

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Logistiikka / Tuotantotalous

Juha Rytönen

SELVITYS K-CITYMARKET OY:N JA ANTTILA OY:N
LOGISTIikkakeskuksen
Kannustepalkkiojärjestelmästä

Opinnäytetyö 2014

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Logistiikka

Rytkönen, Juha	Selvitys K-citymarket Oy:n ja Anttila Oy:n logistiikkakeskuksen kannustepalkkiojärjestelmästä
Opinnäytetyö	47 sivua + 12 liitesivua
Työn ohjaaja	Lehtori Olli Huuskonen
Toimeksiantaja	K-citymarket Oy ja Anttila Oy
Toukokuu 2014	
Avainsanat	logistiikka, kannustepalkkiojärjestelmä, suoritteet.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, onko K-citymarket Oy:n ja Anttila Oy:n logistiikkakeskuksessa mahdollista ottaa käyttöön suoritteisiin perustuva kannustepalkkiojärjestelmä. Työn toimeksiantajat ovat K-citymarket Oy ja Anttila Oy.

Kannustepalkkiojärjestelmän esiselvitys tehtiin alkuvuodesta 2014 tutustumalla K-citymarket Oy:n ja Anttila Oy:n logistiikkakeskukseen keskeisiin toimintoihin. Esiselvityksessä käytettiin apuna asiantuntevaa konsulttia, jolla on pitkä kokemus kannustepalkkiojärjestelmien rakentamisesta monille eri toimijoilla. Esiselvitysvaihe kesti noin viikon, ja sinä aikana pyrittiin muodostamaan yleiskuva logistiikkakeskuksen päivittäisistä toiminnoista, joiden pohjalta kannustepalkkiojärjestelmä mahdollisesti tulevaisuudessa rakennetaan.

Jo projektin alkuvaiheessa oli selvää, että kannustepalkkiojärjestelmän haastavin osuus tulisi olemaan työn tehollisten mittareiden valinta. Ongelmaan lähdettiin hakemaan ratkaisua standardiaikajärjestelmän kautta. Esiselvityksen avulla selvitettiin, olisiko K-citymarket Oy:n ja Anttila Oy:n logistiikkakeskukseen mahdollista rakentaa toimiva ja oikeudenmukainen standardiaikajärjestelmä.

Kannustepalkkiojärjestelmän esiselvityksen perusteella tultiin siihen tulokseen, että K-citymarket Oy:n ja Anttila Oy:n logistiikkakeskukseen on mahdollista rakentaa toimiva suoritteisiin perustuva kannustepalkkiojärjestelmä. Opinnäytetyön valmistuessa varsinaista päätöstä kannustepalkkiojärjestelmän rakentamisesta ei kuitenkaan ole vielä tehty.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Logistics

Rytkönen, Juha	The Study of K-citymarket Oy and Anttila Oy's Logistic Center Incentive Scheme
Bachelor's Thesis	47 pages + 12 pages of appendices
Supervisor	Olli Huuskonen, Senior Lecturer
Commissioned by	K-citymarket Oy and Anttila Oy
March 2014	
Keywords	logistics, incentive scheme, performance

The purpose of this study was to investigate whether it would be possible to launch a performance-based incentive scheme in the K-citymarket Oy and Anttila Oy's logistic center. The clients of this study were K-citymarket Oy and Anttila Oy.

The incentive scheme feasibility study was carried out in early 2014 on the K-citymarket Oy and Anttila Oy's logistic center core activities. An expert consultant was used as an aid during the preliminary study phase. The consultant had a long experience in building incentive pay schemes to many different actors. Preliminary study phase lasted about a week, during which the objective was to form a general picture of the logistic center and its daily activities, which would form the basis for performance-based incentive scheme to be constructed in the future.

Already in the early stages of the project, it was clear that the most challenging part of this study would be the question of how to measure the effective work. The problem was approached through the standard time system. Pre-feasibility study was carried out to find out whether it would be possible to build a viable and fair standard time system in the K-citymarket Oy and Anttila Oy's logistic center.

The preliminary study of the incentive scheme indicated that it would be possible to construct a functional performance-based incentive scheme in the K-citymarket Oy and Anttila Oy's logistic center. By the time this thesis was completed the formal decision, whether this system will be built in the K-citymarket Oy and Anttila Oy's logistic center is yet to be made.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

TERMIT JA LYHENTEET	7
1 JOHDANTO	8
2 PALKITSEMINEN	8
2.1 Palkitsemisen perusedellytykset	8
2.2 Palkitsemistapoja	9
2.3 Palkitsemisjärjestelmä	10
2.4 Toimiva palkitseminen	11
2.5 Palkitsemisstrategia	11
2.6 Palkitsemisen kehittäminen	12
2.7 Osallistava kehittäminen	13
2.8 Tieto	13
2.9 Palkitsemisjärjestelmän käyttöönotto, seuranta ja ylläpito	14
2.10 Palaute	17
2.11 Palkitaanko yksilöä vai ryhmää	18
2.12 Varastotyön suoritepalkkaus kaupan alan TES:n mukaan	19
3 MITTARIT	20
3.1 Hyvän mittarin kriteerit	21
3.2 Suorituskyvyn mittaaminen	22
3.3 Mittaustasot	23
3.4 Tavoitetasot	24
3.5 Palkitseminen työnjohdon välineenä	24
3.6 Matriisien käyttö palkitsemisen apuvälineenä	25
4 KESKO	26
4.1 Ruokakauppa	27
4.2 Rautakauppa	27
4.3 Auto- ja konekauppa	28
4.4 Käyttötavarakauppa	28

4.4.1 K-Citymarket Oy ja Anttila Oy	28
5 K-CITYMARKET OY:N JA ANTTILA OY:N LOGISTIIKKAKESKUS	28
5.1 Tehtävien esittely ja työn rajaus	29
5.2 Vastaanotto	29
5.3 Keräys	30
5.3.1 Laatikkokeräys	31
5.3.2 Lavakeräys	31
5.4 Pakkaus	32
5.4.1 Pientavarapakkaamo	32
5.4.2 Suurtavarapakkaamo	33
5.5 Lähetys	34
5.6 Palautus	34
5.7 Takuupalvelu	34
5.8 Virheselvitys	34
5.9 Terminaalitoiminnot	35
5.10 Käyttöpalvelu	35
5.11 Tuotannonohjaus	35
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	35
6.1 Suoritustasot ja raportointi	36
6.2 Kannustepalkkiomatriisit ja niiden ohjausvaikutukset	38
LÄHTEET	46
LIITTEET	
Liite 1. Esimerkkimatriisi 1	
Liite 2. Esimerkkimatriisi 2	
Liite 3. Esimerkkimatriisi 3	
Liite 4. Esimerkkimatriisi 4	
Liite 5. Esimerkkimatriisi 5	
Liite 6. Esimerkkimatriisi 6	
Liite 7. Esimerkkimatriisi 7	
Liite 8. Esimerkkimatriisi 8	
Liite 9. Esimerkkimatriisi 9	
Liite 10. Esimerkkimatriisi 10	

Liite 11. Esimerkkimatriisi 11

Liite 12. Esimerkkimatriisi 12

TERMIT JA LYHENTEET

5S	Anttilan logistiikkakeskuksessa käytössä oleva siisteys-standardijärjestelmä
Etäkauppa	EK, Myyntikonseptit, jotka tekevät verkkokauppaa
Huonekalulava	Erikoisvalmisteinen lava logistiikkakeskuksen käyttöön. Mitat 1200 mm x 2200 mm
KCM-Anttila	K-citymarket Oy ja Anttila Oy; K-Yhtiöt.
Kraana	Automaattinen hyllystöhissi
Laatikkokeräys	Logistiikkakeskuksen 2. kerroksessa tapahtuva keräys
Lavakeräys	Logistiikkakeskuksen 1. kerroksessa tapahtuva keräys
Mattolava	Lava, mitat 1200 mm x 1800 mm
Pientavarapakkaamo	2. kerroksessa olevien pakkausasemien muodostama kokonaisuus
Reittikeräys	Työvaihe, jossa kerätyt nimikkeet jaetaan TT-kohtaisiin yksiköihin.
STJ	Standardiaikajärjestelmä
Suurtavarapakkaamo	Suurtavaran pakkausalue pakkauspisteineen 1. kerroksessa.
TT	Tavaratalotilaukset

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on kannustepalkkiojärjestelmän rakentaminen K-citymarket Oy:n ja Anttila Oy:n logistiikkakeskukseen. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii K-citymarket Oy ja Anttila Oy.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, onko KCM-Anttilan logistiikkakeskuksessa mahdollista ottaa käyttöön suoritteisiin perustuva kannustepalkkiojärjestelmä, ja jos on, niin millä edellytyksillä. Opinnäytetyö perustuu kirjallisiin lähteisiin, opinnäytetyön tekijän tietoihin ja kokemuksiin työskentelystä logistiikkakeskuksessa, haastatteluihin sekä varsinaisen kannustepalkkiojärjestelmän esiselvityksen aineistoon.

2 PALKITSEMINEN

Palkitseminen on organisaation ja sen jäsenten välinen kaksisuuntainen prosessi, josta on hyötyä kummallekin osapuolelle. Johtamisen välineenä palkitseminen tukee organisaation strategiaa ja tavoitteiden saavuttamista. Palkitseminen välittää viestin niistä asioista ja arvoista, jotka ovat organisaatiolle tärkeitä. Se, miten viesti tulkitaan, vaikuttaa organisaation jäsenten toimintaan. Käsitykset siitä, mikä on palkitsevaa, vaihtelevat yksilöittäin. (Palkitseminen ja palkitsemistutkimus.)

