täytyy osata johtaa asioita ja ihmisiä. Menestykseen yritys tarvitsee tuloksia, jotka syntyvät yhdessä henkilöstön kanssa. (Hyppänen 2013, 14-15.)

### 3.1 Osaamisen ja suorituksen johtaminen

Johtamisessa on tärkeää, että luodaan työntekijälle mahdollisimman hyvät olosuhteet suoriutua työtehtävistään. Johdon ja työntekijöiden tulee olla perillä toiminnan tarkoituksesta, tavoitteista, palautejärjestelmistä ja osaamisen vaatimuksista ja tasosta. (Kauhanen 2010, 61.)

Suorituksen johtaminen lähtee liikkeelle huolellisesta valmistautumisesta. Erilaiset tilanteet tulevat vaatimaan oikeanlaista johtamistapaa. Johda suoritusta kirjassa esitellään johtamistapoja erilaisiin tilanteisiin neljä kappaletta. Ensimmäisenä on valtuuttava tapa, jossa perusideana on henkilön ammattitaitoon luottaminen. Esimies varmistaa, että johdettavalla on tavoite ja tilanne hallussa ja resurssit saatavilla. Tämän jälkeen esimies kertoo minne voi raportoida ja valtuuttaa osajan tekemään työnsä. Toinen on sparraava tapa. Kyseinen tapa soveltuu tilanteeseen, jossa johdettavalla ei ole riittävää osaamista, mutta halu tehdä ja päästä tavoitteisiin. Tässä tavassa johtaja kertoo tavoitteisiin pääsemisen keinoista ja toimii aktiivisena työn seurannassa ja ohjaamisessa. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 190-192.)

Ohjaavassa tavassa johtaja on aktiivisesti mukana johtamassa koko suoritusta. Tämä tapa on yleensä käytössä, kun johdettava on epävarma työskentelystä ja tavoitteista. Seurannan tarkkaan sopiminen on ohjaavassa tavassa olennaista. Neljäs johtamisen tapa on neuvova tapa. Tässä on ominaista, että johdettava on kokematon ja tarvitsee motivaationsa tueksi selkeitä tavoitteita ja vastuun jakoa. Johtajan kannattaa tällöin pilkkoa tavoite pienempiin osatavoitteisiin (Järvinen ym. 2014, 190-192.)

### 3.2 Tieteellinen liikkeenjohto

Tieteellinen liikkeenjohto, eli niin sanottu taylorismi on Frederick Winslow Taylorin 1900-luvun alussa esittämä johtamisen teoria. Taylorismin perusajatuksena on kaiken toiminnan maksimaalinen tehokkuus. Taylor oli uransa alkuaikoina kehittämässä metallinleikkausta koneenrakennusalalla. Sillä alalla hän julkaisi teorioita ihanteellisista leikkausoloista ottaen huomioon asioita kuten leikkausnopeus, työkalujen kuluminen ja raaka-aine kulutus. Taylor kuitenkin huomasi, ettei vanhoihin kaavoihin ja tekotapoihin kangistuneet työntekijät halunneet ottaa käyttöön hänen kehittämää tietoa. Tämä sai Taylorin kiinnostumaan työn organisoimisesta ja hallinnollisista asioista. (Karlöf 1999, 356-358.)

Taylor huomasi työskennellessään muitakin asioita, jotka olivat hänen mielestään turhaa resurssien tuhlausta. Esimerkiksi aina, kun työpaikalle tuli uusi työntekijä, opetettiin hänet niin sanotusti olemaan tekemättä liikaa. Ylimääräisestä tekemisestä kun ei maksettu enempää. Siitä hän lähti analysoimaan, kuinka paljon tehokkaampaa työskentely voisi tehokkaimmillaan

olla. Ajatuksena Taylorilla oli, että tehokkaammalla työskentelyllä hyötyisi niin työntekijä kuin työnantajakin. (Karlöf 1999, 356-358.)

Taylorismin perusajatuksiin kuuluu työntekijöiden motivoiminen palkitsemalla heitä suorituksista. Näin työntekijät hyötyivät myös tuotannon tehostumisesta. Nykyiset palkkiojärjestelmät ovat saaneet alkunsa tästä taylorismin perusajatuksesta. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 44.)

Taylorismissa on tarkoituksena ensin arvioida tieteellisesti ja mitata jokainen työvaihe erikseen ja sen jälkeen varmistaa, että työntekijät ovat koulutettuja ja sopivia työhön. Lisäksi varmistetaan, että työnjako on selvillä ja johto pelaa työntekijöiden kanssa hyvin yhteen. Pähkinänkuoressa Taylorismin tavoitteena oli tehdä työntekijöistä mahdollisimman tehokkaita. Siinä otettiin kaikki hyöty irti erilaisista mittakaavaeduista ja työn erikoistumisesta, ja poistettiin kaikki turha työstä. (Karlöf 1999, 356-358.)

Taylor meni yhdessä vaiheessa niin pitkälle, että kielsi työntekijöiltä itsenäisen ajattelun. Tämän kaltaiset ylilyönnit johtivat taylorismin maineen huonontumiseen. Taylorismia pidettiin joiltakin osin epäinhimillisenä tapana kohdella ihmisiä. Tayloria jopa kuultiin Yhdysvaltojen senaatissa, koska hänen teoriansa epäiltiin loukkaavan ihmisoikeuksia. Kaikesta kritiikistä huolimatta tieteellisen liikkeenjohdon todettiin vaikuttavan positiivisesti kokonaisvaltaiseen tehokkuuteen. Käytännössä teoriaa voi olla kuitenkin hankala ottaa käyttöön yrityksessä. (Karlöf 1999, 356-358.)

### 3.3 Tavoitejohtaminen

Tavoitejohtamisessa on tärkeää, että työlle asetetaan selkeät tavoitteet. Tavoitteet ovat toimintaa ohjaavia ja tekevät toiminnasta kunnianhimoista. Riittävän haastavat tavoitteet kannustavat tuloksellisuuteen. Tavoitteet voidaan nähdä eräänlaisena keskittymisen keskittäjänä. Tavoite rajaa turhia tekijöitä pois ja keskittää tavoittelemaan asetettua tavoitetta. Tavoitteet määräytyvät yrityksen strategian mukaan, mutta yleisesti käytössä olevia tavoitteiden päätyyppejä ovat taloudelliset tavoitteet, laadulliset tavoitteet, tehokkuustavoitteet, inhimilliset tavoitteet ja ajattelulliset tavoitteet. Tavoitteita voidaan asettaa yksilöille tai tiimeille tavoitteen tyylin ja parhaimman hyödyn mukaan. (Järvinen ym. 2014, 56-57.)

Tavoitteet ovat työntekijöille merkittäviä, kun ne täyttävät nämä viisi kriteeriä. Ensimmäinen kriteeri on, että tavoitteiden on oltava riittävän tarkasti selitettyjä. Toinen kriteeri on, että niiden tulee olla mitattavissa. Eri asioita mitataan erilaisissa aikajaksoissa, joten kolmantena kriteerinä onkin, että tavoitteiden saavuttaminen tulee sitoa aikatauluun. Neljäntenä kriteerinä on, että tavoitteet ovat käytännössä toteutettavissa. Viimeisenä kriteerinä on, että ta-

voitteet ovat hyväksyttäviä. Nämä kriteerit täyttämällä tehdään tavoitteista merkittäviä työntekijöille. (Kauhanen 2010, 68-69.)

Taloudellisia tavoitteita voi olla kaikki niin sanotusti rahaan liittyvä. Näitä on yleisesti myynti eli liikevaihto, tuotto liikevaihdosta ja koko toiminnan kannattavuus. Yritys voi asettaa tavoitteeksi tilanteen mukaan kasvun niin markkinaosuudessa kuin kaikessa muussakin. Laadullisia tavoitteita voi olla tuotannon ulostulon laatu ja tuotannon yleinen sujuvuus. Näillä tarkoitetaan ihan tuotteen laatua ja tuotannon toiminnallisia asioita. Lisäksi laadulliset tavoitteet voivat liittyä asiakastyytyvyyteen ja kuinka yritys suoriutuu esimerkiksi yhteistyökumppaneiden järjestämissä arvioinneissa eli auditoinneissa. Tehokkuustavoitteet voivat olla muun muassa tuotantolinjan käyttökapasiteettiin ja resurssitehokkuuteen liittyviä tavoitteita. Käyttökapasiteetilla tarkoitetaan, kuinka paljon tuotannon käytössä olevasta tuotantokapasiteetista on käytössä prosentuaalisesti. Resurssitehokkuudella tarkoitetaan, kuinka tehokkaasti tuotannossa käytetään aikaa, raaka-aineita ja muita resursseja. (Järvinen ym. 2014, 57.)

Inhimilliset ja ajattelulliset tavoitteet ovat enemmän henkilökohtaiselle tasolle meneviä. Inhimillisiä tavoitteita voi olla esimerkiksi ryhmäytyminen, oppiminen ja työhön liittyvä kasvamisen. Ajattelullisia tavoitteita voi olla suhde tai asenne työhön ja tekemiseen. (Järvinen ym. 2014, 57.)

Tavoitteita asettaessa tulee muistaa tietyt asiat. Tavoitteiden tulee olla ymmärrettäviä kaikille ja pitää varmistua, että kaikille on varmaa tavoitteiden sisältö. Tavoitteiden tulee olla täsmällisiä ja johonkin aikamääreeseen sidottuja. Tavoitteet täytyy perustella, jotta työntekijät tietävät, miksi tavoitellaan juuri määritettyjä asioita. Tavoiteasetannassa tulee ottaa huomioon oikeudenmukaisuus ja huomioida suhteellisuus käytettävissä oleviin toimintaedellytyksiin realistisesti. Tavoitteeksi valitaan asioita, joita halutaan kehittää, joten tavoitteetkin täytyy olla kehittymisen kanssa tavoitettavia ja riittävän vaativia. Lisäksi tavoitteet tulee olla tietenkin tavoitettavissa olevia ja innostavia. Innostavia tavoitteet ovat, kun niiden merkitys kokonaiskuvassa on selvä. (Järvinen ym. 2014, 59.)

#### 3.4 Palkitseminen johtamisen työvälineenä

Palkitseminen on johtamisen välineenä ehdottomasti tärkeä. Työntekijät ja muutenkin ihmiset tekevät yleisesti asioita, mitkä kokevat jollain tavoin palkitsevaksi. Juuri tämän vuoksi palkitsemisen organisointi täytyy tehdä hyvin. Palkitseminen vaikuttaa olennaisesti yrityksen toimintaan ja tuloksiin, ja on tärkeässä osassa myös yrityksen arvojen viestittämisessä muille. Palkitseminen on suuruusluokaltaan strategista tasoa. (Hakonen, ym. 2014, 14-15.)

Palkitseamalla tavoitellaan usein henkilöstölle oikean laista innostusta ja asennetta työhön. Tästä odotetaan hyviä työsuorituksia, osaamisen - ja toiminnan kehittymistä, yhteistyötä, rehellisyyttä ja toiminnan läpinäkyvyyttä. Valitettavasti väärin toteutettuna palkitseminen voi aiheuttaa negatiivisia vaikutuksia, kuten epäoikeudenmukaisuutta, kateutta, osaoptimointia ja tiedon panttaamista. Yleisesti nämä vaikuttavat negatiivisesti taas tuotantoon ja koko yritykseen. Aina ei voi välttyä negatiivisilta vaikutuksilta. Tärkeää on saada palkitseminen toteutettua niin, että positiivisia vaikutuksia tulee negatiivisia vaikutuksia enemmän. (Hakonen ym. 2014, 15.)

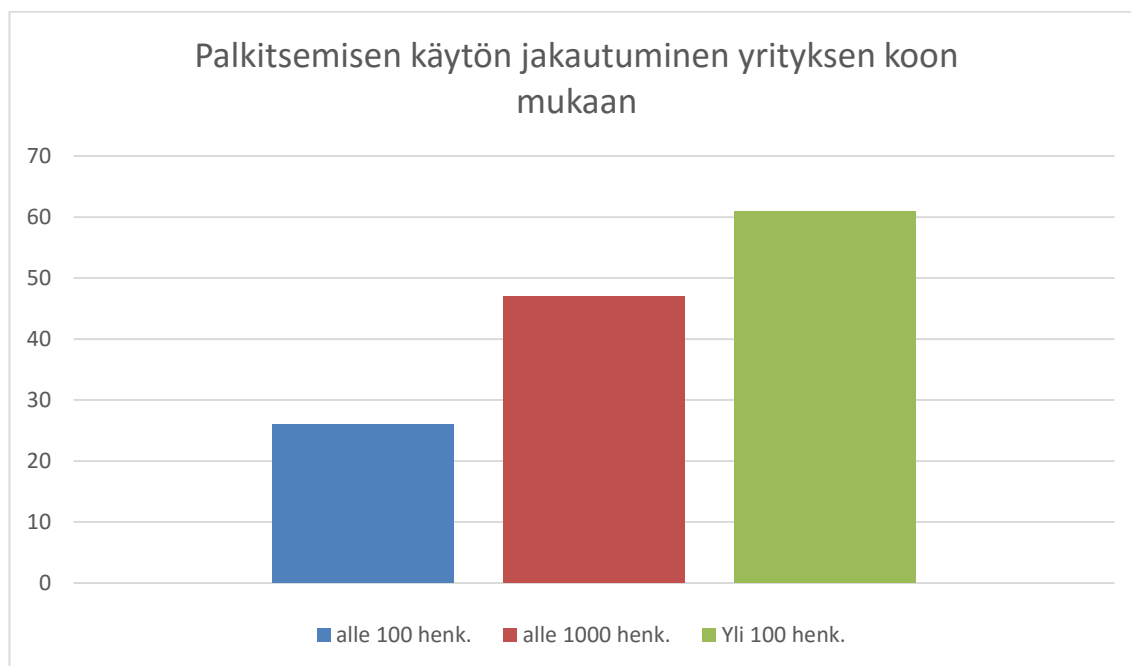
### 3.5 Palkitsemisen nykytila Suomessa

Elinkeinoelämän keskusliitto suoritti palkkausjärjestelmätiedustelun jäsenyrityksilleen vuonna 2011. Tiedustelun kohdennus rajoittui siis yrityksiin, jotka olivat Elinkeinoelämän keskusliiton jäseniä vuonna 2011. Tiedusteluun oli vastannut 1204 yritystä. Tiedustelun mukaan, vuonna 2011 erilaisten tulos- ja voittopalkkioiden piirissä oli 48 prosenttia jäsenyritysten henkilöstöstä. Tämä tarkoittaa noin 440 000 palkansaajaa. Erilaisia järjestelmiä työntekijöiden palkitsemiseen oli käytössä 58 prosentilla yrityksistä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2012.)

Tulospalkkaus oli tiedustelun perusteella yleisintä teollisuudessa. Teollisuudessa tulospalkkiojärjestelmien piiriin kuului 67 prosenttia teollisuuden työntekijöistä. Vertailuksi palvelu-aloilla tulospalkkiojärjestelmien piiriin kuului 41 prosenttia ja rakennusalalla vielä vähemmän eli 25 prosenttia. Tulospalkkiojärjestelmien piiriin kuuluneet työntekijät jaettiin kolmeen eri kategoriaan: ylemmät toimihenkilöt, muut toimihenkilöt ja työntekijät. Ylemmistä toimihenkilöistä tulospalkkiojärjestelmistä teollisuudessa nautti 88 prosenttia, muista toimihenkilöistä 74 prosenttia ja teollisuuden työntekijöistä 55 prosenttia. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2012.)

Yleisin syy, miksi yritykset käyttävät tulospalkkiojärjestelmiä on sen hyödyllisyys johtamisen työvälineenä ja henkilöstön palkitseminen. Jopa 88 prosenttia yrityksistä käytti järjestelmiä henkilöstön palkitsemisen vuoksi ja 74 prosenttia johtamisen työvälineenä. Tiedustelusta kävi ilmi, että yrityksen kannattavuudella ja voitollisuudella oli selvä yhteys yrityksen todennäköisyyteen käyttää palkitsemisen järjestelmiä. Palkitsemisen mittarinakin oli usein yrityksissä kannattavuus. Lisäksi toiminnalliset mittarit ja niihin liittyvät parantamisen tarpeet olivat palkitsemisen perusteena osassa yrityksiä. Yleisemmin palkitsemisen järjestelmissä oli käytössä kolme tai neljä perustetta, joiden mukaan palkitseminen määräytyi. Yritykset olivat arvioineet tulospalkkiojärjestelmien vaikutukset pääosin positiivisiksi. Positiivista vaikutusta näkyi toiminnan kehittämisessä, tuottavuudessa, henkilökunnan sitoutumisessa ja tuotteiden laadussa. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2012.)

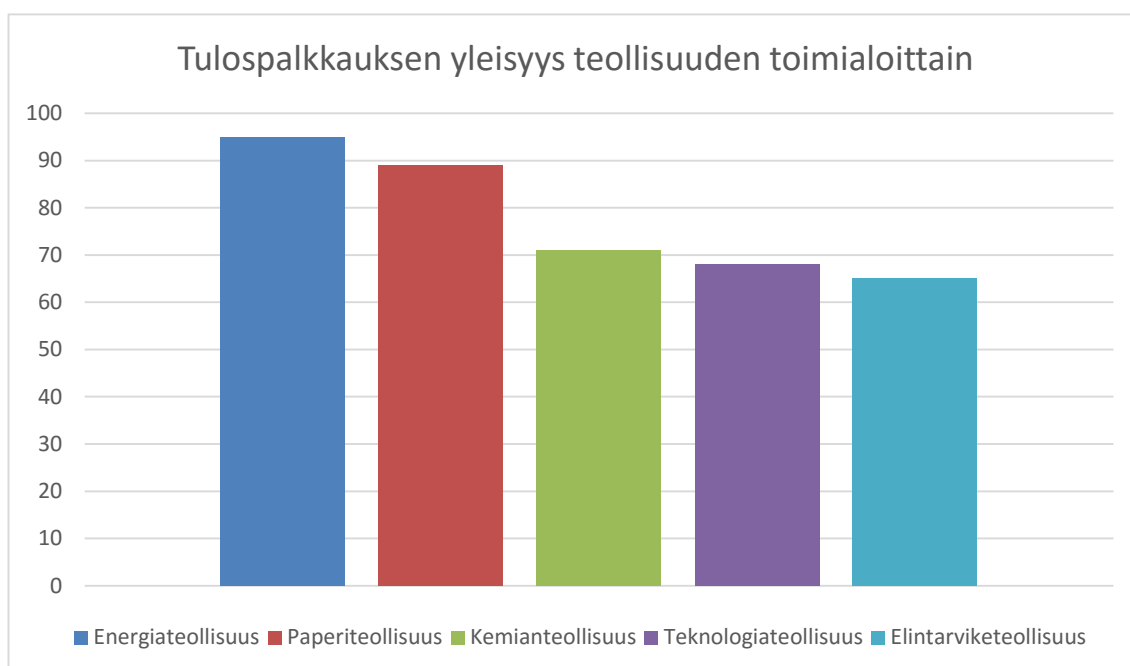
Tiedustelun mukaan myös yrityksen koko vaikutti järjestelmien yleisyyteen. Kuviossa 2 näkyy yrityksen koon mukaan jakautuminen. Alle sadan työntekijän yrityksissä oli selvästi vähiten palkitsemisen järjestelmiä käytössä. Näissä pienissä yrityksissä palkitsemisen järjestelmä oli käytössä vain 26 prosentissa yrityksistä. Alle tuhannen hengen yrityksistä 47 prosentilla oli palkitsemisen järjestelmiä käytössä. Palkitsemisen järjestelmiä käyttivät eniten yli tuhannen hengen yritykset, joista 61 prosenttia oli ottanut käyttöön palkitsemisen. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2012.)



Kuvio 2: Palkitsemisen käytön jakautuminen yrityskoon mukaan (EK:n palkkausjärjestelmä-tiedustelu 2011.)

Kuviossa 3 näkyy, kuinka paljon työntekijöitä on tulospalkkauksen piirissä eri teollisuuden aloilla. Eri teollisuuden alat olivat selvästi kärjessä tulospalkkauksen yleisyydessä. Energiateollisuus oli kärjessä ja siellä työntekijöistä 95 prosenttia oli tulospalkkauksen piirissä. Paperiteollisuudessa tulospalkkauksen piirissä oli 89 prosenttia, kemianteollisuudessa 71 prosenttia, teknologiateollisuudessa 68 prosenttia ja elintarviketeollisuudessa 65 prosenttia työntekijöistä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2012.)





Kuvio 3: Tulospalkkauksen jakautuminen teollisuuden toimialojen mukaan (EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2011.)

Kiisa Hulkko-Nyman kertoo Mustarannan kirjoittamassa Helsingin Sanomien artikkelissa omista tutkimuksistaan palkitsemisen suhteen. Artikkelissa hän sanoo, että palkitseminen on viime vuosina lisääntynyt ja saanut uusia vaikutteita esimerkiksi erilaisten pienten palkkioiden muodossa. Hänen mukaansa muutos on yhteydessä henkilöstöhallintojen kehittymiseen. Hulkko-Nyman painottaa artikkelissa kaikkien palkitsemisjärjestelmien olevan omanlaisia ja palkitsemisen tavat eivät ole samanlaisia yrityksissä. (Mustaranta 2015.)

#### 4 Palkitseminen

Palkitsemisjärjestelmä on henkilöstöä motivoiva ja yrityksen strategisia tavoitteita palveleva johtamisen apukeino. Palkitsemisen toteutustapoja on monia, ja se miten juuri yhdessä yrityksessä kannattaa palkitseminen toteuttaa, riippuu yrityksen strategisista tavoitteista, toimialasta ja yrityskulttuurista. (Hakonen ym. 2014, 16.)

Tulospalkkiojärjestelmä on aika- ja suorituspalkkoja täydentävää. Samannimisen otsikon alla teknologiateollisuuden ja metallityöväen liiton työehtosopimuksen luvussa 13 tulospalkkioista määrätään seuraavasti:

”Työnantaja voi täydentää aika- ja suorituspalkkoja tulospalkkiolla, jonka perusteena ovat yleensä toiminnalliset tavoitteet, kuten tuottavuuden parantaminen ja kehitystavoitteiden saavuttaminen. Tulospalkkion käyttöönotosta sovi-  
taan paikallisesti ja se kirjataan. Ennen tulospalkkiojärjestelmän käyttöönottoa

työnantajan tulee antaa työntekijöille riittävä selvitys sen sisällöstä, tarkoituksesta ja tavoitteista sekä maksuperusteista. Työntekijälle maksettu tulospalkkiolisä otetaan huomioon laskettaessa vuosilomapalkkaa ja lomakorvausta, mikäli tulospalkkiolisän laskentaperuste ei näitä sisällä. Tulospalkkiolisiin ei sovelleta työehtosopimuksen palkankorotusmääräyksiä.” (Metalliliitto 2013, 64.)

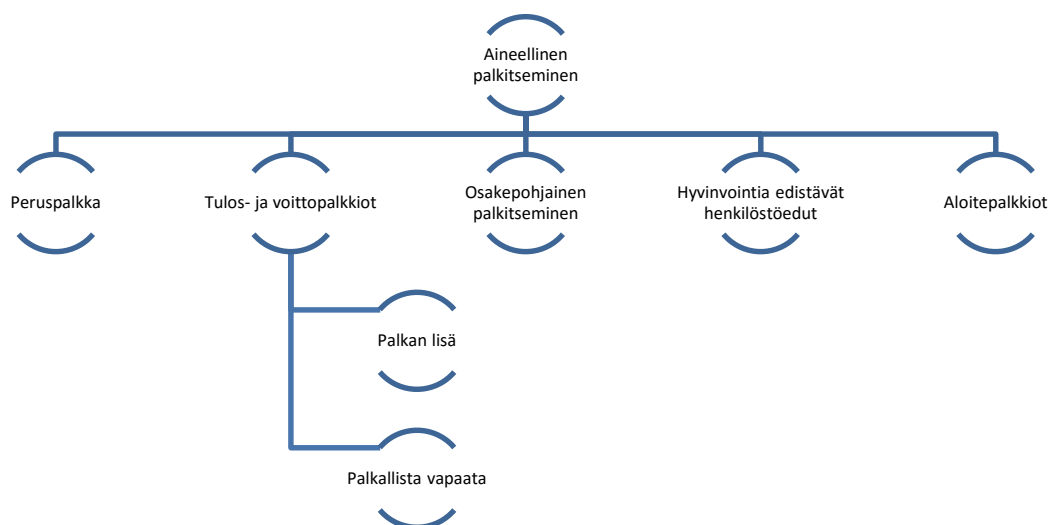
Työehtosopimuksen mukaan työnantajalla on puhtaasti vapaat kädet tulospalkkiojärjestelmän olemassaolon ja toiminnan suhteen. Tärkeimpänä on, että tulospalkkiojärjestelmää koskeville työntekijöille selvitetään tarkasti tulospalkkiojärjestelmän tavoitteet, maksuperusteet ja sisältö. Lisäksi tulospalkkiolisä palkassa tulee ottaa huomioon vuosilomapalkkaa ja lomakorvausta laskiessa. (Metalliliitto 2013, 64-65.)

#### 4.1 Palkitsemistavat

Yksinkertaisimmillaan palkitsemistavat jakautuvat kahteen eri kategoriaan. Nämä kaksi kategoriaa ovat aineellinen palkitseminen ja aineeton palkitseminen. Aineellinen palkitseminen on aina rahanarvoinen etu työntekijälle, kuten raha ja erilaiset työntekijäedut. Aineetonta palkitsemista on kaikki aineellisen palkitsemisen ulkopuolelle jäävä, kuten palaute ja kehittymisen mahdollisuudet. (Kauhanen 2010, 107.)

##### 4.1.1 Aineellinen palkitseminen

Aineellinen eli niin sanottu taloudellinen palkitseminen on aina saajalleen rahanarvoista etua. Se voi olla käytännössä rahaa, tavaraa tai hyvinvointia edistäviä henkilöstöetuja (Hakonen & Nylander 2015, 21.) Kuviossa 4 näkyy erilaisia aineellisen palkitsemisen muotoja. Palkka on rahasumma, jonka työntekijä saa sopimuksen mukaan ja myöskin eräänlainen palkitsemismuoto. Palkan suuruuteen vaikuttavat työsopimus ja ay-liikkeiden neuvottelemat alakohtaiset työehtosopimukset. Peruspalkka on olemukseltaan aineellinen palkinto, mutta eroaa merkittävästi esimerkiksi tuotantopalkkiosta. Peruspalkka tuo mukanaan perustyöntekijän velvoitteet ja sitä säännellään ulkoisesti paljon enemmän verrattuna tuotantopalkkioihin tai henkilöstöetuihin. (Hakonen ym. 2014, 69.)



Kuvio 4: Aineelliset palkitsemisen tavat (Hakonen ym. 2014, 68-176.)

Tulospalkkiolla ja tulospalkkauksella tarkoitetaan peruspalkkauksen päälle suoritettavaa tavoitteellista rahallista palkitsemista. Yleisistä tulospalkkiojärjestelmissä on perusteena saada saavutettua ja jopa ylitettyä asetetut tavoitteet. Nämä tavoitteet ovat mitattavia asioita ja toiminnallisia tunnuslukuja. Tulospalkkiota voidaan jakaa hyvinkin eri tavoilla ja erilaisia järjestelmiä onkin olemassa yhtä paljon kuin yrityksiä, joissa palkitsemista tehdään. Se voi olla olo muodoltaan puhtaasti rahallista, se voi olla osakkeita tai se voi olla palkallista vapaata. Sen suuruus voi määräytyä eri tavalla. Suuruus voi määräytyä taloudellisen mittarin mukaan, jolloin se voi olla esimerkiksi prosentuaalinen määrä myyntivoitosta. Tai se voi olla kiinteä summa mikä maksetaan työntekijöille tavoitteeseen pääsystä. Lisäksi vielä jakamisen tasa- puolisuudessa on eroja. Jotkin yritykset jakavat euromääräisesti saman jokaiselle työntekijäl- le ja joissakin järjestelmissä otetaan huomioon erilaiset asiat, kuten vuoro missä työskennel- lään, osasto, työpanos ja muut henkilökohtaiseen palkitsemiseen liittyvät asiat. Saman mää- rän jakaminen kaikille on helppo toteuttaa hallinnollisesti ja silloin helpoiten välttää turhat huonot vaikutukset, mitä järjestelmä voisi tuoda tullessaan. Henkilökohtaisella palkitsemisel- la varmistetaan se, että palkinnon saa se joka sen ansaitsee. Mutta huonosti toteutettuna ja väärässä paikassa kyseinen palkitsemistapa voi luoda turhaa eriarvostamista ja talon sisäistä kilpailua. (Hakonen ym. 2014, 122-125.)