2.1 Palkitsemisen perusedellytykset

Ennen palkitsemisjärjestelmän rakentamisen aloittamista, on varmistettava, että yrityksen senhetkisillä toimintatavoilla ylipäätään on mahdollisuudet uuteen toimintatapaan. Mikäli perusedellytykset puuttuvat, on työ aloitettava ensin perusedellytysten kuntoon saattamisella ja siirrettävä palkitsemisjärjestelmän rakentaminen myöhempään ajankohtaan. (Johtamistaidon Opisto, 3)

Mikäli yrityksellä on jo ollut käytössä palkitsemisjärjestelmä, saattaa se olla vanhentunut. Työn sisällöt saattavat olla muuttuneet, eivätkä nykyiset palkitsemisperusteet porrasta palkkioita oikeudenmukaisella tavalla työn sisällön perusteella. Käytössä olevat suoritusnormit saattavat olla vanhentuneita ja normeista saatetaan luistaa. Pahimmassa tapauksessa käytössä saattaa olla täysin virheellisiä palkitsemissovelluksia. Tällaisessa tapauksessa uuden täydentävän palkitsemisjärjestelmän käyttöönotolla ei voi-

da paikata yrityksen vanhentunutta palkitsemisjärjestelmää. Kun uutta järjestelmää rakennetaan, tulee vanhat, toimimattomat käytännöt poistaa. (Johtamistaidon Opisto, 3)

Ensimmäisenä palkkaukseen liittyvänä toimenpiteenä on lopetettava virheellisten järjestelmien soveltaminen ja varmistuttava siitä, että palkitsemisperusteet, työn vaativuus ja henkilöstön pätevyys on määritelty oikein. (Johtamistaidon Opisto, 3)

Tuottavuuden kannalta ensimmäinen toimenpide on työtilojen ja – olojen tarkistaminen ja saattaminen sellaiseen kuntoon, että uutta järjestelmää on mahdollista alkaa käyttämään. On tarkastettava, että seuraavat tekniset edellytykset ovat asianmukaiset: mm. layout, työnkulku, työnteon edellytykset ja tekniset edellytykset. Huonosti toimivaa toimintaa ei saada tuottavaksi pelkästään palkitsemalla. (Johtamistaidon Opisto, 3)

Suorituskyvyn mittaaminen on toinen kahdesta palkitsemisjärjestelmän tukipilarista tulokseen perustuvien palkkioiden jakamisessa. Toinen tukipilari on hyvien puitteiden luominen toimivan strategian valinnan pohjalta. (Jauhonen, 2002, 53.)

2.2 Palkitsemistapoja

Palkitsemisen kokonaisuus muodostuu aineellisista ja aineettomista palkitsemistavoista. Erilaisia aineellisia palkitsemistapoja ovat mm. peruspalkka, tulospalkkiot, erikoispalkkiot, optiot ja edut. Aineettomia palkitsemisen tapoja ovat mm. työn sisältö, koulutus- ja kehittymismahdollisuudet, mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua päätöksentekoon, palaute ja työajan sekä työsuhteen järjestelyt. Kaikki nämä palkitsemistavat voivat olla merkityksellisiä työntekijän kannalta ja niitä voi työnantaja tarjota. (Palkitseminen ja palkitsemistutkimus.)

Palkitsemistapoja on erilaisia ja eri palkitsemistavoilla tavoitellaan erilaisia asioita. Parhaimmassa tapauksessa aineelliset ja aineettomat palkitsemistavat tukevat toisiaan ja palkitsemisen osa-alueita kehitetään kokonaisvaltaisesti organisaation toimintaympäristön tilanne ja tarpeet huomioiden. Työntekijän kannalta palkitsemisen kokonaisuus on merkittävämpi asia hänen arvioidessaan työpaikkansa hyvyttä kuin jonkin yksittäisen järjestelmän käyttäminen. (Palkitseminen ja palkitsemistutkimus.)

Perinteisten aika- ja suorituspalkkojen rinnalle on noussut joukko täydentäviä palkkaustapoja. Luonteeltaan osa niistä on selvästi organisaatiokohtaisia, paikallisia, kuten

tulospalkkaus ja tiettyjen sääntöjen mukaisesti valittavat edut. Osa niistä mahdollistaa ryhmien, yksiköiden tai vaikka koko henkilöstön palkitsemisen, esimerkkinä henkilös-
 törahastot ja tiimipalkkiot. Markkinapalkkauksessa otetaan huomioon kilpailu ammat-
 titaitoisesta työvoimasta. Ulkomaantyön palkkaus on yhä useamman yrityksen pään-
 vaiva. Suuryritysten palkitsemistavoissa näkyvät usein kansainväliset virtaukset ja yri-
 tyskohtaiset käytännöt. Mikään yksittäinen palkitsemistapa ei kuitenkaan ole ratkaisu
 palkkauksen ja palkitsemisen haasteisiin. Palkitsemisen kokonaisuus muodostuu kai-
 kista käytetyistä palkkaus- palkitsemistavoista. sekä niihin liittyvistä prosesseista.
 (Palkitseminen ja palkitsemistutkimus.)

2.3 Palkitsemisjärjestelmä

Palkitsemisjärjestelmä sisältää sekä palkitsemistavan että sen kehittämiseen ja toteut-
 tamiseen liittyvät prosessit. Palkitsemisjärjestelmä on osa organisaation johtamisjär-
 jestelmää. (Palkitseminen ja palkitsemistutkimus.)

Palkkioita jaettaessa pitää olla suunnitelma siitä, mitä ja kuinka paljon maksetaan,
 millä perusteella ja kenelle. Säännöt palkkioiden jakamiseksi eivät kuitenkaan riitä.
 Jotta palkitseminen vaikuttaisi toivotulla tavalla, pitää järjestelmää jatkuvasti päivittää
 ja sen käyttöä pitää tukea. On myös erittäin tärkeää, että tavoitteiden toteutumista pi-
 tää myös seurata aktiivisesti ja sen pohjalta kehittää organisaation toimintaa. (Palkit-
 seminen ja palkitsemistutkimus,)

Palkitsemisjärjestelmän kehittämistyössä tavoitteen on oltava selkeä. Tunnusmerkkien
 käytännön soveltuvuutta kuhunkin kehittämiskohteeseen on punnittava huolellisesti.
 Hyvän palkitsemisjärjestelmän tunnusmerkkejä ovat seuraavat:

- Järjestelmä on rakennettu yrityksen strategiaa tukevaksi.
- Palkitsemisjärjestelmä on rakennettu yrityksen kulttuuriin soveltuvaksi ja kulttuu-
 ria myönteisellä tavalla muutokseen ohjaavaksi.
- Järjestelmä on operatiivisessa toiminnassa hallittavissa.
- Järjestelmä toimii odotusten mukaisella tavalla.
- Järjestelmä viestii yritykselle oleellisista asioista.
- Kannustimet ja palkkiot vastaavat työntekijöiden tarpeisiin.
- Työntekijät osallistuvat palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen.
- Jakamisen perusteet, periaatteet ja menettelytavat ovat oikeudenmukaisia.

(Jauhonen, 2002, 34.)

On erityisen tärkeää, että kannustimien ja palkkioiden jakamisen periaatteet, perusteet ja menettelytavat ovat yksiselitteiset ja selkeät. Kun palkitsemisjärjestelmän vastuut ja valtuudet ovat selvillä, on järjestelmän käyttö osana operatiivista johtamista sujuvaa ja häiriötöntä. (Jauhonen, 2002, 35.)

Palkitsemisen tulee olla oikeudenmukaista. Mikäli työntekijät kokevat palkitsemisjärjestelmän epäoikeudenmukaiseksi, on selvää, etteivät he siihen sitoudu. Tämän vuoksi palkitsemisjärjestelmän tulee olla työntekijöiden hyväksymä, jolloin työntekijöiden mukaan ottaminen kehitystyöhön on suorastaan välttämätöntä. (Jauhonen, 2002, 35-36.)

2.4 Toimiva palkitseminen

Palkitsemista voidaan pitää toimivana, kun sekä johto että henkilöstö ovat siihen tyytyväisiä ja sillä on toivottuja vaikutuksia. Toimivuuteen vaikuttaa palkitsemisen yhteensopivuus organisaation strategian ja tavoitteiden, johtamisen prosessien, rakenteen sekä henkilöstön kanssa. (Palkitseminen ja palkitsemistutkimus.)

Toimivuutta voidaan arvioida monin eri tavoin. Henkilöstön tyytyväisyyttä palkkaukseen ja palkitsemiseen voidaan selvittää esimerkiksi vapaamuotoisilla kyselyillä tai ilmapiiri- ja työtyytyväisyyskyselyiden yhteydessä. Myös kustannuksia voidaan seurata. (Palkitseminen ja palkitsemistutkimus.)

Arvioinnin kohteena ovat niin järjestelmän rakenne kuin sen kehittämisen ja käyttämisen prosessit. Toimivuuteen vaikuttaa suuresti myös se, miten prosesseja toteutetaan käytännössä. Muita osatekijöitä ovat mm. tiedottaminen ja tiedon saatavuus, koulutus sekä esimiesten ja johdon ja henkilöyksikön toiminta. Toimivan palkitsemisjärjestelmän perustana on usein palkitsemisstrategia. (Palkitseminen ja palkitsemistutkimus.)

2.5 Palkitsemisstrategia

Palkitsemisstrategia sisältää joukon ajatuksia ja periaatteita siitä, millä organisaatio jäseniään palkitsee ja mistä palkka maksetaan. Palkitsemisstrategiassa näkyy mielellään kytkentä mm. organisaation liiketoimintastrategiaan, arvoihin ja toimintatapaan.

Palkitsemisstrategia on vapaamuotoinen. Se voi sisältää esimerkiksi ajatuksen siitä, mihin palkkataso on kytketty, miten palkkakehityksestä huolehditaan, ketkä vastaavat ja päättävät mistäkin, miten palkitsemisstrategian toteutumista seurataan ja miten arvioidaan palkitsemisen toimivuutta. (Palkitseminen ja palkitsemistutkimus.)

Esimiesten tehtävä on kertoa organisaation palkitsemisstrategiasta ja vastata henkilöstön kysymyksiin palkkauksesta ja palkitsemisesta. Jos palkitsemisen periaatteita ei ole kirjattu ylös, keskustelu vaikeutuu, periaatteet voivat unohtua tai niistä vallitsee eri käsityksiä. Seurauksena voi olla myös palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmien rämettyminen, kun tarvittavia palkitsemiseen liittyviä strategisia valintoja ja päätöksiä ei saada aikaiseksi. (Palkitseminen ja palkitsemistutkimus.)