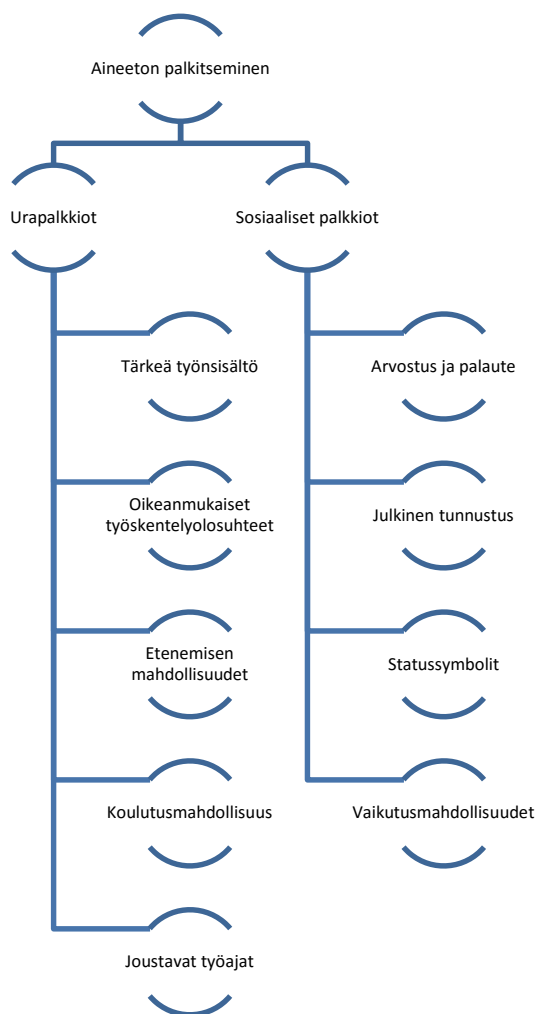
Aalto yliopiston tutkijaryhmä on tunnistanut kolme erilaista tulospalkkiojärjestelmien perus- mallia. Ensimmäisenä on **kollektiiviset tuotantopalkkiojärjestelmät**. Tämä on käytössä yleensä teollisuudessa tuotannon työntekijöillä. Mittareina on ominaisesti tuloksellisuus ja voitollisuus koko tehtaan tuotannon mittakaavassa. Ominaista tälle järjestelmämallille on määritellyt keskimääräiset palkkiot, joita maksetaan useasti vuoden aikana. Toinen malli on

**yksilölliset palkkiojärjestelmämallit.** Tämä malli on yleensä käytössä yksityisellä sektorilla erilaisten osastojen palkitsemiseen. Näitä osastoja voi olla esimerkiksi johtoporras, esimiehet, myynti tai osto. Tässä mallissa mitataan yleensä yksilön suoritusta ja tuloksellisuutta enemmän. Palkkiot voi olla suuriakin ja ne maksetaan tyypillisesti kerran vuodessa, esimerkiksi vuoden päätteeksi. Kolmas järjestelmämalli on enimmäkseen julkisella sektorilla oleva malli. Malli on nimeltään **pienehköjen ryhmien tuloksellisuutta palkitsevat järjestelmät.** Mittarit ovat olemukseltaan yksikkötasoisia ja palkkiot on pienehköjä ja kannusteenomaisia. (Hakonen ym. 2014, 139-140.)

Hyvinvointia edistäviä henkilöstöetuja on nykyään tarjolla esimerkiksi Smartum Oy:n kautta. Smartumilla on valikoimassa muun muassa liikunta- ja kulttuurietu jolla annetaan työntekijälle vapaus valita mitä harrastaa lukuisista erilaisista liikunnan ja kulttuurin-palveluista. Vaihtoehtoina ovat perinteiset liikunta- ja kulttuurisetelit tai Visa-tekniikkaa hyödyntävä liikunta- ja kulttuurisaldo. Etusetelit ovat perinteinen tapa tarjota työntekijöille hyvinvointia edistäviä etuja. Työnantaja tilaa setelit nimettyinä ja jakaa ne työntekijöilleen. Seteleillä on valmiiksi määritelty arvo ja niitä voi käyttää tuhansissa eri käyttökohteissa. Saldo-vaihtoehdossa työnantaja tilaa jokaiselle työntekijälle Smartum-kortin ja lataa haluamansa summan liikunta- ja kulttuurisaldoa kunkin työntekijän kortille. Kortit toimitetaan työntekijöille kotiin ja he pääsevät ottamaan kortit suoraan käyttöön. Liikunta- ja kulttuurietuun käytetyn summan voi työnantaja vähentää normaalina kuluina verotuksessa. Työntekijöille etu on täysin verovapaa verottaman asettamaan vuosirajaan asti. Tämä vuosiraja on 400 euroa per työntekijä. (Smartum Oy 2015.)

#### 4.1.2 Aineeton palkitseminen

Aineeton palkitseminen on käytännössä kaikkea mitä jää aineellisen palkitsemisen ulkopuolelle. Esimerkkejä aineettomasta palkitsemisesta on esimerkiksi palaute työstä, kehu ja mahdollisuus vaikuttaa. Kuviosta 5 näkyy erilaisia aineettoman palkitsemisen muotoja. (Kauhanen 2010, 107.) On lisäksi olemassa tilanteita, joissa aineeton ja aineellinen palkitseminen yhdistyvät. Esimerkiksi jos palkitaan ylennyksellä, täyttää se molempien kriteerit.



Kuvio 5: Aineettoman palkitsemisen tavat (Kauhanen 2010, 107.)

Juhani Kauhanen (Kauhanen 2010, 107-111.) jakaa aineettoman palkitsemisen kahteen osaan, urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. Uraan liittyviä palkkioita on muun muassa itse työn sisältö. Työntekijälle on palkitsevaa työskennellä asian parissa, joka on hänelle tärkeää. Ja on tärkeää, että työntekijälle tarjotaan oikeat ja riittävät työvälineet työn suorittamiseen. Oikeat työvälineet ja tarkoituksen mukaiset työskentelyedellytykset tarjoamalla varmistetaan, että mikään jokapäiväinen asia ei pääse vaikuttamaan negatiivisesti motivaatioon. Työn palkitsevuuteen kuuluu myös olennaisena työaikaan liittyvät muokkaukset. Esimerkiksi joustavat työajat ja turhien aikavaatimusten poisto voivat motivoida työntekijää vapauden avulla kantamaan enemmän vastuuta työstään.

Vaikka edellä olevat asiat olisi mallillaan, ei se välttämättä riitä. Nykyään moni haluaa muuttuvaa ympäristöä ja uusia haasteita. Moni haluaa edetä urallaan. On siis motivoivaa ja palkitsevaa tarjota ja mahdollistaa työntekijöille eteneminen urallaan. Etenkin niille, jotka sen ansaitsevat. Tähän kuuluu olennaisena ihmisten kasvava halu kehittää itseään. Työntekijöiden

kouluttamisesta hyöttyy niin työnantaja kuin työntekijäkin. Työntekijä saa kehitettyä itseään ja työnantaja saa motivoitunutta ja osaavaa henkilöstöä. (Kauhanen 2010, 108-111.)

Sosiaalsiin palkkioihin kuuluu lähinnä henkilökohtaisesti vaikuttavia asioita, kuten saatu arvostus, palaute, statussymbolit ja erilaiset vaikuttamisen mahdollisuudet. Arvostusta voidaan osoittaa esimerkiksi julkisesti kehumalla tai ojentamalla hyvin suoriutuneelle työntekijälle henkilökohtaisen lahjan. Julkisesti kehuminen voi tapahtua esimerkiksi yrityksen sisäisessä verkossa tai yhteisessä tilaisuudessa. Henkilökohtainen lahja voi olla esimerkiksi jokin pieni kuten erikoiskynä tai vastaava. (Kauhanen 2010, 107.)

Palautteella on suuri merkitys kaikessa toiminnassa ja kehityksessä. Se on tärkeimpiä aineettoman palkitsemisen muotoja. Palaute on palkitsevaa, oli se hyvää tai huonoa, kunhan se on rakentavasti ja oikein ilmoitettu palautteen saajalle. Myönteisellä palautteella voidaan odottaa olevan energisoiva ja innostava vaikutus palautteen saajalle. Oikein toteutettuna työpäikälle muodostuu palautteenannon ansiosta arvostava ilmapiiri. Erilaisia palautteen esittämistapoja on monia, mutta esimerkkeinä palautteena voi toimia muun muassa erilaiset työntekijöille näkyvät raportit, yksittäiset kehut henkilökohtaisesti tai jonkin vika tilanteen läpikäynti. Työntekijöille näkyviä raportteja voi olla erilaiset talousraportit myynnistä ja kannattavuudesta, raportit tuotantolinjan käyttökapasiteetista tai raportit raaka-ainekulutuksesta. Raportteja palautemielessä käytettäessä tulee ottaa huomioon, että tarjotaan näkyville selviä lukuja, eikä vain löydä laskentataulukkoa seinälle katsottavaksi ilman selittelyä. Oikein esitettyä palaute voi motivoida henkilöstöä suoriutumaan vielä paremmin ja ylittämään itsensä. Yksittäisiä kehuja voi esittää aina tilaisuuden tullen. Tällöin on tarkoituksenmukaista kertoa, mistä kehuu. Näin työntekijä tietää, mistä kiitetään ja saa siitä positiivista palautetta ja motivaatiota hyvään työskentelyyn. (Hakonen ym. 2014, 251-255.)

Negatiivinen palaute on vähintään yhtä tärkeää kuin positiivinen palaute. Eikä sen nimensä mukaisesti tarvitse vaikuttaa asioihin negatiivisesti. Toisaalta negatiivisella palautteella voi saada väärin esitettyä pahempaa vahinkoa aikaan. Negatiivisen palautteen sijaan voidaan puhua myös rakentavasta palautteesta. Negatiivinen palaute on rakentavaa, kun se on hyvin perusteltua, oikeudenmukaista ja korjaavaa. Rakentavan palautteen annolla vältytään virheiden toistumiselta todennäköisemmin, kuin ongelman välttelyllä. Rakentavan palautteen perussääntöinä on palautteen oikein esittäminen, palautteen saajan kuunteleminen, positiivisten asioiden huomioiminen, palautteen kohdistaminen tuotokseen tai toimintaan, kriittisten kommenttien oikein esittäminen, jatkosta puhuminen, turhan valtataistelun välttäminen ja palautteen antamine heti ongelman ilmetessä. Esimerkkinä erittäin väärin esitetystä negatiivisesta palautteesta tilanne, jossa työntekijä on tehnyt virheen työssään. Erittäin väärä tapa on mennä huutamaan suoraan työntekijälle ja purkaa omaa pahaa mieltä työntekijään. Ei ole välttämättä myöskään tarkoituksenmukaista mennä niin sanotusti voivottelemaan mukaan.

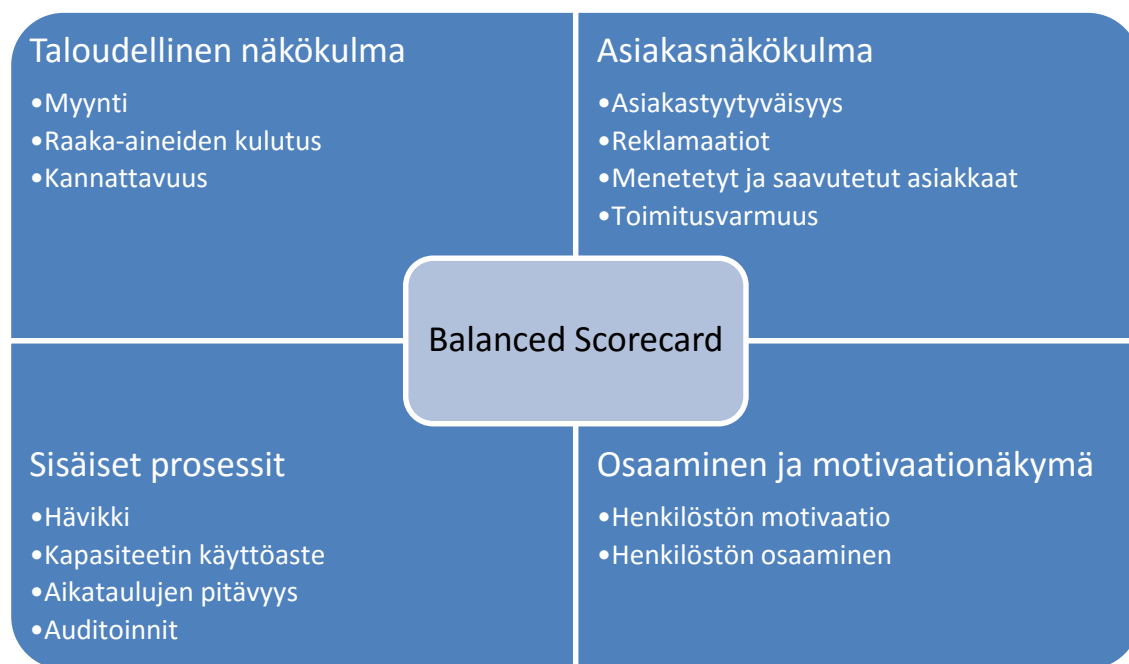
Esimerkki oikeasta tavasta olisi kerätä kaikki työntekijät, joita tehty virhe koskee ja käydä yhdessä läpi tehty virhe. Ilman syyttelyä käydessä läpi voidaan kertoa kaikille miksi virhe tapahtui, mitä siitä seurasi ja miten jatkossa vältetään samankaltaisilta virheiltä. (Hakonen ym. 2014, 253-255.)

Statussymbolit, tittelit ja vaikuttamisen mahdollisuudet ovat henkilökohtaisella tasolla tärkeitä aineettoman palkitsemisen muotoja. Statussymboleita voi olla ihan perusasiat, kuten yrityksen sähköposti ja puhelin. Erilaiset tittelit ja vastualueet tuovat työntekijälle tuntua työuran etenemisestä ja tärkeyden tuntoa omaa työtä kohtaan. Jokaiselle on varmasti tärkeää, että pääsee vaikuttamaan omaan työhön liittyviin asioihin. Näin ollen onkin tärkeää johdon ottaa huomioon työntekijöiden mielipiteet esimerkiksi kehittämiseen liittyvissä asioissa. (Kauhanen 2010, 111-113.)

#### 4.2 Mittarit ja maksutiheys

Mittarit ovat tärkeitä etenkin tulospalkkiojärjestelmän kannalta. Oikein valitut mittarit tuovat hyötyä toivotuille alueille ja toimintoihin. Tulospalkkiojärjestelmää rakentaessa mittarit tulee miettiä tarkkaan, koska voidaan odottaa kehitystä vain niissä asioissa mitä mitataan. Palkitsemisjärjestelmässä on hyvä olla 3-4 mitattavaa tunnuslukua. (Hakonen ym. 2014, 131.)