Palkitsemisstrategiaan on kirjattu, mihin palkitsemisella organisaatiossa pyritään, miten palkitsemisella halutaan tukea liiketoimintastrategiaa ja minkälaisista asioista henkilöstöä halutaan palkita. Koko palkitsemisjärjestelmän tarkoitus ja kunkin sen osan tarkoitus kannattaa määritellä. Tulospalkkauksen on tarkoitus olla osa palkitsemisstrategiaa. Tulospalkkiojärjestelmällä tavoitellaan usein toiminnan muutoksia niin lähitulevaisuudessa kuin pidemmälläkin aikavälillä. Niinpä palkitsemisstrategiassa voidaan kertoa, mihin suuntaan palkitsemista aiotaan ja halutaan kehittää lähivuosina. (Hulko, Hakonen, Hakonen & Palva 2002, 143.)

2.6 Palkitsemisen kehittäminen

Palkitsemisen kehittäminen on haastavaa. Palkitsemisjärjestelmän tulee olla osa organisaation kokonaisuutta, jolloin muutokset yhdessä osajärjestelmässä aiheuttavat muutostarpeita myös palkitsemiseen. Palkitsemisen kehittämishankkeet voivat kohdistua joko kokonaan uuden palkitsemistavan tai -järjestelmän suunnitteluun tai käytössä olevien palkitsemistapojen kehittämiseen. (Palkitseminen ja palkitsemistutkimus.)

Oleennaista palkitsemisen kehittämisessä on, että eri henkilöstöryhmien tarpeita kuunnellaan ja kunnioitetaan, toimitaan johdonmukaisesti, esimiehiä perehdytetään, kehittäminen on avointa ja tiedonkulusta huolehditaan. Tärkeää on myös, että palkitsemisjärjestelmän toimivuutta arvioidaan säännöllisesti. (Palkitseminen ja palkitsemistutkimus.)

2.7 Osallistava kehittäminen

Toimivuusmallin pohjalla on oletus siitä, että kun työpaikalla asioita kehitetään osallistavasti, saadaan henkilöstö sitoutumaan lopputulokseen paremmin. Tätä kautta myös kehittämistapa on otettu osaksi toimivuusmallia. Osallistumismahdollisuuksien merkitystä henkilöstölle ja sen hyvinvoinnille ja suoritukselle on tutkittu paljon. Palkitsemiseen liittyen osallistuminen voi olla monen tasoista vaikuttamista päätöksentekoon. Se voi tarkoittaa esimerkiksi palkkiojärjestelmän suunnitteluun tai mittareiden seurantaan osallistumista. (Palkitseminen ja palkitsemistutkimus,)

2.8 Tieto

Tieto palkitsemisjärjestelmästä on yksi keskeisistä palkitsemisen merkitykseen vaikuttavista asioista. Se on myös osoittautunut tärkeäksi tekijäksi palkitsemistyytyväisyyden ja vaikutusten ennustamisessa. Palkkatyytyväisyyttä on tutkittu paljon ja sillä on todettu olevan merkittäviä vaikutuksia esimerkiksi aikeisiin vaihtaa työpaikkaa ja haluun panostaa työhön. Kaiken kaikkiaan sekä tiedon että tyytyväisyyden on todettu olevan tärkeitä ihmisen toimintaa ennustavia tekijöitä. (Palkitseminen ja palkitsemistutkimus,)

Kun päätös uuden palkitsemisjärjestelmän suunnittelun aloittamisesta on tehty, kerrotaan tästä henkilöstölle. Samalla on hyvä kertoa tavoitteet ja ajatellut käytettävät palkkaustavat sekä syyt, joiden perusteella työ on käynnistetty. Huhut ja väärinkäsitykset eivät saa päästä liikkeelle. Jos näin tapahtuu, on mahdollista, että syntyy vääriä odotuksia tai muutos voidaan kokea uhkana. (Johtamistaidon Opisto, 4.)

Ei pidä myöskään luottaa siihen, että tieto henkilöstölle kulkisi pelkästään henkiöiden edustajien kautta. Koska asia on yritykselle keskeisen tärkeä, sen on myös itse huolehdittava siitä, että tieto kulkee oikein. Tällöin varmistetaan, että kuullaan mahdollisimman laajasti henkilöstön reaktiot. (Johtamistaidon Opisto, 4.)

Kattava tiedottaminen on tärkein palkkaukseen suoranaisesti liittyvistä toimenpiteistä. Palkkaukseen liittyvät muutokset aiheuttavat aina henkilöstössä epävarmuutta ja lähes poikkeuksetta oletuksena on, että palkat tulevat laskemaan. (Johtamistaidon Opisto, 4.)

Keskustelua ei pidä aloittaa ansiotasosta, vaan siitä, miten tavoitteet asetetaan ja liiketoiminnan perusteista sekä siitä miten yhdessä voidaan vaikuttaa tuloksen paranemiseen. (Johtamistaidon Opisto, 4).

2.9 Palkitsemisjärjestelmän käyttöönotto, seuranta ja ylläpito

Hyvinkin suunniteltu järjestelmä voidaan tuhota, jos se otetaan käyttöön huolimattomasti. Samalla saatetaan aiheuttaa pitkäaikaisia ongelmia koko organisaation toimintaan. Mm. näiden asioiden vuoksi järjestelmän lopullinen käyttöönottohetki kannattaa valita huolellisesti. Yleensä tällainen järjestelmä otetaan käyttöön, kun yrityksessä vallitsee suhteellisen normaali tilanne, eikä käynnissä ole suuria muutoksia. Tällainen hetki on usein yrityksen suunnittelukauden alku. (Johtamistaidon Opisto, 8.)

Huonoja järjestelmän käyttöönottoajankohtia sen sijaan ovat tilanteet, joissa tulevaisuus on epävarma. Tällaisia ajankohtia ovat esimerkiksi hetket juuri ennen vuosilomia tai suuren sesonkivaihtelujen aikaan. Tällaisessa tilanteessa on parempi siirtää järjestelmän käyttöönottoa paremmin ennustettavissa olevaan ajankohtaan. (Johtamistaidon Opisto, 8.)

Jos järjestelmän käyttöönottoon liittyy erimielisyyksiä tai jos järjestelmän rakenteesta ei päästä yksimielisyyteen, on erimielisyydet parempi ratkaista ennen järjestelmän käyttöönottoa. (Johtamistaidon Opisto, 8.)

Kannustepalkkiojärjestelmä on mahdollista saada toimivaksi heti ensimmäisellä yrittämällä. Tavallisempaa kuitenkin on, että järjestelmän käyttöön harjaannutaan vähitellen, kun opitaan valitsemaan tavoitteet ja asettamaan tavoitetasot sopivalla tavalla ja liittämään järjestelmä toiminnan kokonaisuuteen. Tämä opettelu saattaa kestää asiantuntijatyössä jopa vuosia, kun aiempien vuosien kokemusten pohjalta kehitetään järjestelmää yhä paremmaksi. (Hulkko ym. 2002, 181-182.)

Ennen käyttöönottoa on tarpeen testata huolellisesti järjestelmän toimivuus erilaisissa tilanteissa. Tämä on syytä tehdä sekä tilastoaineiston että erilaisten tulevaisuuden arvioiden kanssa. Näin saadaan kuva siitä, miten suunniteltu järjestelmä toimii erilaisissa tilanteissa. Samalla kyetään välttämään epäonnistumiset ja täysin yllättävät tilanteet sekä varmistetaan, että tilanne pysyy yrityksen palkkapolitiikan puitteissa. (Johtamistaidon Opisto, 4.)

Testaustulosten avulla on myös helppo havainnollistaa järjestelmän toimivuutta henkilöstölle erillisissä koulutustilaisuuksissa sekä jatkossa esimiesten tukimateriaalina järjestelmän ollessa käytössä. (Johtamistaidon Opisto, 4).

Kokeilu tarkoittaa seuraavaksi kaudeksi hyväksytyyn kannustepalkkiojärjestelmän käyttöä. Tavallisesti kokeilussa on mukana koko kannustepalkkiojärjestelmän kohderyhmä. (Hulkko ym. 2002, 182.)

Pilotointi tarkoittaa kokeilua pilottiyksikössä ennen järjestelmän ulottamista koko kohderyhmään. Pilotoinnin tarkoituksena on kerätä kokemuksia, joita voidaan hyödyntää kokeilua laajennettaessa. Suositeltavia ne ovat lähinnä silloin, kun tarkoitus on todella oppia ja hyödyntää kokemuksia. Pahimmassa tapauksessa pilotti epäonnistuu, tai oppiminen ei muusta syystä ole mahdollista, mutta aikaa on silti saatu kulumaan jopa vuosi tai pari. Hyvien palkitsemisjärjestelmien kehittämiseen kuluu muutenkin helposti vuosia. Toisaalta pilotoinnin avulla voidaan kytkeä edelläkävijöiden kokemukset ja tulokset hyödyntämään koko organisaatiota. (Hulkko ym. 2002, 182.)

Kannustepalkkiojärjestelmän toimivuuden kannalta on olennaista, että järjestelmän seurantaan ja ylläpitoon panostetaan, muuten järjestelmän merkitys hiljalleen hiipuu ja jäädään vaille toivottuja vaikutuksia. Mikään järjestelmän ei palvele käyttäjänsä loputtomasti huoltamatta. Pieniä huoltotoimenpiteitä tarvitaan ehkä tiuhaankin ja toisiinsa on tehtävä kattavampi huolto. Lopulta saattaa myös koittaa aika, jolloin järjestelmä on vaihdettava uuteen, koska vanha ei enää toimi toivotulla tavalla, jatkuvasta huoltamisesta huolimatta. (Hulkko ym. 2002, 203-204.)