Mittarit voidaan jakaa Yhdysvalloissa vuonna 1992 luodun tasapainotetun tulokortin (Balanced Scorecard) mukaan neljään eri näkökulmaan. Nämä näkökulmat ovat taloudellinen, asiakkaat, sisäiset prosessit ja osaaminen ja motivointi. Malli tasapainotetusta tulokortista on kuviossa 6. Mittareita palkitsemisjärjestelmää varten valitessa on otettava huomioon, että työntekijöillä tulee olla mahdollisuus vaikuttaa mitattavaan tunnuslukuun. (Kauhanen 2010, 46-47.)



Kuvio 6: Tasapainotetun tuloskortin malli (Kauhanen 2010, 46-47.)

#### 4.2.1 Taloudellinen näkökulma

Taloudellisesta näkökulmasta mittaaminen on yleistä palkitsemisjärjestelmissä. Taloudelliset mittarit ovat helppokäyttöisiä, koska niistä tulevat tunnusluvut ovat usein suoraan helposti laskettavassa muodossa. Taloudellisen näkökulman tavoitteita voi olla esimerkiksi kustannusten vähentäminen, myynnin kasvattaminen tai molempien yhteys eli kannattavuuden nostaminen. Kustannusten vähentämistä tavoitellessa voidaan mitata raaka-aineiden kulutusta tuotannossa. Jotta kyseistä mittaria voidaan käyttää mittarina tulospalkkiojärjestelmässä, täytyy työntekijöillä olla mahdollisuus vaikuttaa siihen. Ja täytyy olla mahdollisuus vaikuttaa siihen ilman laadun heikentymistä. Esimerkiksi suppeasti toteutettu tuotannon tehokkuuden mittaaminen voi aiheuttaa tilanteen, jossa työntekijälle on kannattavaa tinkiä laadusta tehokkuuden lisäämiseksi. (Kauhanen 2010, 48.)

#### 4.2.2 Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulman tunnuslukuina voivat olla esimerkiksi asiakastyytyväisyys, reklamaatiot, menetetyt ja uudet asiakkaat sekä toimitusvarmuus. Kyseiset mittarit ja tunnusluvut vaativat hallinnointia ja tarkastelua enemmän kuin esimerkiksi taloudelliset mittarit. (Kauhanen 2010, 50.)

Asiakastyytyväisyyttä mitataan usein asiakastyytyväisyyskyselyillä, mutta nykypäivänä se ei anna takuuvarmasti aitoa kuvaa kuinka asiakas tulee käyttäytymään. Tämän asiakkaan mielihyvän ja toteutuneen käyttäytymisen välisen eron voi välttää helposti suoralla asiakas kon-



taktilla. Asiakkaan kanssa kasvotusten keskustelu niin laadusta ja muista asioista tuottaa usein parempia tuloksia kuin vakiopohjaiset tyytyväisyyskyselyt. (Kauhanen 2010, 49-50.)

Reklamaatioiden määrä ja vakavuus on yksi käytettävissä olevista mittareista. Esimerkiksi yritys voi asettaa ylärajat asiakkailta tulevien reklamaatioiden määrään. Kun nämä sovitut rajat alitetaan, työnantaja palkitsee työntekijät. Reklamaatioiden käyttämistä mittarina voi helpottaa niiden jakaminen esimerkiksi kohteen ja vakavuuden mukaan. Esimerkiksi jos reklamaatio koskee tuotantolinjaa 1, se kohdistetaan sinne. Reklamaation vakavuuden voi määrittää helposti esimerkiksi reklamaatiosta koituvien kustannuksien mukaan. (Kauhanen 2010, 50.)

Asiakkaiden saaminen ja menettäminen on hyvin paljon yrityksen toimintaan vaikuttavia tekijöitä. Uusi asiakas tuo yritykselle tuottoa ja taas asiakkaan menetyksellä on negatiivinen vaikutus liikevaihtoon ja tuottoon. (Kauhanen 2010, 50.)

Toimitusvarmuus on usein mitattu asia etenkin tuotannossa. Toimitusvarmuus kertoo käytännössä toimitusaikojen toteutumisista. Toimitusvarmuus on parhaimmillaan, kun kaikki toimitukset toimitetaan sovitusti ja ajoissa. Mittarina voidaan käyttää esimerkiksi sovittuja tavoitteita toimitusvarmuudessa. (Teknologiateollisuus ry & Metallityöväen Liitto ry 2014.)

#### 4.2.3 Sisäiset prosessit

Sisäiset prosessit ovat yrityksen sisällä tapahtuvia jokapäiväisiä asioita, kuten tuotanto, myynti, osto ja logistiikka. Sisäisiin prosesseihin ja niiden tehokkuuden lisäämiseen voidaan liittää useita tunnuslukuja. Näistä esimerkkejä on hävikin määrä työtunneissa tai tuotannossa, kapasiteetin käyttöaste, aikataulujen pitävyys ja auditointien havainnot. (Kauhanen 2010, 50-51.)

Hävikkiä tapahtuu silloin, kun joko aineita, tuotteita tai työaikaa menee hukkaan jonkin epätavallisen tilanteen tai huonosti suunnitellun prosessin takia. Hävikkitilanteet tuottavat aina suorasti tai epäsuorasti kuluja yritykselle. Näin ollen niiden mittaamisella ja motivoimalla vähentämään hävikkiä voidaan saada suuriakin säästöjä aikaan. (Kauhanen 2010, 50.)

Kapasiteetin käyttöaste on tunnusluku, joka kertoo kuinka paljon tuotannon kapasiteetista on käytännössä käytössä. Tämä on usein prosessisuunnitteluun suorassa suhteessa oleva asia ja hyvällä suunnittelulla parannettavissa. Mittarina se voi olla siltä osin mihin tuotannon työntekijät pystyvät vaikuttamaan omalla tehokkaalla työskentelyllään. (Kauhanen 2010, 50.)

Aikataulujen pitävyys viittaa tässä kohdassa esimerkiksi aikataulutettujen projektien valmistumiseen ajoissa. Johto voi esimerkiksi antaa tavoiteajan kehitysprojektin valmistumiselle ja

palkita projektissa työskentelevät aikatauluissa pysymisestä. Toimitusvarmuus on oma mittarinsa, mutta esimerkiksi isoille monen erän tilauksille voidaan asettaa aikataulut ja mitata niiden pitävyyttä. (Kauhanen 2010, 51.)

Auditointi on eräänlaista selvittelyä ja arviointia, joka liittyy laadunhallintastandardien käyttöön. Asiakkaat monella alalla saattavat nykypäivänä vaatia toimittajiltaan laadunhallintaa ja siitä onkin muodostunut tehokas kilpailuetu. Yrityksillä on laadunhallintaa varten käytössään itse kehitetty laatukäsikirja, joka sisältää yrityksen prosessit ja toiminnan kokonaisuudessaan. Mittarina voidaan käyttää auditoinnin tuloksia, näin saadaan työntekijät motivoitumaan pitämään laatustandardeista kiinni. (Logistiikan maailma 2015.)

#### 4.2.4 Osaaminen ja motivaatio näkymä

Osaamista tunnuslukuna käytettäessä tulee sitä katsoa laajemmasta näkökulmasta. Työntekijöiden kokonaisvaltainen osaaminen rakentuu koulutuksesta, kokemuksesta, asenteesta ja motivaatiosta. Kaiken lisäksi työntekijälle pitää olla riittävästi energiaa osaamisen hyödyntämiseen, jotta yritys hyötyy siitä. (Kauhanen 2010, 51.)

Henkilökunnan motivaatioon ja osaamiseen liitettävät tunnusluvut ovat pääosin sopivampia esimiesten ja johtotason tavoiteasetantaan. Esimerkiksi henkilöstön motivoinnin kehitystä voidaan mitata ja luvata esimiehille palkkio sovitusta noususta motivaatiossa tai osaamisessa. (Kauhanen 2010, 50-51.)

#### 4.2.5 Mittaustiheys

Yhtä tärkeää, kuin mitattava asian valinta, on mittaus- ja palkitsemistiheyden aikarajat. Järjestelmää varten tulee miettiä tarkkaan, palkitaanko henkilöstöä vuositavoitteiden mukaan vai kenties useammin. Useammin maksettavaa palkkiota voidaan suorittaa esimerkiksi jokaisella vuosineljänneksellä. (Hakonen ym. 2014, 131.)

Mittaustiheys riippuu hyvin pitkälti käytettävissä olevista mittareista ja asetetuista tavoitteista. Lisäksi mittareiden seurannasta ja raportoinnista tulee sopia, kuka niistä on vastuussa. (Kauhanen 2010, 69.)

### 4.3 Palkitsemisen vaikutukset

Palkitsemisella tavoitellaan usein positiivisia vaikutuksia henkilöstön innostuneisuuteen ja työtehtäviin sitoutumiseen, työsuorituksiin, osaamisen kehittymiseen, yhteistyöhön ja rehellisyyteen osastojen välillä, ja kokonaisvaltaiseen toimintojen kehittymiseen ja tuottavuuden

parantumiseen. Valitettavasti aina vaikutukset eivät ole toivottuja. Tavallisesti esiintyviä negatiivisia vaikutuksia on kokemukset palkitsemisen epäoikeudenmukaisuudesta, epätietoisuus, osaoptimointi työtehtävien suhteen, kateus osastojen välillä, vapaamatkustus, hiljaisen tiedon syntyminen ja asioiden kaunistelut. Tavoitteena palkitsemisessa onkin käytännössä onnistua saamaan enemmän positiivisia vaikutuksia kuin negatiivisia. (Hakonen ym. 2014, 57.)

Taloudellisen palkitsemisen vaikutuksen kestoa on tutkittu käytännössä. Tutkimusten mukaan taloudellinen palkitsemisen, kuten palkanlisän, vaikutus motivaatioon voi kadota jopa kahdessa viikossa. Näin pääsee tapahtumaan, kun maksettu palkanlisä sekoittuu muiden rahojen joukkoon. Taloudellisen palkitsemisen vaikutus hälvenee, kun sen saanut työntekijä pääsee niin sanotusti tottumaan saatuun rahaan. (Spitzer 1996.)

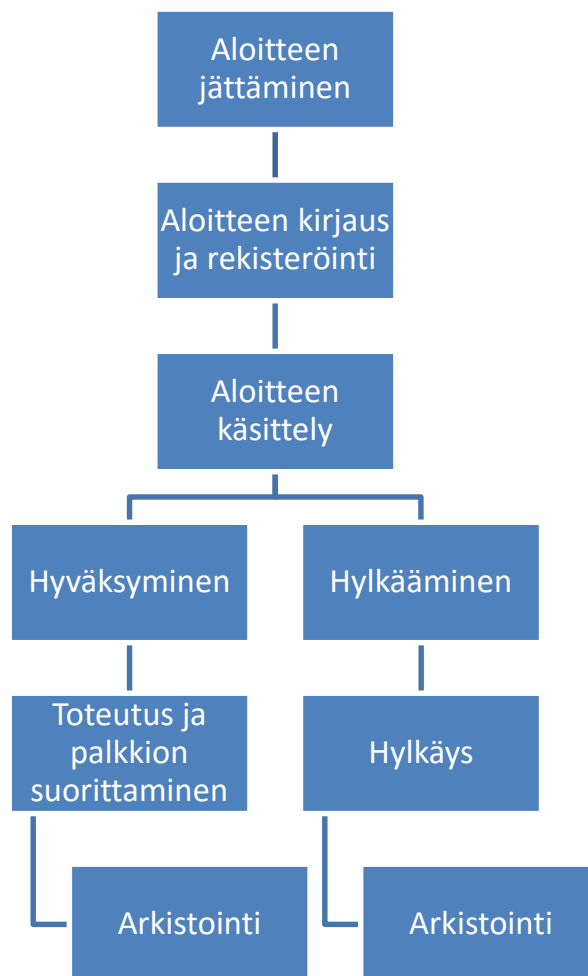
#### 4.4 Aloitepalkkio

Aloitepalkkiojärjestelmä on käytännössä henkilökunnan aktivointi jatkuvaan kehitykseen ja ideoiden toteuttamiseen. Aloitetointi rohkaisee työntekijöitä ideoimaan kuinka parantaa eri asioita työpaikoilla ja positiivisesti vaikuttaa tuottavuuteen. Näin ollen yritys hyötyy suoraan kannattavuuden nousuna. Aloitejärjestelmä voi lisätä työntekijöiden tarkkaavaisuutta raaka-aineiden ja muiden resurssien kulutuksen suhteen ja tuloksena voi olla erittäin huomattavia säästöjä tuovia aloitteita. Lisäksi jo aloitejärjestelmän olemassaolo tuo työntekijöille suuremmat mahdollisuudet asioihin vaikuttamiseen, mikä on jo itsessään motivaatiota kasvattava tekijä. (Hakonen ym. 2014, 180-181.)

Hyvin toimivan aloitejärjestelmän tärkeimpiä ominaisuuksia on, että aloitteen voi laittaa aluilleen jokainen työntekijä ja siitä tehdään mahdollisimman vaivatonta. Jokaisella työntekijällä tulee siis olla oikeus tehdä aloite näkemästään kehityskohteesta, jonka avulla yritys voisi säästää tai muuten kehittää toimintojaan. Rajana on, että esimiesten ei voi antaa tehdä aloitteita omiin vastuualueisiin, koska muuten voisi esiintyä aloitteiden ja esimiesaseman väärinkäyttöä. Aloitejärjestelmään on luotava yritykselle sopiva ja työntekijöille mahdollisimman helppo aloitteen esitys. Vaihtoehtoja on esimerkiksi yksinkertaisesti suullisesti esimiehelle esittäminen, kirjallinen dokumentti tai sähköinen kaavake yrityksen sisäisessä verkossa. Aloitepalkkiojärjestelmää luodessa on hyvä määritellä, mikä on aloite. Jokaisesta ideasta ei välttämättä ole aloitteeksi. Tarkkana on oltava, ettei aloitejärjestelmä mene ristiin tai sekaisin tulospalkkion kanssa. On hyvä muistaa myös, että vikailmoitukset tai vastaavat eivät ole aloitetointia vaan kuuluvat jokaisen työntekijän velvollisuuksiin. Näitä velvollisuuksia ei saa sekoittaa aloitejärjestelmään. (Hakonen ym. 2014, 178-179.)

Kuviosta 7 näkyy aloitejärjestelmäprosessin mallinnusesimerkki. Aloitejärjestelmäprosessi lähtee esimerkiksi liikkeelle, kun työntekijä jättää aloitteen sille tarkoitettuun sähköiseen

järjestelmään. Aloitteista vastaava esimies kirjaa aloitteen rekisteriin, josta päättäjät näkevät aloitteet. Kun päättäjät kokoontuvat tarkastelemaan aloitteita, he antavat aloitteelle joko myönteisen tai kielteisen lausunnon. Lausunto on usein suuntaa antava, mutta käytännössä myönteinen lausunto tarkoittaa aloitteen palkitsemista ja kielteinen taas palkitsematta jättämistä. Jos päättäjät päättävät toteuttaa aloitteen, annetaan palkanlaskijoille tieto maksettavasta palkkiosta ja palkanlaskenta pidättää lainmääräiset verot. Hyväksyttiin aloitetta tai ei, on aloitteiden rekisteröinti ja arkistointi tärkeää. (Hakonen ym. 2014, 186.)



Kuvio 7: Esimerkki aloitepalkkiojärjestelmä prosessista (Hakonen ym. 2014, 186.)

#### 4.5 Tulospalkkio

Tulospalkkioiden perimmäinen tarkoitus on palkita tavoitteiden saavuttamisesta ja tehdä se mahdollisimman motivoivalla tavalla ja näyttävästi. Tulospalkkioilla odotetaan olevan myönteistä vaikutusta tuottavuuteen, laatuun, kustannuksiin sekä henkilöstön hyvinvointiin ja työskentely asenteeseen. Tulospalkkio yleisesti perustetaan mittareihin. Mittarit ovat ennalta määrättyjä tunnuslukuja, esimerkiksi liikevaihto on yleisesti käytössä oleva taloudellinen mit-

tari. Pääasiana on, että mittarit on valittu sen mukaan, missä halutaan kehitystä. Näin myös tulospalkkiot ovat mahdollisimman tehokkaita vaikutukseltaan. (Hakonen ym. 2014.)

#### 4.6 Palkitsemisen oikeudenmukaisuus

Oikeudenmukaisuuden huomioiminen on hyvin tärkeää palkitsemisessa. Palkitsemisen oikeudenmukaisuus vaikuttaa merkittävästi yksilöiden tyytyväisyyteen. Olennaista on, että työntekijät kokevat työpaikalla toteutetun palkitsemisen tasapuoliseksi. Oikeudenmukaisuudella onkin todettu olevan suoria vaikutuksia palkitsemisellä saavutettaviin tuloksiin. (Hakonen & Nylander 2015, 123-124.)

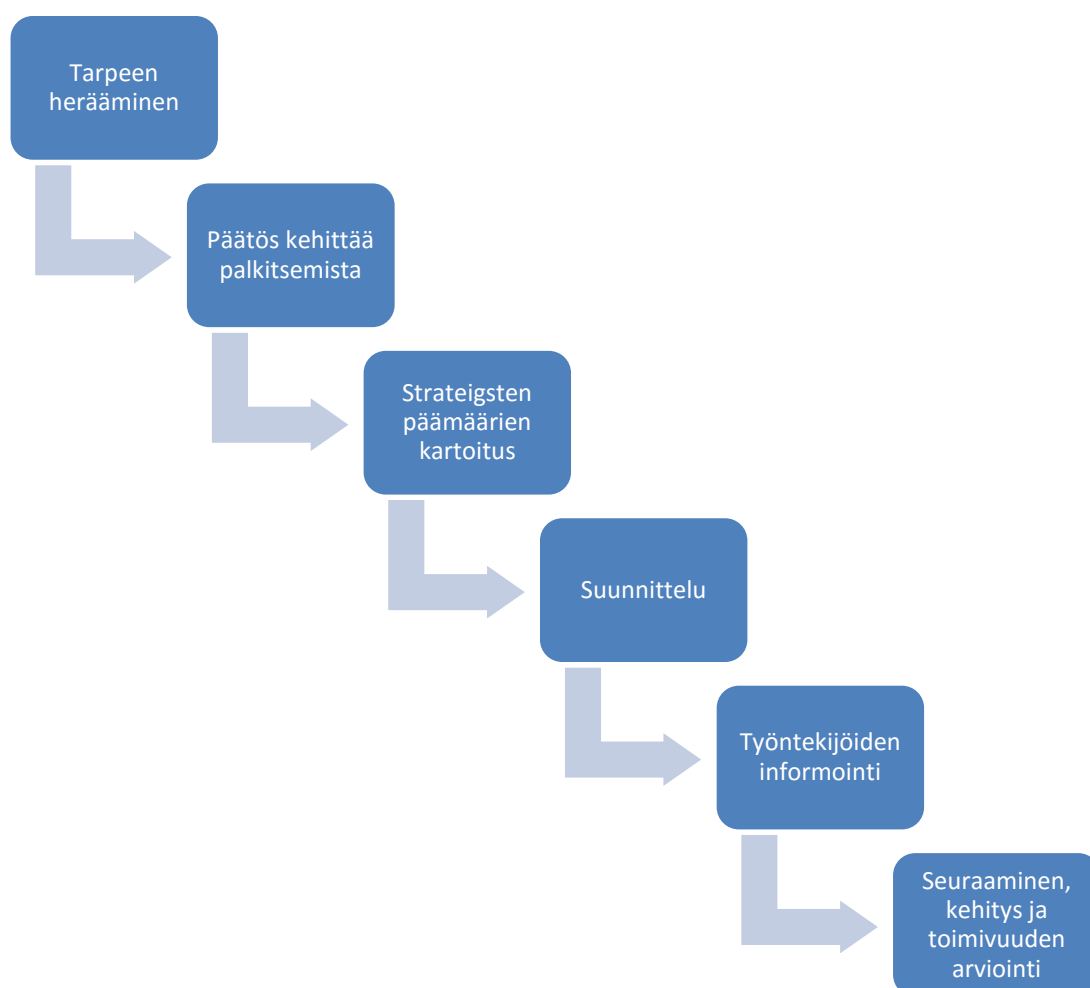
Oikeudenmukaisuuden voi jakaa kolmeen osa-alueeseen. Oikeudenmukaisuuden kokemus rakentuu näistä osa-alueista. Ensimmäisenä on jakamisen oikeudenmukaisuus. Käytännössä tämä tarkoittaa, että palkkio vastaa annettua työpanosta. Epäoikeudenmukaisuuden tunnetta tulee tilanteessa, jossa työntekijä vertaa omaa työpanostaan ja palkkioita toisten kanssa, ja esimerkiksi huomaa tekevänsä muita enemmän samalla palkkiolla. Tällöin tämä työntekijä voi alkaa tietoisesti vähentää omaa työpanostaan, eräänlaisena protestina epäoikeudenmukaisuudelle. Toinen osa-alue on menettelytapojen oikeudenmukaisuus. Se kuinka työntekijöitä kohdellaan palkitsemista suunniteltaessa, vaikuttaa kuinka reiluksi järjestelmä koetaan. Menettelytapojen oikeudenmukaisuuden osa-alueeseen kuuluu myös vaikuttamisen mahdollisuudet, puolueettomuus, paikkansapitävyys, oikaistavuus ja eettisyys. Kolmas osa-alue on vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus. Tähän osa-alueeseen kuuluu kaikki viestintä palkitsemisesta ja sen oikeanlainen toteutus. Informatiivisuus tuo luottoa palkitsemisen toimivuuteen, ja työntekijöiden on sen avulla helpompi suhtautua myönteisesti päätöksiin. (Hakonen & Nylander 2015, 125-131.)

#### 4.7 Käyttöönotto ja kehittäminen

Jotta tulospalkkiojärjestelmä voidaan ottaa käyttöön, tulee ymmärtää järjestelmän merkitys kokonaisuudessaan yritykselle. Tavoitteena on usein taloudellisen hyödyn saaminen motivoituneen kautta. Lainsäädäntö, verotus ja työehtosopimukset tuo omat ehtonsa ja merkityksensä tulospalkkiojärjestelmälle. Lainsäädäntö ja verotus määrittelevät tietenkin aineellisen palkitsemisen verovelvoitteet ja työehtosopimukset määrittelevät pitkälti tulospalkkiojärjestelmää työntekijöille informoinnista ja palkanlisien vaikutuksista esimerkiksi lomapalkkaan. (Hakonen ym. 2014.)

Kuviossa 8 on mallinnettu yksinkertaisella tavalla tulospalkkiojärjestelmän käyttöönotto prosessi. Järjestelmän kehittäminen lähtee liikkeelle kehittämisen tarpeen heräämisestä. Tarpeen herättyä päästään päätökseen kehittää palkitsemista. Tämän päätöksen jälkeen kartoitetaan yrityksen strategisia tavoitteita, jotta saadaan selville perustilanne ja kehittämiskoh-

teet. Kannattavaan palkitsemiseen kuuluu, että se seuraa yrityksen strategisia tavoitteita. Suunnittelu vaiheessa mietitään järjestelmän rakenne kokoaisuudessaan palkitsemistapojen ja mittareiden osalta, ja mietitään koko järjestelmän merkitystä yritykselle. Kun mittarit, palkitsemistavat ja tavoitteet ovat selvillä, on aika käydä työntekijöiden kanssa tarkasti läpi järjestelmän rakenne. Kun kaikille asianosaisille on järjestelmän rakenne selvillä, voidaan järjestelmä ottaa käyttöön aikataulujen mukaan. Käyttöönoton jälkeen järjestelmää tulee jatkuvasti seurata, kehittää ja toimivuutta arvioida. Toimimattomia järjestelmiä tulee kehittää tai jopa lopettaa negatiivisten vaikutuksien minimoimiseksi. (Teknologiateollisuus ry & Metallityöväen Liitto ry 2014.)



Kuvio 8: Yksinkertaistettu mallinnus palkitsemisjärjestelmän käyttöönotosta (Teknologiateollisuus ry & Metallityöväen Liitto ry 2014.)

Tulospalkkiojärjestelmän käytön jatkon kannalta on tärkeää muistaa, että järjestelmä elää jatkuvasti ja sen pitääkin elää. Sitä tulee seurata, poistaa epäkohtia ja kehittää jatkuvasti. Tulospalkkiojärjestelmän käyttö on jatkuvaa oppimista. (Hakonen ym. 2014, 48-49.)

## 5 Selvitystyön taustaa

Lähdin tutkimaan palkitsemisen nykytilannetta kohdeyrityksessä toimitusjohtajan näkökulmasta. Tarkoituksena oli kartoittaa henkilöstön palkitsemisen- ja motivointikeinot, joita yrityksellä on jo nykyisellään käytössä. Lisäksi keräsin tietoa vanhoista käytöstä poistuneista palkitsemisjärjestelmistä.

Saadakseni kokonaisvaltaisen kuvan motivaation nykytilanteesta tarkoitukseni oli haastatella jokaista 11 työntekijää yrityksessä. Haastateltavissa oli mukana kahdeksan linjatyöntekijää ja kolme työnjohtajaa. Tein tutkimusta varten haastattelupohjan, jonka kävin läpi henkilökohtaisesti jokaisen haastateltavan kanssa. Haastattelun oli tarkoitus rakentua tarkkaan mietityistä kysymyksistä joihin jokainen henkilökunnan jäsen vastaa vapaamuotoisesti omalla mielipiteellään ja näkemyksestään. Lähdin liikkeelle miettimällä haastattelujen tavoitteita. Haastattelut ajoitin viiden päivän ajalle ja jokaista haastattelua kohti varasin aikaa 1,5 tuntia. Haastattelupaikaksi sovin yrityksen toimistotiloissa sijaitsevan neuvotteluhuoneen. Haastattelujen tavoitteena oli motivaation kartoitus henkilöstön näkökulmasta, henkilöstön näkökulma motivoinnin nykytilanteeseen ja henkilöstön toiveet palkitsemisen kehittämiseen. Näistä tavoitteista lähdin etsimään oikeita kysymyksiä. Jaoin haastattelun rakenteen kolmeen eri teemaan. Nämä teemat olivat työnkuva ja työryhmä, motivointi ja palkitsemiskeinot. Liitteessä 1 näkyy tehdyn haastattelun rakenne ja kysymykset.

### 5.1 Palkitsemisen nykytilanne yrityksessä

Yrityksellä ei ole käytössä suorasti työntekijöille näkyvää palkitsemisjärjestelmää. Jos yritystä tarkastelee lähemmin, on työntekijöillä moniakin etuja. Aineetonta palkitsemista on muun muassa annettava palaute työntekijöille. Palautetta annetaan palaverien ja raporttien muodossa. Palavereja pidetään esimiesten kesken viikoittain ja työntekijöiden kesken joka kuukausi. Viikkopalavereissa on mukana jokaisen tuotantolinjan esimies. Palaverissa käydään läpi yleistilannetta koko yrityksen toiminnan kannalta ja jokaisen linjan tilannetta. Näissä palavereissa linjojen esimiehet pääsevät kertomaan ongelmakohtista omalla linjallaan. On tärkeää yleisen työhyvinvoinnin ja motivaation kannalta, että ongelmakohtiin puututaan ja tarjotaan tilaisuus ilmoittaa niistä. Joka kuukausi pidetään erikseen tuotantolinjakohtainen palaveri. Tähän palaveriin osallistuu kerrallaan kaikki yhden tuotantolinjan työntekijät esimiehen lisäksi. Sisällöltään linjapalaveri on samankaltainen viikkopalaverin kanssa, mutta palaverissa on tarkoitus käydä tarkemmin läpi juuri kyseisen linjan asioita ja kuunnella jokaista linjan työntekijää linjaan liittyvissä asioissa. (Helin 2015, henkilökohtainen tiedonanto.)

Palaverien lisäksi jokaisen työntekijän nähtäville tuodaan viikoittain raportit myynnistä, kuluksista ja tuotannon tehokkuudesta. Näiden raporttien avulla työntekijät saavat palautetta toiminnastaan ja voivat motivoitua ylittämään itsensä. Aineetonta palkitsemista palautteen lisäksi on työtehtävien ja vastuun tasapuolisesti jakaminen. Jos työryhmässä on esimerkiksi samantasoinen työntekijä, joka ei täytä samaa vastuuta kuin muut, voi se vaikuttaa muiden työryhmän jäsenten motivaatioon negatiivisesti. Johdon tehtävänä onkin huomata kyseiset tilanteet ja tasapainottaa vastuuta. (Helin 2015, henkilökohtainen tiedonanto.)

Aineellista palkitsemista on muun muassa yrityksen tarjoamat kahvit työntekijöilleen tauko-huoneessa. Lisäksi yritys pyrkii osallistumaan vierailijana alan messuille ja koulutustilaisuuksiin. Näin tarjotaan työntekijöille mahdollisuus kouluttaa ja kehittää itseään. Yrityksessä on ollut käytössä tulospalkkiojärjestelmä vuosina 2007-2009. Tämä järjestelmä perustui käyttökatteeseen. Käyttökatteelle asetettiin euromääräinen tavoiteraja ja kun tämä ylitettiin, maksettiin ylittävistä osasta prosentuaalinen osuus työntekijöille. Tulospalkkio laskettiin ja kohdistettiin vuosineljännekselle. Järjestelmä oli toimiva ja nosti motivaatiota työntekijöiden keskuudessa, mutta järjestelmä oli otettava pois käytöstä vuonna 2009 suuren kysynnän ja kannattavuuden laskun vuoksi. Käytännön huono puoli järjestelmässä oli, että sitä ei ollut niinkään kohdistettu kenellekään tai mihinkään kustannuspaikkaan. Kaikki työntekijät saivat saman tuloksen mukaan ja saman prosentin. Työnjohtajilla oli suurempi osuus kuin työntekijöillä. (Helin 2015, henkilökohtainen tiedonanto.)