Hyvin toimivaan kannustepalkkaukseen liittyikin oleellisesti sen jatkuva kehittäminen. Järjestelmä toimii myös organisaation oppimisprosessina, jossa kerätään tietoa, käsitellään sitä ja muokataan kuhunkin tilanteeseen paremmin sopivaksi. Jos kannustepalkkiojärjestelmän kehittämiseen ei panosteta, perusajatus helposti unohtuu ja se muuttuu raha-automaatiksi. Tavoitteiden muuttuminen pitää myös henkilöstön tietoisena organisaation toiminnan kannalta keskeisistä asioista. Jatkuvan kehittämistyön avuksi tehtävät kannattaa aikatauluttaa ja sopia tarkasti kuka ne hoitaa. (Hulkko ym. 2002, 203-204.)

Järjestelmän säännöllinen arvioiminen on oleellista sen toimivuudelle. Säännöllinen arviointi tuottaa palautetta kehittämisen onnistumisesta. Kannattaa ainakin tarkistaa,

että vaikutukset eivät ole kielteisiä. Onhan mahdollista, että kannustepalkkiojärjestelmä ohjaa toimintaa väärään suuntaan, vaikka järjestelmä olisi kehitetty hyvässä yhteistyössä eri osapuolten kanssa. (Hulkko ym. 2002, 205.)

Jos kannustepalkkiojärjestelmää ei muokata ajoittain, se muuttuu helposti itsestäänselvyydeksi. Järjestelmän perusajatus saattaa unohtua ja siitä muodostuu saavutettu etu. Useasti tiedustellaan, voiko kannustepalkkiojärjestelmän lakkauttaa tai laittaa välillä hyllylle. Lakkauttamista kannattaa harkita, jos järjestelmästä on tullut rahanjakoväline, eikä sitä enää käytetä aktiivisesti. Tällöin on hyvä miettiä, olisiko kannustepalkkauksella vielä saavutettavissa hyötyjä, jos järjestelmä saataisiin toimimaan paremmin. (Hulkko ym. 2002, 213.)

Mikäli järjestelmä on jo lakkautettu, voidaan se herättää henkiin panostamalla sen arviointiin ja kehittämiseen. Osallistamalla henkilöstöä kehitystyöhön, saadaan aikaan keskustelua ja muistutetaan järjestelmän olemassaolosta. Uusien mittareiden luominen on yksi tapa virkistää kannustepalkkiojärjestelmää. Joskus järjestelmän lopullinen lakkauttaminen voi kuitenkin olla perusteltua. Tällainen tilanne voi olla esimerkiksi se, että esimiehiltä menee kuukausi vuodesta mittareiden hiomiseen. Tällöinkin voi olla toisaalta järkevää lakkauttamisen sijaan kehittää järjestelmää vähemmän työlääksi. (Hulkko ym. 2002, 213.)

Huono perustelu lakkauttamiselle on se, että toiminnassa ollaan jo hyvällä tasolla. Joskus saattaa olla perusteltua ”hyllyttää” järjestelmä määräajaksi ja saada näin uutta kiinnostusta asiaan. Näin kannustepalkkiojärjestelmän hyöty huomataan selvemmin ja toisaalta voidaan kerätä voimia kehittämistyöhön. (Hulkko ym. 2002, 213.)

Kaiken kaikkiaan kannustepalkkiojärjestelmää luotaessa on hyvä viestiä siitä, että järjestelmä ei ole itsestäänselvyys, vaan sen käyttöä harkitaan vuosittain. (Hulkko ym. 2002, 213)

Kannustepalkkiojärjestelmä ei voi olla vuodesta toiseen jatkuva, vaan sitä on kehitettävä ja tavoiteasetteluja on tarkennettava yrityksen toiminnan muuttuessa. Uusia kannustepalkkiojärjestelmän versioita on syytä suunnitella samalla kun vanha on vielä käytössä. Tämä toimintatapa korostuu erityisesti tilanteissa, joissa vanha järjestelmä todetaan toimimattomaksi, mutta sillä hetkellä ei kuitenkaan ole esittää tilalle muuta. (Johtamistaidon Opisto, 8)

On tärkeää, että esimiehet ovat mukana koulutuksessa. Parhaimpiin tuloksiin päästään kuitenkin, jos esimiehet hoitavat itse ainakin osan koulutuksesta. Näin toimittaessa, saattavat myös esimiehet tarvita erillistä koulutusta. (Johtamistaidon Opisto, 7-8.)

Esimiesten vastuulla on huolehtia, että informaatio tuloksista tulee oikein ja säännöllisesti. Esimiesten tulee myös huolehtia siitä, että asiat ymmärretään oikein ja toimintaa korjataan tarvittaessa palautteen viitoittamaan suuntaan. Kannustepalkkiojärjestelmän käyttöönoton aikana on saattanut tulla kehitys- ja koulutustarpeita. Henkilöstön koulutus voidaan toteuttaa uuden järjestelmän tiedottamisen yhteydessä tai sen välittömässä läheisyydessä. Tällöin henkilöstön on helpompi sisäistää koulutuksessa saatavan tiedon yhteys palkkausjärjestelmään ja sitä kautta jokapäiväiseen työhön. (Johtamistaidon Opisto, 7-8)

2.10 Palaute

Toimivan palkkausjärjestelmän kannalta on tärkeää, että työntekijä tuntee itsensä arvostetuksi ja että hän saa työstään palautetta riittävän usein ja säännöllisin väliajoin. (Jauhonen, 2002, 50.)

Itseään arvostettuna pitävä työntekijä viihtyy työssään paremmin ja on osaltaan vaikuttamassa hyvän ilmapiiriin ja tuloksen syntyyn. Lisäksi hänen tyytyväisyytensä palkitsemisjärjestelmän muista kannustimista ja palkkioista kohtaan kasvaa. Arvostuksen saamista voidaan pitää palkkiona ja toisaalta edellytyksenä hyvän työyhteisön syntymiselle. Arvostuksen lisääminen on tehtävissä varsin pienillä panoksilla; kysymys on lähinnä huomaavaisuudesta ja muista hyvistä vuorovaikutussuhteista yrityksen sisällä. (Jauhonen, 2002, 51.)

Palautteella tarkoitetaan informointia työntekijälle tämän työkäyttäytymisestä ja aikaansaannoksista. Palautteenannon tavoite on, että tämän perusteella työntekijä voisi suunnata toimintaansa entistä tarkemmin annettuja tavoitteita kohti. (Jauhonen, 2002, 50.)

Palautteen tulee olla tapauskohtaisesti joko myönteistä tai kielteistä. Palautteen palkitsevuus liittyy sen välittömyyteen ja riippuvuussuhteisiin työsuorituksesta. Jos palautteen saaja havaitsee riippuvuuden edellisten seikkojen välillä, kannustinvaikutus on ilmeinen. (Jauhonen, 2002, 50.)

Palautteen lähteenä voivat olla esimiehet, johto, työkaverit, suorituskyvyn mittarit sekä erilaiset palkat ja palkkiot. Myös työntekijän oma arvio työssään suoriutumisesta on yksi palautteen muoto. (Jauhonen, 2002, 50.)

Palaute voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen palautteeseen. Sisäinen palaute on työntekijän itselleen antamaa palautetta. Ulkoisen, toisten antaman palautteen, havaitseminen riippuu seuraavista seikoista:

- Suorituksen ja palautteen välinen aika: palautteen tulisi olla välitöntä, jotta työntekijä voisi havaita sen ja käyttäytymisensä välillä yhteyden.
- Palautteen laatu: myönteinen palaute yleensä havaitaan ja muistetaan tarkemmin kuin kielteinen.
- Palautteen toimivuus: toistuvasti saadun palautteen havaitseminen on usein tarkempaa.
- Yksilön odotukset: vastaanottaja on odotuksen mukaiselle palautteelle alttiimpi kuin sen vastaiselle.

(Jauhonen, 2002, 50.)

2.11 Palkitaanko yksilöä vai ryhmää

On tärkeää harkita, milloin työmenestyksestä on tarkoituksenmukaista palkita yksilöä, milloin työryhmää. Vain yksilön työmenestyksen huomioon ottaminen palkkauksessa korostaa henkilökohtaisen suorituksen merkitystä. Joissakin työtehtävissä toimitaan täysin muista riippumatta. Tällöin yksilön toiminnan merkitys korostuu, jolloin vain työntekijän yksilöllinen suoritus voi olla palkitsemisperusteena. (Gustafsson & Jokinen 1997, 100.)

Yleensä työntekijä toimii osana suurempaa kokonaisuutta, esimerkiksi työryhmän jäsenenä. Ryhmän toiminnan ja tavoitteiden kannalta on yleensä tarpeen ottaa huomioon yksilön oman menestyksen lisäksi kokonaisuuden onnistuminen. Voimakas yksilöönistumisen korostaminen voi johtaa kokonaisuuden kannalta huonoihin tuloksiin. (Gustafsson & Jokinen 1997, 100-101.)

Esimerkiksi pelkkä henkilökohtainen myyntiprovisio voi johtaa siihen, että palvellaan vain omia asiakkaita tai koukataan työtoverin asiakas itselle. Tällöin yrityksen näkö-

kulmasta asiakaspalvelun taso laskee, ja yrityksen tulevaisuuden toimintamahdollisuudet vaarantuvat. (Gustafsson & Jokinen 1997, 100-101.)

Pohdittaessa, pitäisikö palkitseminen painottaa yksilö- vai ryhmätasolle, joudutaan ottamaan varsin monipuolisesti huomioon yrityksen toimintatavat ja tavoitteet. Jokaisen yrityksen toiminnan perusedellytys on asiakkaan tarpeiden täyttäminen kilpailukykyisellä tavalla. Palkitsemisen tulee olla sopusoinnussa yrityksen toiminnan kanssa ja samalla ohjata henkilöstöä toimimaan ja kehittämään toimintaansa yrityksen tavoitteiden mukaisesti. (Gustafsson & Jokinen 1997, 101.)

Hyvään tulokseen palkitsemisen osalta päästään silloin, kun sopivasti yhdistetään yksilön ja ryhmän palkitseminen. Esimerkiksi palkitaan myyntihenkilöstöä sekä oman työmenestyksen että koko tuoteryhmän menestyksestä. Näin jokaista henkilöä kannustetaan toimimaan mahdollisimman hyvin kykyjensä mukaan ja kuitenkin ottamaan huomioon kokonaisuuden etu. (Gustafsson & Jokinen 1997, 101.)

2.12 Varastotyön suoritepalkkaus kaupan alan TES:n mukaan

Kaupan alan työehtosopimus asettaa tietyt reunaehdot, joiden on toteuduttava varastotyön suoritepalkkauksen osalta. Seuraavassa ote kaupan alan työehtosopimuksesta:

Suorituspalkka muodostuu kiinteästä ja muuttuvasta palkan osasta. Muuttuva palkanosa perustuu pääasiallisesti työsuoritteiden määrän ja laadun mittaamiseen, joko yksilöllisesti tai ryhmäkohtaisesti. Suorituspalkalla ei tarkoiteta palkkiopalkkaa eikä tulos- ja voittopalkkiota.

Suorituspalkkatyön tarkoituksena on työntekijän ansion nousu työehtosopimuksen mukaista palkkaa korkeammaksi tavanomaista tehokkaamman ja laadukkaamman työskentelyn johdosta.

Työntekijällä on oikeus ennen työn aloittamista saada tiedot suorituspalkkatyön palkkaperusteista. Olennaiset muutokset työsuoritukseen vaikuttavissa tekijöissä tulee viipymättä ottaa huomioon palkkaperusteissa, muutoin ne pysyvät ennallaan.

Työn keskeytyessä työntekijästä riippumattomasta syystä pyritään hänelle järjestämään muuta suorituspalkkatyötä. Tämän ollessa mahdotonta työntekijälle maksetaan

työehtosopimuksen mukainen palkka ilman suoritetta ottaen huomioon työ sopimuslain säännökset.

Suorite otetaan huomioon sairausajan ja vuosiloma-ajan palkoissa, jos sitä ei muutoin makseta näiltä ajoilta. Maksettaessa lisä- ja ylityöltä suoritetta se otetaan huomioon lisä- ja ylityökorvauksissa. Työpaikkakohtaisesti voidaan edellä esitetystä sopia toisin. Jos työpaikalla on luottamusmies, asiasta sovitaan hänen kanssaan.

Suorituspalkkatyöhön liittyvät työntutkimukset tehdään avoimesti. Muuten niihin noudatetaan soveltuvien osin yhteistoimintasopimuksen määräyksiä. Työntutkimuksen tulokset otetaan huomioon suorituspalkkausta kehitettäessä.

Luottamusmies voi perustellusta syystä pyytää suorituspalkkatyön palkkaperusteiden tarkistamista. Tähän liittyvät selvitykset ja mahdolliset muutokset tehdään viivytyksettä, kuitenkin viimeistään kahden kuukauden kuluessa.

Luottamusmiehen koulutustarve suorituspalkkausasioissa tulee ottaa huomioon järjestettäessä koulutussopimuksen mukaista ay- ja yhteistä koulutusta.

(Kaupan työehtosopimus ja palkkaliite, 1.4.2012 – 30.4.2013.)

3 MITTARIT

Mittarit voivat kuvata sekä työn laatua että tekemisen määrää. Tavoiteltavaa on, että arviointiperusteet ovat mahdollisimman yksiselitteiset ja kaikkien tiedossa. Samaan arviointitulokseen pitäisi päästä, jos arviointi toistettaisiin tai sen tekisi toinen henkilö. Joitakin kehittämistavoitteita voi olla hankala ellei mahdoton mitata yksiselitteisesti. Siksi osa tulospalkkiojärjestelmän mittareista voi olla täysin arvionvaraisia, jos niin sovitaan ja sille on olemassa hyvät perustelut. Suositeltavaa kuitenkin on, että varsinkin uusissa järjestelmissä käytetään lukuarvoihin perustuvia tai muuten yksiselitteisiä ja ennalta sovittuja mittareita. (Hulkko ym. 2002, 165.)

Hyvä mittari on sellainen, joka kohdistaa huomion oleelliseen ja vaikuttaa myönteisesti toimintaan. Olemassa olevaa ja järjestelmistä saatavaa tietoa kannattaa pyrkiä hyödyntämään: Onko olemassa valmiita mittareita, jotka kuvaavat tavoitetilan kannalta keskeisiä asioita? Pelkästään palkitsemisen tarpeisiin kannattaa harvoin kehittää uu-

sia mittareita. Entä kuinka usein pitäisi saada mittaustuloksia nähtäväiksi? Toiminnan ohjaamisen ja henkilöstön kannustamisen kannalta pitäisi tieto saada tarkasteltavaksi riittävän usein, esimerkiksi neljä kertaa vuodessa tai useammin. Erityisen tärkeää on antaa henkilöstölle palautetta, missä tavoitteen suhteen ollaan menossa ja mitä pitäisi tehdä, jotta tavoiteteila saavutettaisiin. (Hulkko ym. 2002, 164-165.)

Palkkiojärjestelmissäkin voidaan arvioida onnistumista eri näkökulmista. Haasteena on siis mittarin rakentaminen sellaiseksi, että se mittaa sitä mitä halutaan. Valintaky-symystä voi lähteä purkamaan myös miettimällä, mikä on tärkein kehittämisen kohde tavoiteltavassa toiminnassa. Mitataan ainakin sitä ja palkitaan onnistumisesta. (Hulkko ym. 2002, 165-166.)

3.1 Hyvän mittarin kriteerit

Hyvälle mittarille on määriteltävissä tiettyjä kriteerejä. Tuottavuusmittareille on asetettu oheiset vaatimukset, jotka ovat yleistettävissä koskemaan muitakin suoritusky-vyn mittareita.

- Validiteetti: mittari kuvaa haluttua asiaa mittaushohteesta.
- Tarkkuus: mittari kuvaa oikean ilmiön tilaa ja ominaisuuksia tarkasti.
- Täydellisyys: kaikkia mittaushohteeseen vaikuttavia tekijöitä tulisi voida mitata.
- Ainutlaatuisuus: mittari tulee mukauttaa mittaushohteeseen.
- Reliabiliteetti: mittari ei saa antaa sattumanvaraisia tuloksia.
- Ymmärrettävyys: mittarin tulee olla käyttäjän ymmärrettävissä.
- Kvantitatiivisuus: mittarin arvojen tulee olla määrällisiä.
- Hallittavuus: mittarin tulisi mitata hallittavia ja ohjattavia tekijöitä.
- Kustannustehokkuus: mittarin käytön tulee olla kannattavaa.

Edellisistä kohdista validiteetti, tarkkuus ja reliabiliteetti ovat palkitsemisen kannalta mittarien tärkeimpiä piirteitä. Tällöin voidaan varmistua mittaushohteen todellisesta tilasta. Kriteerit ovat välttämättömiä oikeudenmukaiselle palkitsemiselle. (Jauhonen, 2002, 23.)

Yleensä on parempi käyttää määrällisiä kuin laadullisia mittareita, koska määrällisten mittareiden käyttö vertailukohtana on helpompaa kuin laadullisten mittareiden. Määrällisiä mittareita käyttämällä saatu tulos on objektiivinen arvo, siinä missä laadulliset

mittarit ovat useimmin tulkinnanvaraisia. Määrälliset mittarit ovat myös helpommin ymmärrettävissä. (Gauffin, 2009, 11.)

Mittarin tulee olla helposti nähtävissä kaikille prosessin osapuolille. Henkilöstö ymmärtää mittarit ja hyväksyy ne helpommin, jos he ovat saaneet osallistua mittareiden kehittämiseen ja määrittelyyn. Henkilökunnan osallistuminen mittarin kehitystyöhön tukee myös mittarin avoimuutta. (Gauffin, 2009, 11.)

Hyvän mittarin tulee mitata tärkeitä asioita, jotta se ei kannustaisi vääränlaiseen käytökseen. Kun mittaria pidetään arvokkaana, henkilökunta omaksuu mittarin tavoitteet ja pyrkii täyttämään ne paremmin. Mittareita ei tulisi kehittää vain siksi, että ne ovat helppoja kehittää. Mittauksesta aiheutuvat kustannukset ei myöskään saa olla suuremmat kuin mittauksesta saavutettava hyöty. (Gauffin, 2009, 11.)

Mittareiden on oltava selviä, tarkkoja ja järkeviä, mutta niiden ei tarvitse olla ehdottoman tarkkoja eikä kvantitatiivisia. Mikäli mittarit eivät ole ehdottoman tarkkoja, tulee niiden virhemarginaali tuntea. (Gauffin, 2009 12.)

3.2 Suorituskyvyn mittaaminen

Suorituskyvyn mittaamisella tarkoitetaan yrityksen taloudellisten ja toiminnallisten menestystekijöiden arviointia numeerisessa muodossa. Mittari on väline, joka antaa informaatiota mitattavasta kohteesta. Mittarin antamasta arvosta eli mittaustuloksesta käytetään nimitystä tunnusluku. (Jauhonen, 2002, 22.)

Suorituskyvyn mittaamisen tavoitteet liittyvät kilpailuedun saavuttamiseen. Mittaaminen on väline tunnistaa prosessin nykyinen ja mennyt tila ja siinä esiintyvät ongelmat. On kuitenkin tiedostettava, ettei mittaaminen itsessään korjaa asioita. Tilanne muuttuu vasta sitten, kun mittauksen avulla havaittuihin ongelmiin puututaan. (Jauhonen, 2002, 21.)

Suorituskyvyn mittauksen kautta saadaan kokonaiskuva yrityksen menestyksestä ja sen taustalla olevista tekijöistä. Myös mittaaminen itsessään korostaa mitattavan asian arvoa, minkä vuoksi se ohjaa tekemään oikeita asioita. Ohjauksella tarkoitetaan toimenpiteiden muodostamaa kokonaisuutta, jolla asetettuun tavoitteeseen pyritään. (Jauhonen, 2002, 21.)

Suorituskyvyn mittaaminen toimii parhaimmillaan tehokkaana palautteenannon kanavana. Mittarien on oltava sellaisia, että työntekijä ymmärtää oman tehtävänsä vaikutukset yrityksen kilpailuetuun. Tällöin työntekijä voi tunnistaa tehtävässään onnistumisen ja voi jatkossa keskittyä asioihin, jotka vaativat eniten korjausta. (Jauhonen, 2002, 22.)