## 5.2 Työntekijöiden haastattelut ja haastattelulomake

Haastatteluiden ensimmäisenä teemana oli aktivoida henkilöstö miettimään onko henkilöllä riittävän selkeä kuva omasta toimenkuvasta, asemasta ja vastuusta työryhmässä. Näin haastateltava henkilö voi kertoa omista toiveistaan ja mahdollisista epäkohdista liittyen toimenkuvaan ja vastuuseen omassa työryhmässä. Lisäksi tässä osassa oli tarkoitus selvittää onko henkilöstöllä omasta mielestään olemassa tarkoituksen mukaiset työskentelyedellytykset ja työvälineet ja onko heillä mahdollisuus vaikuttaa työhönsä. Tästä haastattelun ensimmäistä osasta oli tarkoituksena löytää kehityskohteita henkilöstön johtamisen kannalta. Motivaatiota on hyvä lähteä kehittämään ensin varmistumalla, että henkilöstö tuntee työskentelyedellytysten olevan kunnossa.

Toisena teemana oli itse motiivoinnin kartoitus. Ensimmäisenä kysytään suoraan, mistä pitää omassa työssään ja mistä ei. Toiseksi kysytään, tietääkö henkilöstö yrityksen toiminta-ajatuksen ja tärkeimpänä onko henkilöstö valmis panostamaan siihen. Näillä kysymyksillä saadaan yleinen näkemys yksittäisen työntekijän motivaation tasosta nykyisellään. Sitten paneudutaan asioihin, mitkä asiat motivoivat henkilöä jokapäiväisessä työssä tai vaikuttavat negatiivisesti motivaatioon. Työntekijä saa kertoa oman mielipiteensä, tunteeko hän oman työnsä



palkitsevaksi ja tunteeko hän palkitsevaksi, kun tuotannossa onnistutaan erinomaisesti ja asiakkaat kehuvat laatua. Tästä päästääkin palautteiden vaikutukseen ja riittävyteen. Työntekijä voi kertoa, onko palaute työstä ja laadusta riittävää ja oikein esitettyä. Tästä saadaan tietää, koetaanko palaute henkilöstön keskuudessa nykyisessä muodossaan motivoivana. Viimeisenä keskustellaan tavoiteasetannasta. Työntekijä kertoo oman mielipiteensä, onko työlle asetettu selkeät tavoitteet. Toisen osan tavoitteena oli kartoittaa motivaatiota vapaan keskustelun kautta kysymysten ohjaamana, ja näin rakentaa mahdollisimman laaja kuva työntekijän henkilökohtaisesta työmotivaatiosta.

Viimeisenä teemana oli palkitseminen. Teeman tavoitteena oli saada työntekijöiden mielipide erilaisista palkitsemiskeinoista. Listasin yhdeksän erilaista palkitsemisen- ja motivoinnin keinoa ja tarkoituksena oli, että työntekijät asettavat nämä keinot tärkeysjärjestykseen. Työntekijöiden vastauksista pystyy näkemään arvostuksen eri asioihin ja miten tämä arvostus jakautuu eri työntekijöiden ja työryhmien kesken.

Jokaisessa haastattelussa käytiin läpi jokainen kysymys haastateltavan kanssa ja kirjoitettiin kirjallinen yhteenveto. Kaikista yhteenvedoista kokosin esille tulleet asiat ja tein kokonaisuudesta yhteenvedon. Työntekijöille lupasin, että vastaukset ovat anonyymejä. Näin ollen kenkään henkilökohtaista mielipidettä tai nimeä ei julkaista tässä työssä.

### 5.3 Työntekijöiden haastattelujen tulokset

Toteutuneita työntekijöiden haastatteluja oli kymmenen kappaletta. Yksi vastaajista ei päässyt osallistumaan haastatteluihin lomien ja sairastumisen vuoksi. Varattu aika riitti jokaisen haastattelun kohdalla ja haastattelut sujuivat ilman suurempaa ulkopuolisia häiriöitä. Haastatteluissa tuli esille toivotulla tavalla nykytilanne työntekijöiden yleisestä motivaation ja ilmapiirin tasosta, motivaatioon vaikuttavista tekijöistä ja henkilöstön toiveista palkitsemisen suhteen. Näkökulma haastatteluissa oli täysin työntekijöiden.

Yleinen ilmapiiri koko työporukassa oli kokonaisuudessaan hyvä. Kaikilla työntekijöillä on tiedossa oma toimenkuvansa ja muutenkin kaikilla on tunne, että jokainen yrityksessä työskentelevä tietää työnkuvansa ja vastuunsa. Haastatteluissa ei ilmennyt, että haastateltavilla olisi tarvetta muuttaa toimenkuvaansa tai saada enempää vastuuta. Suurilta osin työntekijät ovat siis tyytyväisiä nykyiseen työhönsä, mutta toisaalta henkilökohtaisen kehittymisen halua puuttui. Työntekijöiden keskuudessa oli ollut huonompi ilmapiiri muutamia vuosia sitten, mutta nykyään tilanne on jo paljon parempi ja haastateltavat sanoikin työporukan olevan todella hyvä. Haastattelujen perusteella työyhteisössä esiintyy useamman työntekijän kohdalla ajoitain valitusta eri asioista. Valitusta esiintyy useimmin epätavallisissa tilanteissa kuten laiterikkojen yhteydessä. Osa työntekijöistä tunsikin, että laiterikkojen aikaan esiintynyt turhautumi-

nen kohdistetaan usein väärille henkilöille. Esiintyvä valitus tai turhautuminen ei kuitenkaan pääosin pääse vaikuttamaan muiden työhön, ilmapiiriin eikä motivaatioon.

Yrityksen asiakaslähtöisyys oli haastattelujen perusteella jokaisen työntekijän kohdalla päivittäin toteutuva asia. Kaikki työntekijät arvostivat asiakkaita ja tiesivät asiakaspalvelun tärkeyden. Asiakkaiden toiveita kunnioitettiin ja näitä toiveita pyrittiin kunnioittamaan parhaan mukaan. Asiakkaille kommunikointi oli kuuleman mukaan asiallista. Tämä näkyi taas toiseenkin suuntaan. Myös asiakkailta tulevan palautteen työntekijät kokivat olevan asiallisesti esitettyä, oli se sitten positiivista tai negatiivista.

Työntekijöiden yleinen motivaatiotaso kuulosti olevan normaalilla tasolla, eikä siinä esiinny suuria epänormaaleita muutoksia työviikon aikana. Kaikki työntekijät tunsivat vastuunsa tehdä työtä heille maksettua palkkaa vastaan, tämä jo kotoa usein saatu moraalinen kasvatus motivoi tekemään töitä. Muita motivaatiota rakentavia tekijöitä nousi esille myös esimerkiksi hyvä työporukka ja itse pinnoitustyö. Työntekijät kokivat suurilta osin ylpeyttä hyvin tehdystä työstä, esimerkiksi kun tuotteet on saatu ajoissa luvatus mukaan toimitettua asiakkaalle ja on tehty laadukasta pinnoitusjälkeä. Tämän perusteella voisi sanoa, että työskentely motivaatio voisi olla ja pysyä huomattavasti paremmalla tasolla, jos motivaatioon negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä ei olisi aktiivisesti olemassa.

Motivaatioon negatiivisesti vaikuttavia asioita olivat enimmäkseen työskentelyedellytyksiin liittyvät puutteet ja epäkohdat. Yleisesti työntekijät kertoivat työskentelyedellytysten olevan riittävän hyviä, mutta jokaisen linjan osalta nousi esille erilaisia työskentelyolosuhteisiin ja työvälineisiin liittyviä ongelmia. Työkaluihin liittyvät ongelmat olivat vähäisiä, esimerkiksi satunnaisia tilanteita jolloin työkalua ei löytynyt tarvittaessa. Nämä työkaluihin liittyvät ongelmat korjaantuisivat hyvinkin helposti selvillä laatu järjestelmillä. Laatu järjestelmän mukaan kaikki työkalut löytyisivät tarvittaessa sovitulta paikalta ja lisäksi jokainen työpiste olisi varustettu juuri työn vaatimalla tavalla. Muihin työvälineisiin kuten nostureihin liittyvät ongelmat olisi korjattava mahdollisimman pian tarpeen mukaan ja muutenkin panostettava kehittämässä tuottavuuden ja työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Työskentelyolosuhteisiin liittyviä ongelmia oli enimmäkseen kehittämiseen ja korjauksiin liittyvät toiminnot. Työntekijöillä oli tunne että heillä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa riittävästi työhönsä liittyvissä asioissa, eikä heitä oteta riittävästi mukaan kehitys- ja parannustilanteisiin. Näin työntekijät kokevat, että he jäävät ulkopuolelle omaan työhönsä liittyvissä asioissa. Työntekijät uskoivat asioiden parantuvan, jos heidän sanalleen annettaisiin enemmän painoarvoa ja osallistutettaisiin enemmän kehittämisprojekteihin. Valitettavasti työntekijöiden halu ja motivaatio asioiden kehittämiseen oli kuuleman mukaan lamaantunut. Moni oli mahdollisen aloitejärjestelmän toimivuuden suhteen epäluuloisia samoista syistä.

Toinen iso motivaatioon ja vaikuttamiseen liittyvä asia oli ajojen suunnittelu. Työntekijät tunsivat, että olisi kokonaisvaltaisesti motivoivaa, kun työntekijät saisivat oman ammattitaidon mukaan suunnitella aikataulut ja ajamisen järjestyksen oman linjansa kohdalle. Nykytilanteessa linjoilla on tietenkin omat aikataulunsa, mutta työntekijät kokevat, että liian usein on toistunut yllättäviä tilanteita jotka on sekoittanut kuluneen päivän suunnitelmat prosessin ajamisen suhteen. Työntekijät tuntevat, että heille tulisi antaa valta sanoa viimeinen sana toimitusaikojen suhteen ja uskonkin että se voisi tuoda mukanaan positiivisia vaikutuksia motivaatioon. Työntekijät tuntevat myös, että heitä ei oteta mukaan tarpeeksi uusien kappaleiden koeajotilanteisiin. Tämä olisi helppo korjata sisällyttämällä uusien kappaleiden pinnoitus-suunnitteluun mukaan aina kyseisen linjan työnjohtaja heti alusta asti.

Yleinen mielipide ja toiveet palkitsemisen suhteen nojasivat huomattavasti aineellisen palkitsemisen puolelle. Tulospalkkiot olivat melkein jokaisen ensimmäinen vaihtoehto palkitsemisen malliksi. Haastatteluissa kävi ilmi, että tulospalkkio määrien ei tarvitsi olla edes kovin suuria, vaan jopa pieni bonus palkkaan tai ylimääräistä vapaata motivoisi. Toimiakseen oikein, tulospalkkiojärjestelmä vaatisi toiminnallisia mittareita ja tavoitteita. Työntekijät eivät nähneet pitkäaikaisten tavoitteiden olevan mahdollisia nykytilanteessa työmäärän ja tuotantokapasiteetin vuoksi. Näin ollen nykytilanteeseen ei sovi välttämättä ajatella palkitsemista tuotantoon liittyvien palkkioiden avulla. Jos bonuksista tai ylimääräisiä vapaita annettaisiin palkitsemisen elementtinä, olisi niille luotava asianmukaiset tavoitteet.

Toinen aineellisen palkitsemisen muoto, jota työntekijät kannattivat, olivat hyvinvointiin liittyvät henkilöstöedut. Vaihtoehtoja on esimerkiksi erilaiset virkistysillat ja liikunta/kulttuuriedut. Virkistysillat ovat työntekijöille hyviä tilaisuuksia rentoutumiseen ja ryhmäytymiseen. Virkistysilloista voi tehdä joko liikunnallisia tai ravintolatapahtumia, mutta valitettava tosiasia on, etteivät kaikki halua osallistua joka tapahtumaan. Näin osa jää hyödyn ulkopuolelle, eikä motivoivasta vaikutuksesta saada kaikkea irti. Tämän vuoksi liikunta- ja kulttuurietu saldo- tai setelimuodossa olisi toimiva lisä palkitsemiseen. Työntekijät saavat itse päättää, miten edun käyttävät. Työntekijöistä osa on aktiivisia liikkumaan ja tämä osa oli tietenkin liikuntaedun kannalla. Loput näkivät että liikunta- tai kulttuuriseteleitä voisi tulla käytettyä. Arvioni mukaan kaikki työntekijät varmasti arvostaisivat etujen olemassa oloa. Smartumilla on nykyään vaihtoehtona liikunta- ja kulttuurisaldokortti. Tämän tarjoaminen työntekijöille kannustaisi työntekijöitä pysymään aktiivisena, joka vaikuttaisi positiivisesti yleiseen ilmapiiriin.

Aineettomista palkitsemisen keinoista työntekijät arvostivat palautetta, joustavuutta työajoissa ja työskentelyedellytyksiä. Arvostuksen ulkopuolelle vaihtoehtoista jäi itsensä kehittäminen, edustustehtävät ja kehityskeskustelut. Itsensä kehittämisen jokainen tietenkin näki

yleisesti tärkeäksi, mutta moni koki oppivansa riittävästi pinnoituksesta työssä eikä uskonut tarvitsevänsä erillisiä kursseja alaan liittyen. Työntekijät eivät kuitenkaan paheksuneet yleisesti ajatusta, että kävisivät omaan työhönsä liittyviä kursseja. Edustustehtävään liittyen moni vastaajista ei nähnyt itseään siinä tehtävässä. Kehityskeskusteluista yleinen mielipide oli, että toteutuu jo nykyään palaverien muodossa, eikä erillisiä kahdenkeskisiä keskustelutilaisuuksia ole tarvetta järjestää.

Palaute nousi monella haastateltavalla tärkeäksi asiaksi päivittäisessä työssä. Oikein esitettyinä positiivinen kiitos ja tunnustus lisäisi arvostuksen tuntua työhön. Myös negatiivinen palaute rakentavasti esitettyinä palvelisi tarkoitusta ongelmatilanteissa. Monet haastatelluista seurasivat viikkoseurannasta näkyviä myyntilukuja ja osa koki saavansa tästä tarvitsemansa palautteen työhön liittyen.