3.3 Mittaustasot

Mittaustasot tulee valita omia tarpeita vastaavalla tavalla, ei miten muut valintansa tehneet. Tavallisimmat kysymykset koskien mittareiden valintaa ovat: Pitääkö olla henkilökohtaisia mittareita? Voidaanko ottaa jo tiimitason mittarit käyttöön? (Hulkko ym. 2002, 166.)

Teollisuuden palkkaustapatiedustelussa useimmissa tulospalkkiojärjestelmissä oli asetettu mittareita useammalle kuin yhdelle mittaustasolle. Vaihtoehtoja olivat konserni, yritys, työpaikka, tulosityksikkö, osasto, ryhmä tai tiimi ja oma työ. Eniten mittareita oli tulosityksikön, yrityksen ja osaston tasolla. Toimihenkilöillä tavallisia olivat myös ryhmä- tai tiimitason mittarit ja omaa työsuoritusta kuvaavat henkilökohtaiset mittarit. (Hulkko ym. 2002, 166.)

Tulospalkkioarviointien perusteella tiedetään, että järjestelmä on mahdollista saada toimimaan hyvin sekä henkilökohtaisilla mittareilla että pelkästään esimerkiksi yksikötason mittareilla. Ihanteellisin ratkaisu löytyy jostain näiden väliltä, siten, että jokaiselle tulee jokin tunnusluku, johon voi varmasti omilla toimillaan vaikuttaa. Tunnusluku, joka nostaa katseen askelta ylemmäksi ja auttaa näkemään oman työnsä osana laajempaa kokonaisuutta. (Hulkko ym. 2002, 166-167.)

Kannustepalkkiojärjestelmissä kannattaa tavallisesti keskittyä muutamaankin asiaan, joita seurataan. Kaikesta ei kannata eikä tarvitse palkita erikseen vaikka mittareita normaalin johtamistyön ohessa seurattaisiinkin. Liian monen mittarin seuraaminen käy helposti sekavaksi. Lisäksi yksittäisten mittareiden merkitys vähenee, kun mitattavia asioita ei muisteta kunnolla tai mittarin perusteella maksettava palkkio on kahdeskymmenesosa koko palkkiosta. Mittareiden määrää rajoittava tekijä on myös, että mitä enemmän mittareita on, sitä vähäisempi painoarvo yhdellä mittarilla on kokonaisuuden kannalta. (Hulkko ym. 2002, 167-168.)

Varastossa tuottavuutta mitataan henkilö-, ryhmä-, toiminto- ja varastotasoilla. Itsenäisyyttä korostavissa työtehtävissä henkilö- ja ryhmäkohtaiset mittarit ovat käyttökelpoisia. Työntekijät kokevat voivansa vaikuttaa näihin ja soveltuvat siten myös palkitsemisen perusteeksi. Toiminto- ja varastokohtaiset mittarit sen sijaan viestittävät yhteistyön merkityksestä. Yhteistyön merkitystä voidaan korostaa myös laadullisilla mittareilla. (Jauhonen, 2002, 27.)

3.4 Tavoitetasot

Tarkoituksenmukaisten mittareiden valinnan jälkeen asetetaan tavoitetasot. Tavoitetasoja asetettaessa on hyvä, mikäli mittareita on kertynyt aiempaa mittaustietoa. Historiatiedon avulla saadaan määriteltyä realistiset mutta samalla haastavat tavoitetasot. Historiatietoja voidaan myös hyödyntää kausittaisten vaihteluiden yhteydessä, jotka on syytä ottaa huomioon tavoitetasoja asetettaessa ja seurattaessa. (Hulkko ym. 2002, 168.)

Tavoitteita ei saa saavuttaa liian helposti. Liian helposti saavutettavat tavoitteet voivat saada palkkiot tuntumaan saavutetuilta eduilta, joiden eteen ei tarvitse ponnistella. Mittaria ei myöskään tulisi vaihtaa heti kun on saavutettu hyvä taso. Näin toimittaessa saattaa henkilöstö kokea sen epäreiluksi. Joka vuosi uudistettavat mittarit aiheuttavat myös esimiehille enemmän vaivaa rakentaa mittareita ja tiedottaa uudistuksista. (Hulkko ym. 2002, 169.)

3.5 Palkitseminen työnjohdon välineenä

Palkitseminen on työnjohdon väline. Kannustepalkkiojärjestelmän tarkoitus on tyypillisesti kannustaa eli viestittää organisaation tavoitteita ja arvoja, sekä kohdistaa huomio oleelliseen ja palkita hyvät suoritukset. Kannustepalkkiojärjestelmän avulla viestitetään millainen on hyvä suoritus. Tunnusluvut tekevät näkyväksi, miten siinä on onnistuttu. Palautetta saadaan sekä suullisesti että mahdollisesti myös kirjallisesti. Palautettu seuraa rahallinen palkkio. Palautteen antamisen kautta esimies viestittää, että hän on kiinnostunut ryhmän tai yksilön työstä. (Hulkko ym. 2002, 197.)

Pelkkä mittaaminen ei vielä takaa tavoitteiden toteutumista. Yksi kannustepalkkiojärjestelmien suurimpia heikkouksia on palautteen puuttuminen. Palaute tunnuslukujen kehityksestä ei välttämättä vielä saa aikaa parantamiseen tähtäväää toimintaa, vaan

tarvitaan tulosten käsittelyä: Mistä muutokset johtuvat? Yleensä vasta tulosten analysointi johtaa toimenpiteisiin, joiden avulla tavoitteet saavutetaan. (Hulkko ym. 2002, 198.)

Palkitseminen on herkkä instrumentti, jonka tarkoituksena on olla tukemassa hyvää toimintaa. Myönteinen tunnusmerkki kannustepalkkiokeskusteluissa on, että puhutaan eurojen ja prosenttien sijaan toiminnan tavoitteista ja siitä miten ne voidaan paremmin saavuttaa. (Hulkko ym. 2002, 199.)

Esimies pystyy osaltaan huolehtimaan järjestelmän oikeudenmukaisuudesta: Ketkä kuuluvat järjestelmään? Ovatko mittaukset luotettavia? Tämä vaatii esimiehiltä tarkkuutta. Palkitsemisen alueella esimiehen on mahdollista kehittää esimiestäitojaan ja hyvä esimiestyö tulee lopulta näkyviin onnistuneena palkitsemisena. (Hulkko ym. 2002, 199.)

Jokainen palkkausjärjestelmä muuttuu pelkäksi palkanlaskentajärjestelmäksi jos siitä ei pidetä huolta. Huolenpito tarkoittaa, että palkkauksen perusteet pidetään ajan tasalla ja että esimiehet hoitavat palkkaperusteisiin liittyvät palautekeskustelut huolella ja tositarkoituksella. Palkkaus ei ole palkkakonttorin ja henkilöstöasioista vastaavan asia, vaan keskeinen työväline jokaiselle esimiehelle. (Gustafsson & Jokinen, 1997, 135.)

Vartenotettava tekijä palkkauksen hoidon aktivoimiseksi voisi olla esimiesten palkan kytkeminen joiltain osin alaisten kehittymiseen yrityksen tavoitteiden suuntaisesti. Tällöin saataisiin ehkä vaikeinakin pidettyihin ja usein huonosti toimiviin kehityskusteluihinkin vauhtia. (Gustafsson & Jokinen, 1997, 138.)

3.6 Matriisien käyttö palkitsemisen apuvälineenä

Tavoitematriisi on kätevä työkalu yrityksen suorituskyvyn mittauksessa ja kehittämisessä. Tavoitematriisi on taulukko, johon on sisällytetty työpaikan keskeisimmät menestystekijät mittareiden muodossa. Jokaiselle mittarille on tavoitematriisiin rakennettu oma asteikko. Mittarit voivat liittyä tuottavuuteen, laatuun tai johonkin muuhun keskeiseksi koettuun menestystekijään. (Jauhonen, 2002, 23.)

Tavoitematriisissa tunnuslukujen painotus, asteikot ja tavoitetasot määräytyvät tavoitteiden ja nykytilanteen perusteella. Hyvin määriteltyinä nämä ohjaavat toimintaa ase-

tettuihin tavoitteisiin. Kuten kannustepalkkiojärjestelmä itsessään, myös tavoitematriisi on syytä päivittää säännöllisin väliajoin tavoitevastaavuuden varmistamiseksi. (Jauhonen, 2002 23.)

Tavoitematriisin hyviä puolia ovat sen havainnollisuus ja ymmärrettävyys sekä mahdollisuus käyttää sitä palkitsemisessa. Palkitsemisen kannalta tavoitematriisista saatava indeksi on käyttökelpoinen, jos mittarit kuvaavat oikeudenmukaisesti mittauskohteen menestystekijöitä. (Jauhonen, 2002, 24.)

Henkilöstön osallistuminen suorituskykymittariston rakentamiseen on yksi tärkeimmistä asioista. Työntekijät pääsevät tällöin vaikuttamaan toimintonsa tai yksikkönsä kehittämiseen. Samalla työntekijät sisäistävät ja tunnistavat työnsä kannalta keskeisimmät tavoitteet, jolloin suorituskyvyn mittaamisen viestintätarkoitus toteutuu. (Jauhonen, 2002, 24.)

Erittäin käyttökelpoinen apuväline tavoiteasettelussa ja henkilöstön mukaan kytkeemisessä on tulomatriisin käyttö. Mitä vaikeammin määriteltävissä konkreettiset tavoitteet ovat, sitä suurempi hyöty on siitä, että keskusteluissa voidaan järjestelmällisesti todeta olemassa oleva tilanne ja toiminnan kehittämismahdollisuudet. (Gustafsson & Jokinen, 1997, 114.)