Työntekijöistä kaikki arvostivat, että työajoissa on joustavuutta tarvittaessa. Esimerkiksi jos joskus työntekijällä on tarve lähteä aikaisemmin tai pitää vapaa päivä, kaikki pystytään sopimaan ongelmitta. Ehdottomasti tärkeimmäksi motivaatioon vaikuttavaksi tekijäksi työntekijät kokivat työn vaatimat työskentelyedellytykset.

## 6 Motivoinnin ja palkitsemisen kehittäminen yrityksessä

Haastattelujen perusteella kannattavia tarkastelukohteita motivoinnin kannalta oli työskentelyedellytykset, aineeton palkitseminen ja hyvinvointia edistävät henkilöstöedut. Työskentelyedellytyksiin ja aineettomaan palkitsemiseen liittyvät asiat ovat suurelta osin toimintatapoihin liittyviä. Hyvinvointia edistävillä henkilöstöeduilla tarkoitetaan tässä luvussa, Smartum-saldon avulla työntekijälle tarjottavaa mahdollisuutta harrastaa haluamallaan tavalla.

Hyvinvointia edistävät henkilöstöedut haastatteluiden perusteella tulisi ottaa käyttöön ja tarjota työntekijöille liikunta- ja kulttuurietuja. Tämä kannustaisi henkilöstöä harrastuksiin, joka puolestaan vaikuttaisi positiivisesti työ ilmapiiriin. Työntekijöiden keskuudessa on erilaisia ihmisiä, joilla on erilaisia mieltymyksen kohteita, joten valinnan vapaus liikunnan ja kulttuurin välillä on ehdottoman hyvä vaihtoehto. Toinen vaihtoehto olisi tarjota jokin yhteinen liikuntakokemus. Vaarana jälkimmäisessä vaihtoehdossa on, ettei sama tapahtuma ole kaikille mieleinen.

Smartum Oy:llä on tarjolla tuotevalikoimassaan liikunta- ja kulttuurisaldo. Smartum Saldo on Visa-tekniikkaa hyödyntävä kortti, joka on jokaisen työntekijän henkilökohtainen maksuväline. Työnantaja tarjoaa edun ja lataa valmiiksi saldoa työntekijän kortille. Työnantaja saa itse valita edun suuruuden työntekijää kohden. Ainoa raja on verohallinnon asettama vuosiraja, joka on 400 euroa työntekijää kohden. Työntekijöille tämä enintään 400 euron etu on verova-

paata. Työnantaja voi vähentää työntekijöille tarjotun edun kokonaan verotuksessa. Muita kustannuksia ovat prosentuaalinen tilinhoitomaksu ja henkilökunnan määrän mukaan tuleva korttikohtainen maksu. (Smartum Oy 2015.)

Mahdollisia mittareita rahalliseen palkitsemiseen ja tulospalkkiojärjestelmään on nykyisellä mallilla vain taloudelliset mittarit. Muita mittareita ei voi käyttää, koska niitä on nykyisellä mallilla hankala muuttaa tunnusluvuiksi.

Asiakastyytyväisyyttä on kohdeyrityksessä jopa turha mitata erikseen, koska kaikki asiakkaat ovat yrityksiä ja yritysasiakkaiden tyytyväisyys on yleisesti verrattavissa heidän luottamukseensa yritystä kohtaan. Yleensä asiakkaat ilmaisevat tyytyväisyytensä ja tyytymättömyytensä ilman erillisiä kyselyitä. Reklamaatiota tulee silloin tällöin, mutta niiden muuntaminen mitattavaksi asiaksi ei ole kannattavaa, niiden epäsäännöllisen olemuksen vuoksi. Reklamaatiot eivät ole yrityksessä mitenkään säännöllisiä, vaan johtuu yleensä jostain epätavallisesta tilanteesta prosessissa, joka on päässyt vaikuttamaan hetkellisesti laatuun. Satunnaisuuden vuoksi reklamaatioiden määrän tai vakavuuden mittaaminen ei tuottaisi toivottua hyötyä.

Uusien asiakkaiden saanti ja asiakkaiden pysyvyys on mittari, joka taas on yrityksessä enemmän johdon hallittavissa kuin tuotannon. Näin ollen sitä ei voida soveltaa mittarina tuotannon palkkioita laskettaessa. Toimitusvarmuus olisi sen sijaan käytännöllinen mittari tuotannolle, mutta toimitusvarmuutta mitatessa tulee vastaan säännöllisyyden puute. Iso osa tilauksista on niin sanotusti keikkaluontoisia ja usein pienet tilaukset saapuvat ilman erillistä tilausta. Vaihtuvuutta esiintyy todella paljon myös asiakaskohtaisissa toimitusaika toiveissa. Näin ollen toimitusvarmuus pitäisi laskea jokaiselle asiakkaalle ja mahdollisesti tilauskohtaisesti erikseen. Tämä vaatisi jo niin paljon tekemistä, että hyöty hukkuisi pakostakin jo pelkkään mittarin seuraamiseen.

Sisäisten prosessien mittaamisessa voi laskea heti pois mahdollisista mittareista myyntiin, ostoon ja logistiikkaan liittyvät mittarit. Myynti- ja ostoprosessien tehokkuus on jälleen kerran enemmän johdon käsissä ja niiden mittaaminen tuotannon puolesta turhaa. Logistiikkaprosessin tehokkuus ja sen mittaaminen ovat taasen turhaa varaston toiminnan luonteen ja pienimuotoisen kapasiteetin vuoksi. Varaston toiminta keskittyy ainoastaan asiakkaiden pinnoitettavien tuotteiden vastaanottoon ja lähtevien tuotteiden valmisteluun. Varasto toimii jo tehokkaasti, koska työt haetaan suoraan linjalle ja pakataan valmiit suoraan lähteviksi. Varastoinnissa ei tule normaalisti tilannetta, jossa pääsisi tapahtumaan esimerkiksi hävikkiä. Yrityksessä on tietenkin raaka-aineiden eli kemikaalien varasto, mutta tämäkin on mittakaavaltaan pieni. Itse varastointiprosessia on nykyisellään hankala saada paremmaksi. Varastokapasiteetit ovat käytössä suurilta osin, joten mittariksi muuntaminen ei onnistu.

Tuotannon tehokkuus eli kapasiteetin käyttöaste voisi olla yksi mittareista. Tämä taas vaatisi, että tehtävää olisi jatkuvasti yli tuotantokapasiteetin ja tasaisesti. Muuten saattaisi tapahtua tilanne, jolla tehokkuus putoaa tuotannon työntekijöiden teoista riippumattomista syistä. Auditointiin ja muihin projektiluonteisiin olisi mahdollista tehdä mitattavia asioita, kuten kuinka suoriuduttiin tai kuinka paljon resursseja kului projektin aikana. Mutta tämä taas vaatisi jo, että kaikki olisi etukäteen mietittyjä vakiolukuja ja tavoitteita laatukäsikirjassa. Nykyisen malliin ja ajatukseen, että tuotantopalkkio otettaisiin käyttöön, nämä eivät kuitenkaan ole sopivia mittareita.

Nykyisellään taloudellisten mittareiden käyttö on ainoa vaihtoehto. Tuotannon tai myynnin määrään nojaava tulospalkkiojärjestelmä tarvitsisi toimiakseen mahdollisimman vakaan tuotannon ja mahdollisuuksia parantaa suoritusta tekemällä työtä normaalia enemmän. Työmäärä on kuitenkin sen verran muuttuvaa nykyisellään, että saattaisi tulla liian helposti tilanne jossa työntekijät eivät pääse vaikuttamaan tulospalkkion ansaitsemiseen. Esimerkiksi jos vuoden aikana tulee huonompi kausi ja tulospalkkiot vähenevät melkein olemattomiin, saattaa tulospalkkiojärjestelmällä olla tässä tilanteessa negatiivinen vaikutus. Työntekijöille kuitenkin näkyy vain tilille tuleva summa, jonka motivoiva vaikutus häviää helposti rahojen sulaututtua muiden varojen joukkoon. Negatiivinen vaikutus taas tulee siitä, kun tilille tulee huonona kautena vähemmän rahaa. Esimerkkinä on mahdollista myös tilanne, jossa tuotannon määrä pysyy pitemmän aikaa vakaana ja henkilökunta pääsee tottumaan palkkatasoon, jolloin tuotantopalkkion motivoiva vaikutus laskee ja huonomman kauden kohdalla taas vaikuttaa negatiivisesti. Kiinteän summan tai bonuksen tarjoaminen palkkaan voisi olla hetken ajan motivoivaa, mutta motivoiva vaikutus loppuisi heti, kun työntekijät tottuisivat uuteen palkkatasoon.

Mahdollinen tulospalkkion laskemistapa olisi käyttää mittarina raaka-aineiden kulutusta ja muita linjakohtaisia kustannuksia tulospalkkiojärjestelmässä. Tämäkin vaatisi, että raaka-aineiden määrään pystytään vaikuttamaan riittävästi omalla toiminnalla ja ettei siihen vaikuttaminen pääse vaikuttamaan negatiivisesti laatuun. Raaka-aineiden kulutusta seuraava järjestelmä tulisi olla joka tapauksessa yhteydessä myyntiin ja muihin kuluihin. Muuten saattaisi syntyä tilanne, jossa järjestelmän mukaan tulisi maksaa palkkiota vaikka tulos olisi tappiollinen. Kustannuspaikkojen mukaan jakautuvat henkilöstökustannukset voidaan laskea mukaan, mutta on erittäin tärkeää, että ottaa kaavoissa huomioon seuraavan asian. Ei olisi sopivaa päästä käymään tilannetta, jolloin henkilöstöä on säästöyistä lomautettuna ja järjestelmä maksaisi tuotantopalkkiota.

Laskettuja työtunteja voidaan käyttää myös tulospalkkion kohdentamiseen. Näin jokainen saisi mahdollisimman tasapuolisesti tuotantopalkkionsa työmäärän mukaan. Tässäkin on kuitenkin vaarana, että rankaistaan ihmisiä, jotka ovat esimerkiksi sairaalomalalla tai epäsuorasti kannustetaan ihmisiä tulemaan töihin sairaana, jottei tulospalkkion osuus pienene. Lisäksi

tämän mallin käyttöönotossa yksi työntekijä saattaisi jäädä järjestelmän ulkopuolelle, koska ei työskentele vakituisesti tuotannossa. Tämän ongelman voisi korjata kohdentamalla päivittäin tunnit tämän henkilön kohdalla aina siihen linjaan, missä sinä päivänä oli tehtävää.

Rahallinen palkitseminen ei nykytilanteessa kuitenkaan ilman toimivaa laatujärjestelmää toisi riittävästi näkyvää hyötyä kannattavuuteen. Käsittelen tätä johtopäätöstä lisää viimeisissä luvuissa.

Aineettoman palkitsemisen osalta olisi tärkeää vakioida yrityksen toimintoja jälleen kerran laatujärjestelmässä. Laatujärjestelmässä tulisi ottaa huomioon hyvän ja huonon palautteen merkitys, henkilökunnan kehittäminen, vastuiden jakaminen ja työskentelyedellytysten kehittäminen. Kunnossa olevat asiat, kuten työaikoihin liittyvät tapauskohtaiset muutokset ja niistä sopiminen on hyvä pitää semmoisenaan. Ilman laatujärjestelmääkin on muistettava rakentava palautteen anto.

Työntekijöiden mielipiteistä nousi paljon asioita esille liittyen työskentelyedellytyksiin ja vaikuttamismahdollisuuksiin. Työntekijät tunsivat, etteivät pääse vaikuttamaan kokonaisvaltaisesti tarpeeksi omaan työhönsä. Työnantaja ei tietenkään voi luopua oikeudestaan sanoa viimeistä sanaa kehittämiseen liittyvissä asioissa, mutta asioita voitaisiin käydä perusteellisemmin ja perustellummin läpi. Esitän esimerkkinä tilanteen, jossa on kehitysidea, jota ei ole kannattavaa toteuttaa yrityksessä. Tämän kaltaisessa tilanteessa työnantaja voisi kutsua kehitysideaan liittyvän henkilöstön paikalle, ja käydä yksityiskohtaisesti läpi mistä syistä ideaa ei kannata toteuttaa. Näin palautettaisiin pois tilanteesta, jossa työntekijöille on rakentunut tunne, ettei heidän ammattitaitoaan arvosteta tai mielipiteitään kuunnella.

Työntekijöille olisi hyödyllistä tehdä osaamiskartoitus tai ainakin vähintään käydä kehityskeskusteluja, joiden tarkoituksena olisi selvittää kehittymisen mahdollisuudet. Osaamisen kartoituksessa voisi selvittää muun muassa erilaiset kurssitarpeet. Näin saataisiin pinnalle työntekijäkohtaisesti asiat, joita yritys voisi tarjota työntekijälle, jotta työntekijä tuottaisi yritykselle enemmän.

Kaikki aineeton palkitseminen on erilaisia toimintatapoja. Nämä toimintatavat voidaan laittaa kuntoon vain tarkkaan rakennetulla kunnollisella laatujärjestelmällä.

## 6.1 Tulospalkkiojärjestelmä

Jos rakennettaisiin tulospalkkiojärjestelmä tuotannolle nykytilanteeseen, eli tilanteeseen jolloin laatujärjestelmä on puutteellinen, olisi käytössä vain taloudelliset mittarit. Mittareina täytyisi käyttää myyntiä eli liikevaihtoa, raaka-aineiden ja työtuntien eli resurssien kustan-

nuksia ja näistä näkyvää kannattavuutta. Palkkiosummaa voisi ohjata käyttökate ja tehdyt työtunnit riippuen palkkion jakamistavasta.

Mahdollista tulospalkkiojärjestelmää rakennettaessa tulee ottaa huomioon tasapuolisuus. Nykytilanteessa yrityksen osastot ovat samaan aikaan erillään ja toimivat yhdessä samassa vuorossa. Kuinka tulospalkkiot pitäisi sitten kohdistaa, jotta se olisi kaikille tasapuolista? Tilanteessa, missä tulospalkkio olisi linjakohtainen, palkkio menisi reilusti niille, jotka tekevät tuloista. Tämä olisikin reilua, jos myynnin määrä olisi kokonaan tuotannon tekijöiden hallittavissa. Tuotantolinjoilla on kuitenkin erilaisten tuotteiden takia hyvin erilainen kilpailutilanne. Näin ollen olisi jopa turha aiheuttaa kilpailutilannetta osastojen välille tulospalkkiojärjestelmällä. Tasapuolisempaa voisi siis olla, rakentaa tulospalkkiojärjestelmä jakautumaan koko yrityksen työntekijöiden kesken. Tällöin tietysti on edelleen se, että järjestelmä kohtelisi epäsuhtaisesti työntekijöitä, jotka tekevät enemmän kuin muut. Mutta tämä epäsuhtaisuuden mahdollisuus on paremmin hallittavissa, kuin ensimmäinen vaihtoehto. Sen voisi ratkaista juurikin itse palkkion määräytyminen tehtyjen työtuntien mukaan.