Tulosmatriisi on hyvä väline tarkastella toteutunutta tilannetta ja keskustella syistä, joiden takia jollakin alueella tavoitteet ovat jääneet alas. Kun keskustelu käydään rakentavassa hengessä, voidaan saada aikaan aito kehityshakuinen ilmapiiri. Samalla eri esimiestasot ja henkilöstö huomaavat, miten tärkeätä kaikkien panos kokonaisuuden onnistumiselle on. Tulomatriisin avulla on helppo kytkeä tunnusluvut ja niiden painotus palkitsemiseen. Tällöin tarvitaan lisäksi taulukko tai kuvaaja, joka kytkee matriisin antaman pistemäärän tai tulosindeksin palkkaan. Tulomatriisin avulla voidaan helposti yhdistää sekä mitattavia että arvioitavia tunnuslukuja. (Gustafsson & Jokinen 1997, 117-118.)

4 KESKO

Kesko on kaupan alan yritys ja pörssiyhtiö. Keskolla on vähittäiskauppaa harjoittavia tytäryhtiöitä, jotka osallistuvat vähittäiskaupan tukipalveluiden tuottamiseen sekä harjoittavat kuluttaja-asiakaskauppaa. Kesko johtaa vähittäiskauppaketjuja ja tuottaa vä-

hittäiskauppaketjujen ostotoiminnan, logistiikan, verkostokehityksen ja tiedonhallinnan palvelut. (Keskon kotisivut)

Kesko toimii ruoka-, käyttötavara-, rauta- sekä auto- ja konekaupassa. Keskon ketju-toimintaan kuuluu n. 2000 kauppaa Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latvias-sa, Liettuassa, Venäjällä ja Valko-Venäjällä. (Seuraavana olevien tarkempien esittely-jen lähteenä on käytetty Keskon kotisivuja.)

4.1 Ruokakauppa

Ruokakesko on keskeinen toimija Suomen päivittäistavarakaupassa. Keskolla on yli 900 K-ruokakauppaa. Nämä 900 K-ruokakauppaa tarjoavat asiakkaille kattavan ver-koston. Noin puolet Suomen väestöstä asuu alle kilometrin päässä K-ruokakaupasta. K-ruokakaupat muodostuvat neljästä ketjusta: K-citymarket, K-supermarket, K-market ja K-extra.

Ruokakeskon keskeisiä tehtäviä ovat tuotteiden keskitetty hankinta, valikoimanhallin-ta, logistiikka sekä ketjukonseptien ja kauppapaikkaverkoston kehittäminen.

Ruokakeskon tytäryhtiö Kespro on Suomen johtava hotelli-, ravintola- ja catering-toimialan tukkukauppa, joka toimii sekä asiakasyritystensä että kuntien kumppanina Suomessa. Kespro tuottaa toimitus- ja noutopalveluja. Vuonna 2012 HoReCa-markkinat olivat Suomessa n. 2,7 mrd. euroa (Keskon oma arvio). Markkinaosuus jat-koi kasvuaan.

4.2 Rautakauppa

Keskon rautakauppa eli Rautakesko toimii kahdeksassa maassa, ja se johtaa kuutta vähittäiskauppaketjua. Nämä ketjut ovat: K-rauta, Rautia, K-maatalous, Byggbaker, Senukai ja OMA.

Rautakeskon toimintamalli yhdistää eri maissa toimivien ketjujen tavararyhmähallin-nan, ostotoiminnan, logistiikan, tietojärjestelmäohjauksen ja verkostokehityksen. Rau-takesko on myynnillä mitattuna viiden suurimman yrityksen joukossa Euroopan ra-kentamisen ja kodin kunnostamisen markkinoilla.

4.3 Auto- ja konekauppa

Auto- ja konekaupan muodostavat VV-auto ja Konekesko tytäryhtiöineen. VV-auto ja Konekesko edustavat johtavia merkkejä ja vastaavat niiden myynnistä ja jälkimarkkinoinnista.

VV-auto on Volkswagen-, Audi- ja SEAT-henkilöautojen sekä Volkswagen-hyötyautojen maahantuoja ja markkinoija Suomessa. Konekesko on rakennus-, materiaali-, ympäristö- ja maatalouskoneiden, kuorma- ja linja-autojen sekä vapaa-ajankoneiden maahantuontiin ja kauppa erikoistunut yritys. Konekesko toimii Suomessa, Virossa, Latviassa, Liettuassa ja Venäjällä.

4.4 Käyttötavarakauppa

Keskon käyttötavarakaupan ketjuja ovat K-citymarketin käyttötavara, Anttila ja Kodin Ykkönen, Intersport ja Budget Sport, Asko ja Sotka, Musta Pörssi sekä Kookenkä. Myymälöitä on n. 450, minkä lisäksi tuotteita ja palveluita voidaan ostaa verkkokaupoista.

4.4.1 K-Citymarket Oy ja Anttila Oy

Sekä K-citymarket Oy että Anttila Oy ovat osa Kesko konsernia. K-citymarket Oy:n käyttötavarakaupan liiketoiminta koostuu K-citymarketin hypermarketketjusta sekä citymarket.fi-verkkokaupasta.

Kuten K-citymarket, myös Anttilan käyttötavarakauppa koostuu niin kivijalkamyymälöistä kuin verkkokaupasta. Kivijalkamyymälöitä ovat Anttila-tavaratalot sekä Kodin1-tavaratalot. Näiden lisäksi Anttilalla on kaksi verkkokauppaa; Kodin1.com sekä NetAnttila.com. NetAnttilan verkkokauppa on Suomen vanhimpia ja tunnetuimpia verkkokauppoja. Nykyään Anttilalla on verkkokaupat myös Virossa ja Latviassa.

5 K-CITYMARKET OY:N JA ANTTILA OY:N LOGISTIIKKAKESKUS

Keravalla sijaitseva logistiikkakeskus toimii keskuksena Anttilan tavaratalotoimituksille ja KCM-Anttilan etäkaupan toimituksille. Näiden lisäksi logistiikkakeskuksessa toimii myös jälkimarkkinointia sekä asiakaspalvelukeskus. K-citymarket Oy:n ja Ant-

tila Oy:n logistiikkakeskuksen keräys- ja pakkausprosessit ovat hyvin pitkälti automatisoituja. Varastonohjausjärjestelmänä on Leanware Oy:n toimittama MotusWMS. Anttila pääjärjestelmää CICS:iä käytetään pääosin palautustoiminnoissa ja asiakaspalvelussa. SAP korvaa järjestelmän asteittain vuoden 2014 alusta alkaen.

Logistiikkakeskuksen tontti on kooltaan n. 40 000m². Pohjapinta-alaa on 14 400m², kerrospinta-alaa 19 200m² ja tilavuus on 346 000m³. Logistiikkakeskuksen tuotteet varastoidaan automatisoidussa korkeavarastossa, jonka hyllykorkeus on 30 m ja lava-paikkoja löytyy 55 000 kpl. Logistiikkakeskuksen valikoimaan kuuluu n. 60 000 nimikeriviä, jotka tietenkin vaihtelevat sesonkien mukaan. Automatisoituja hyllystöhis-sejä on 18 kpl ja robotteja 8 kpl sekä kuljetinjärjestelmä muovilaatikoille, jonka kokonaispituus on n.1,3km.

Logistiikkakeskus palvelee K-citymarket Oy:n ja Anttila Oy:n kivijalkakonsepteja; Anttila tavaratalot, Kodin1 sisustustavaratalot, sekä Anttila Oy:n ja K-citymarket Oy:n verkkokauppoja; NetAnttila, Kodin1.com ja citymarket.fi. Logistiikkakeskuksessa toimii myös keskitetty palautuskeskus sekä verkkokauppojen asiakaspalvelu. (KCM-Anttila, logistiikka, yleisesitys.)

5.1 Tehtävien esittely ja työn rajaus

K-citymarket Oy:n ja Anttila Oy:n Keravan logistiikkakeskuksessa tapahtuu tavaroiden vastaanotto, varastointi, keräys, pakkaaminen sekä lähetys. Näiden toimintojen lisäksi logistiikkakeskuksen tiloissa toimii myös tuotteiden palautusosasto, asiakaspalvelu. Muita logistiikkakeskuksen toimintoja ovat terminaalitoiminnot, takuupalvelu, virheselvitys sekä käyttöpalvelu.

Tämä opinnäytetyö on rajattu koskemaan kannustepalkkiojärjestelmän kehittämistä ainoastaan keräys-pakkaus- ja vastaanotto-lähetystoimintojen osalta.

5.2 Vastaanotto

Vastaanoton tehtävä on ottaa logistiikkakeskukseen tulevat kuormat vastaan, tarkistaa toimitusten kunto ja oikeellisuus sekä työstää ne logistiikkakeskuksen vaatimusten mukaisesti varastointikelpoisiksi. Vastaanottoon saapuu sekä suoratoimituksia että merikontteja.

Vaatimusten mukaisella varastointikelpoisuudella tarkoitetaan sitä, että logistiikkakeskuksessa varastoitavat tuotteet ovat niin mitoiltaan kuin painoiltaan sellaisia, että automatisoidut kraanat ja robotit pystyvät niitä käsittelemään. Logistiikkakeskuksessa tuotteiden varastointi tapahtuu EUR-lavapohjaisissa varastointiyksiköissä, EUR-lavapohjan kokoisissa häkeissä tai kaseteissa. EUR-lavojen kokoisten yksiköiden lisäksi logistiikkakeskuksessa käytetään matto- tai huonekalulavoja tai niiden kokoisia häkkeitä.

Vastaanoton toiminnoissa kriittistä on, että logistiikkakeskuksen saldoille otetaan oikea määrä oikeaa tuotetta. Mikäli materiaalivirran tässä vaiheessa tapahtuu virhe, vaikuttaa se koko myöhempään prosessiin. Tämän vuoksi tarkkuus ja huolellisuus ovat erittäin tärkeitä vastaanoton toiminnoissa.