## 6.2 Aloitepalkkiojärjestelmä

Aloitepalkkiojärjestelmää ei ole kannattavaa ottaa käyttöön nykytilanteessa. Olisi mahdollista rakentaa aloitejärjestelmä passiiviseksi, jonne henkilökunta voi lähettää omia aloitteitaan, joita käsiteltäisiin tapauskohtaisesti. Tämä saattaisi käytännössä jäädä kuitenkin liian taustalle, eikä se näin palvelisi tarkoitusta.

Pahimmillaan järjestelmän toimimattomuus saattaisi jättää työntekijöille tunteen, ettei kyseinen järjestelmä jatkossakaan toimisi. Näin se voisi aiheuttaa negatiivista vaikutusta myös yleiseen ilmapiiriin ja lamaannuttaa kehittämisen halun. Järjestelmä vaatisi kuitenkin toimiakseen nimetyn vastuuhenkilön ja paikan laatujärjestelmässä.

## 7 Johtopäätökset

Työntekijät olivat selvästi reagoineet omalta osaltaan jo pelkkiin haastatteluihin. Haastattelussa kävi ilmi, että palavereissa on hyvin hiljaista ja että kehittämisen halu on lamaanut työskentelyedellytyksissä olevien puutteiden takia. Mutta palaveri joka sijoittui yli viikko haastatteluiden jälkeen, vaikutti hyvin erilaiselta kokonaisuudeltaan edellisiin verrattuna. Tästä voisi päätellä, että kun työntekijät pääsivät sanomaan epäkohdista jollekin, aktivoi se itsessään henkilöstön kehittämisen halua.

Haastattelun tuloksia ja itse haastattelun rakennetta tarkastellessa esille nousee haastattelun näkökulma. Näkökulma ja lähtökohta olivat hyvin paljon työntekijöiden puolesta oleva ja ul-



kopuolelle jäi ratkaisevalta osalta työnantajan näkökulma. Työntekijät vastasivat haastattelukysymyksiin omien kokemusten ja toiveiden mukaan, mutta mukana kysymyksissä ei ollut kysymyksiä, jotka aktivoisi henkilöstöä miettimään esimerkiksi mitä työntekijä olisi valmis tekemään tulospalkkion ansaitsemisen eteen.

Haastattelujen ja vastausten perusteella työntekijät aktivoituivat miettimään mitä kaikkea työnantaja voisi heille tarjota lisää ja parantaa heidän työskentelyolosuhteita. Mutta yhtä tärkeä työnantajan näkökulma on mitä työntekijä voisi tehdä enemmän työpaikalla. Tämä jäi ulkopuolelle. Kysyin haastatteluissa enimmäkseen työskentelyolosuhteisiin ja palkitsemiseen liittyviä asioita ja tämän takia työnantajan näkökulmaa ei tullut haastatteluissa esille. Yksi kysymyksistä koski tavoiteasetantaa ja kuinka hyödylliseksi työntekijät kokevat esimerkiksi pitkäaikaiset tavoitteet. Tämän vastausten perusteella työntekijät eivät nähneet tavoiteasetannan merkitystä tai edes motivoivaksi elementiksi. Enimmäkseen työntekijät näkivät asetetuksi tavoitteeksi tehdä normaali ja päivittäinen työ, eikä enempää. Siitä huolimatta henkilöstö kannatti tulospalkkioita ja bonuksia palkkaan.

Jotta tulospalkkiojärjestelmä voitaisiin ottaa käyttöön, olisi sille oltava toiminnalliset perusteet ja sen olisi oltava kannattavaa. Ei riitä, että vaan asetetaan tavoitteet niin sanotusti ”tuulesta temmattuna” ja toivotaan että niihin päästään. Tilanne, joka on enemmänkin, että yritys palkitsee työntekijöitä, jos yrityksellä sattuu menemään hyvin. Tämä ei ole tulospalkkiojärjestelmän tarkoitus. Tarkoituksena on saada työntekijöitä tekemään enemmän mitä heidän palkansaanti ja perustyöntekijän velvollisuudet velvoittavat. Näin yrityksen kannattavuus nousee ja tulospalkkiojärjestelmä tekee työnsä. Työntekijöiden tulisi tarkastella oman työnsä sisällöllisiä tavoitteita. Jokaisen työntekijän tulisi siis kysyä itseltään, teenkö riittävästi työpaikalla ja voisinko tehdä enemmän.

Tämä kaikki johtaa johtopäätökseen, että muutoksia tarvittaisiin monessa asiassa ennen kuin palkitsemisjärjestelmää voitaisiin ottaa käyttöön. Nykytilanteessa palkitsemisjärjestelmälle ei olisi toiminnallisia perusteita eikä se itsekseen kasvattaisi liikevaihtoa tarkoituksenmukaisella tavalla. Yrityksen laatuja järjestelmää ja kaikkea siihen kuuluvaa pitäisi käydä tarkasti läpi koko yrityksen osalta. Kun kaikki sisäiset prosessit, kuten myynti ja tuotanto, ja henkilöstön voimavarat ja parannusmahdollisuudet on kartoitettu. Tällöin on vasta järkevää sisällyttää järjestelmää mukaan tuotantopalkkiota maksava palkitsemisen järjestelmä.

Aloitepalkkiojärjestelmässä ollaan samassa pisteessä. Aloitejärjestelmä voitaisiin tehdä passiiviseksi niin sanotuksi postilaatikko malliseksi, mutta se ei tuottaisi toivottua hyötyä. Laatu-käsikirjaan tulisi lisätä laatuja järjestelmää rakentaessa tarkkaan organisoidut toimintaohjeet aloitteille. Tähän kuuluu olennaisena osana aloitteiden palautusosoitteen, käsittelijän ja kä-

sittelytavan. Tällöin aloitteista ja tulospalkkioista saadaan vasta haluttu hyöty irti ja varmistetaan, ettei järjestelmä ole työntekijöille tai työnantajia kohtaan epäsuhtainen.

## 8 Toimenpiteet

Kävimme yhdessä työnantajan kanssa työn läpi. Työnantajalle kaikki haastatteluissa ilmenneet työskentelyedellytyksiin liittyvät asiat eivät tulleet yllätyksenä. Työnantaja oli tyytyväinen, että kaikki asiat tulivat esille. Nyt kun nämä asiat ovat läpinäkyvästi esillä, voidaan niissä kaikissa lähteä parantamaan toimintatapoja.

Työnantaja oli tyytyväinen tuloksiin ja olikin toivonut juuri niin monipuolista näkökulmaa kuin työssä olikin. Työstä kävi selvästi ilmi laatujohtamisen tarpeellisuus niin motivointiin liittyvien kuin kaiken muidenkin asioiden osalta. Päätettiin laittaa rekrytointiprosessi käyntiin ja palkata yritykseen laatuinsinööri. Tämän laatuinsinöörin tehtävänä tulee olemaan laadunhallintajärjestelmän rakentaminen yritykseen. Olimme työnantajan kanssa samaa mieltä, että tämä työ tulee olemaan oiva työväline laadunhallintajärjestelmää rakentaessa.

Tämän opinnäytetyön tarkastelun pohjalta yrityksessä päätettiin ottaa käyttöön hyvinvointia edistävät henkilöstöedut. Yrityksessä päätettiin tarjota kaikille työntekijöille Smartumin liikunta- ja kulttuurisaldoa. Olimme työnantajan kanssa samaa mieltä, että nykyään koko ajan normaalin kuluttajan ostovoiman heikentyessä ihmiset useasti säästävät harrastuksista. Työnantajan tarjoamalla liikunta- ja kulttuurisaldolla työntekijät saavat hyvän syyn ja kannusteen harrastaa valitsemallaan tavalla. Tästä on odotettavissa positiivisia vaikutuksia niin yleiseen ilmapiiriin, kuin työhyvinvointiin.

## Lähteet

## Kirjat

Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Juva: Bookwell Oy.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Porvoo: Bookwell Oy.

Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum.

Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Hansaprint Oy.

Karlöf, B. 1999. Johtamisen käsitteet ja mallit. Porvoo: WSOY.

Prasad, L. & Gulshan, S. 2011. Management Principles and Practices. New Delhi: Excel books.

## Sähköiset

Kauppalehti. 2015. Pinnoitus Helin Oy. Viitattu 31.08.2015.

<http://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/pinnoitus+helin+oy/08614939>

Logistiikan maailma. 2015. Auditointi. Viitattu 19.9.2015

<http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Auditointi>

Metalliliitto. 2013. Teknologiateollisuuden ja metallityöväen liiton TES. Viitattu 31.08.2015

<https://www.metalliliitto.fi/documents/385493/862756/Teknologiateollisuuden+tes+2013-2016/0edcabfe-7e4e-4896-acc9-36e726b359c0>

Mustaranta, M. 2015. Palkitseminen on yleistynyt työpaikoilla - teollisuus-yrityksessä jaetaan perjantai-pulloja. Viitattu 15.10.2015.

<http://www.hs.fi/ura/a1425615113631>

Pinnoitus Helin. 2015. Viitattu 31.08.2015

<http://www.pinnoitushelin.fi/>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV- menetelmäopetuksen tietovaranto: Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. Viitattu 01.11.2015.

[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_3.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html),

Smartum. 2015. Viitattu 16.10.2015.

<https://www.smartum.fi/fi/tyosuhte-edut/tyonantaja/liikunta-ja-kulttuuri>

Spitzer, D. 1996. Power Rewards: Rewards That Really Motivate. Viitattu 6.1.2016

<https://www.questia.com/read/1G1-18260413/power-rewards-rewards-that-really-motivate>

Teknologiateollisuus ry. 2014. Tulosta ja palkkaa. Viitattu 19.11.2015.

[http://teknologiateollisuus.fi/sites/default/files/file\\_attachments/tulosta\\_ja\\_palkkaa\\_-\\_julkaisu.pdf](http://teknologiateollisuus.fi/sites/default/files/file_attachments/tulosta_ja_palkkaa_-_julkaisu.pdf)

## Julkaisemattomat lähteet

Helin, P. 2015. Toimitusjohtajan haastattelu 28.9.2015. Pinnoitus Helin Oy. Kellokoski

Pinnoitus Helin Oy:n työntekijät, 2015, Työntekijöiden kanssa henkilökohtaisesti käydyt haastattelut 5.10.2015-8.10.2015. Kellokoski

## Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne .....	8
Kuvio 2: Palkitsemisen käytön jakautuminen yrityskoon mukaan (EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2011.).....	16
Kuvio 3: Tulospalkkauksen jakautuminen teollisuuden toimialojen mukaan (EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2011.).....	17
Kuvio 4: Aineelliset palkitsemisen tavat (Hakonen ym. 2014, 68-176.) .....	19
Kuvio 5: Aineettoman palkitsemisen tavat (Kauhanen 2010, 107.) .....	21
Kuvio 6: Tasapainotetun tulokortin malli (Kauhanen 2010, 46-47.) .....	24
Kuvio 7: Esimerkki aloitepalkkiojärjestelmä prosessista (Hakonen ym. 2014, 186.) .....	28
Kuvio 8: Yksinkertaistettu mallinnus palkitsemisjärjestelmän käyttöönotosta (Teknologiateollisuus ry & Metallityöväen Liitto ry 2014.) .....	30

## Liitteet

Liite 1 Haastattelulomake .....	46
---------------------------------	----

## Liite 1 Haastattelulomake

### Motivaation ja motivoinnin nykytilan kartoitus ja henkilöstön toiveet

- Haastattelulomake
  - Tavoitteena motivaation ja motivoinnin kartoitus henkilöstön näkökulmasta
- Henkilökohtainen haastattelu
- Tulokset tulevat yhteenvedona kaikista työntekijöistä, kenenkään henkilökohtaista mielipidettä ei julkaista.

Aikataulu: Haastattelut vk 41 aikana

Paikka: Neuvotteluhuone

Aika	maanantai	tiistai	keskiviikko	torstai	perjantai
8.30-10.00	Jaakko		Kari	Aska	
10.30-12.00	Minh	Seppo	Niko		
12.30-14.00	Jari	Leksa	Maija	Keijo	

Make vk 42

## Motivaation ja motivoinnin nykytilan kartoitus ja henkilöstön toiveet

### Työnkuva ja työryhmä

- 1) Onko toimenkuvasi mielestäsi riittävän selkeä työryhmässä?
  
- 2) Mitä muutoksia toivoisit toimenkuvaasi?

- 3) Minkälainen on mielestäsi yleinen ilmapiiri työryhmässäsi?
  
- 4) Onko sinulla mielestäsi tarjottu tarkoituksenmukaiset ja työn vaatimat työskentelyedellytykset? Työvälineet?
  
- 5) Tuntuuko siltä että voit vaikuttaa riittävästi omaan työhösi ja kaikkeen siihen liittyvään?
  
- 6) Jakautuuko mielestäsi vastuu tasapuolisesti työryhmäsi sisällä?

#### **Motivointi**

- 1) Mistä pidät työssäsi? Mistä et pidä?
  
- 2) Oletko tietoinen yrityksen toiminta-ajatuksesta? Oletko mielestäsi valmis panostamaan tähän toiminta-ajatukseseen päivittäisessä työssäsi?
  
- 3) Mitkä asiat vievät työmotivaatiosi?
  
- 4) Mikä sinua henkilökohtaisesti motivoi jokapäiväisessä työssä?

- 5) Millaisissa tilanteissa koet itse työn palkitsevaksi?
- 6) Saatko mielestäsi riittävästi palautetta työhösi liittyen?
- 7) Minkälaista palautetta saat? Onko palaute esitetty mielestäsi oikeassa muodossa?
- 8) Onko työllesi mielestäsi asetettu selkeät tavoitteet?

#### Palkitseminen

- 1) Miten haluaisit että sinua palkittaisiin hyvin tehdystä työstä?
- 2) Miten haluaisit että työryhmääsi palkittaisiin hyvin menneestä kaudesta?
- 3) Aseta seuraavat motivointikeinot järjestykseen, mikä motivoisi sinua henkilökohtaisesti eniten työssäsi? 1 = motivoi eniten, 9 = vähiten

	Palaute (kiitos ja tunnustukset)
	Itsensä kehittämismahdollisuudet
	Joustavat työajat
	Kehityskeskustelut esimiehen kanssa
	Työyhteisön edustaminen
	Selkeät tavoitteet
	Hyvinvointia edistävät henkilöstöedut (liikunta/kulttuurisetelit)
	Tulospalkkiot
	Tarkoituksenmukaiset työskentelyedellytykset