Logistiikkakeskuksessa varastoitavien tuotenimikkeiden määrä on suuri, n. 60 000 kpl, sekä kausivaihteluista johtuvat muutokset. Nämä tuotteet saapuvat logistiikkakeskuksen joko irtonaisina konteissa tai lavoille lavoitettuna. Tuotteet on pakattu autoihin hyvinkin vaihtelevilla tavoilla ja hyvin harva näistä tavoista on sellaisia, että niitä voitaisiin sellaisinaan soveltaa logistiikkakeskuksen toimintaan ja varastointiin korkeavarastossa. Tämän vuoksi vastaanoton tehtäviin kuuluu jakaa logistiikkakeskuksen saapuvat tuotteet EUR-lavoille siten, että varastoautomaatio kykenee niitä käsittelemään.

Vastaanotolle kerääntyy myös paineita suoriutua tehtävistään verrattain nopeasti, sillä tuotteiden kerääminen ei onnistu, ennen kuin tuotteet on asianmukaisesti otettu vastaan logistiikkakeskuksen saldoille.

5.3 Keräys

Keräyksellä tarkoitetaan tuotteiden asiakaskohtaista keräämistä korkeavarastosta. Asiakkaalla voidaan tässä tapauksessa tarkoittaa niin yksittäistä NetAnttilasta tuotteensa tilaavaa asiakasta kuin isoa tavarataloa. Kummassakin tapauksessa keräys tapahtuu samalla tavalla, ainoastaan volyymit vaihtelevat.

Logistiikkakeskuksessa keräys on jaettu kahteen osaan, laatikkokeräykseen ja lavakeräykseen

5.3.1 Laatikkokeräys

Laatikkokeräyksellä tarkoitetaan pienen, muovilaatikkoon mahtuvan tavaran keräystä. Laatikkokeräys tapahtuu logistiikkakeskuksen toisessa kerroksessa, jossa automatisoidut kraanat tuovat korkeavarastosta lavoja keräysasemiin, joista työntekijät keräävät varastonohjausjärjestelmän ilmoittaman määrän tuotteita.

Laatikkokeräys käynnistyy siitä, kun automatisoitu kraana tuo korkeavarastosta yksikön keräysasemaan, josta kerääjä kerää varastonohjausjärjestelmän osoittaman määrän tuotteita. Laatikkokeräys koostuu kahdesta keräysvaiheesta. Ensimmäisessä vaiheessa kerääjä kerää tuotteet korkeavarastoyksiköstä keräyspisteen pöydälle ja vapauttaa automaattikraanan muihin tehtäviin.

Kun oikea määrä tuotteita on kerätty keräyspisteen pöydälle, ohjeistaa varastonohjausjärjestelmä jakamaan kerätyt tuotteet muovilaatikoihin. Muovilaatikot saapuvat keräyspisteeseen automatisoitujen kuljettimien tuomina. Kun tuotteet on jaettu varastonohjausjärjestelmän osoittamiin muovilaatikoihin, on keräys suoritettu.

5.3.2 Lavakeräys

Lavakeräyksellä tarkoitetaan suuren, muovilaatikkoon sopimattoman tavaran keräämistä. Lavakeräys suoritetaan logistiikkakeskuksen ensimmäisessä kerroksessa, jossa keräyksen apuvälineenä käytetään keräystrukkeja. Lavakeräys koostuu kahdesta vaiheesta, jotka eritellään nimillä tuotekeräys ja reittikeräys. Tuotekeräyksessä tuotteet kerätään korkeavarastosta saapuvista yksiköistä väliaikaisesti keräyskärryihin, jotka siirretään myöhemmin joko reittikeräysalueelle tai suurtavarapakkaamoon, tilauksen laadusta riippuen.

Mikäli kyseessä on etäkaupan tilaus, eli asiakkaan NetAnttilasta tai citymarket.fi:stä, tekemä tilaus, kerätyt tuotteet siirretään keräystrukeilla logistiikkakeskuksen alakerrassa sijaitsevaan suurtavarapakkaamoon, jossa kerätyt tuotteet kootaan yhtenäiseksi tilaukseksi ja pakataan lopulliseen asiakkaalle menevään kuljetusyksikköön.

Kun kyseessä on tavarataloon menevä tilaus, lavakeräyksessä kerätyt tuotteet siirretään alakerran reittikeräysalueelle, jossa ne jaetaan tavaratalokohtaisiin yksiköihin. Nämä tavaratalokohtaiset yksiköt toimivat samalla kuljetusyksikköinä.

Suurtavarapakkaamoon menevät tilaukset kuljetetaan niin ikään keräystrukeilla suur-
tavarapakkaamoon. Suurtavarapakkaamossa, tilaukset, joihin kuuluu useampia tilaus-
rivejä, jaetaan keräilijän toimesta varastonohjausjärjestelmän ilmoittamille hyllypai-
koille, yksi tilaus/hyllypaikka. Tällä tavoin kerätyt tuotteet saadaan koottua järkevästi
asiakaskohtaisiksi tilauksiksi. Mikäli kyseessä on yksirivinen tilaus, eli asiakkaan ko-
ko tilaus koostuu yhdestä tuotteesta, keräilijä siirtää yksirivisen tuotteen varastonoh-
jausjärjestelmän ilmoittamalle yksirivisten tilausten paikalle. Kun tuotteet on jaettu
ohjeistuksen mukaisesti suurttavarapakkaamoon, ovat ne valmiina pakattavaksi.

Mikäli kyseessä on fyysiseltä kooltaan tai volyymiltaan suuri tilaus, on keräilijän
mahdollista ohittaa tuotekeräysvaihe ja siirtyä suoraan tuotteen jakamiseen sille mää-
riteltyyn paikkaan eli reittikeräykseen.

5.4 Pakkaus

Pakkaustoiminnoilla tarkoitetaan etäkaupan asiakaskohtaisten tilausten kokoamista ja
pakkaamista. Logistiikkakeskuksessa tuotteiden pakkaaminen tapahtuu kahdessa eril-
lisessä pakkaamossa. Yläkerran laatikkokeräyksenä kerätyt pienet, muovilaatikkoon
mahtuvat tuotteet pakataan yläkerran pientavarapakkaamossa ja alakerrassa lavakerä-
yksenä kerätyt suuret tuotteet alakerran suurttavarapakkaamossa.

5.4.1 Pientavarapakkaamo

Laatikkokeräyksessä tuotteet kerätään eri puolilta varastoa, eli kerättyjä tuotteita ei
voida yhdistää kokonaiseksi asiakastilaukseksi vielä keräysvaiheessa. Keräyksen jäl-
keen tilausten yhdistely tapahtuu automaation avulla.

Keräystapahtuman jälkeen muovilaatikat lähtevät keräyspisteestä eteenpäin automati-
soituja kuljettimia pitkin. Näiden kuljettimien sekä robottien avulla kerätyt tuotteet
yhdistetään asiakaskohtaisiksi tilauksiksi, jotka jatkavat matkaa kuljettimia pitkin koh-
ti pientavarapakkaamo. Yhdistelyn aikana muovilaatikat, jotka sisältävät samaa tila-
usta, asetellaan perätysten, jotta ne saapuvat pientavarapakkaamoon yhtenä jonona,
jolloin pakkaaminen on helppoa.

Pientavarapakkaamossa pakkaaminen tapahtuu kahdessatoista identtisessä pakkaus-
pisteessä. Kuljettimet tuovat pakkauspisteeseen muovilaatikoita, joiden sisältämistä

tuotteista asiakastilaus koostuu. Pakkaaja siirtää tuotteet muovilaatikoista pakkauspöydällä, tarkistaa että tilaus on kerätty oikein ja pakkaa tilauksen asiakkaalle menevään pakettiin. Paketti on joko paperipussi, pahvilaatikko tai kirje.

Kun pakkaaminen on suoritettu ja vaaditut osoitetarrat ja asiapaperit on liitetty tilaukseen, siirretään valmis paketti jälleen automatisoidun kuljettimen kuljetettavaksi. Tällä kertaa kuljetin kuljettaa valmiin paketin logistiikkakeskuksen alakerran lähetysalueelle, jossa pakkaus siirretään kuljetusyksikköön. Kuljetusyksikön täytyttyä, se siirretään kuljetukseen eli rekkaan.

5.4.2 Suurtavarapakkaamo

Suurtavarapakkaamossa pakataan tuotteet, joita ei kokonsa tai jonkin muun ominaisuutensa vuoksi, voinut kerätä ja pakata yläkerrassa. Kuten edellä on esitelty, alakerrassa kerätyt tuotteet saapuvat suurttavarapakkaamoon keräilijöiden toimesta. Kun asiakkaan tilaus on kokonaisuudessaan kerätty suurttavarapakkaamoon, ilmoittaa varastonohjausjärjestelmä pakkaajalle, että kyseinen tilaus on valmis. Ilmoitus näkee pakkaajan pakkausnäytöllä, jollainen löytyy jokaisesta suurttavarapakkaamon pakkauspiisteestä. Pakkausasemia on kymmenen ja ne ovat identtisiä. Kaikki suurttavarapakkaamon alueelle olevat valmiit tilaukset näkyvät pakkaajan näytöllä, joten pakkaaja voi itse valita minkä tilauksen pakkaa.

Kun pakkaaja on valinnut pakattavan tilauksen, käy hän noutamassa tilaukseen kuuluvat tuotteet varastonohjausjärjestelmän osoittamasta paikasta pakkauspöydälle. Tässä vaiheessa pakkaaja tarkistaa, että kyseinen tilaus on kerätty oikein ja että tuotteet ovat siinä kunnossa, että ne voi lähettää asiakkaalle. Mikäli tilaukseen kuuluvat tuotteet ovat asianmukaisessa kunnossa, valitsee pakkaaja kyseiseen tilaukseen sopivan pakkauksen ja pakkaa tuotteet. Pakkaamisen jälkeen hän liittää tilaukseen kuuluvat osoitetarrat ja asiakirjat tilaukseen ja siirtää valmiin paketin joko suoraan kuljetusyksikköön tai kuljettimelle, joka kuljettaa tilauksen lähetysalueelle.

Sekä pientavarapakkaamon että suurttavarapakkaamon pakkaustoiminnot ovat pääpiirteittäin samanlaisia, ainoastaan tuotteiden koko vaihtelee.

5.5 Lähetys

Lähetyksen tehtävänä on lähettää ja lastata tavarataloihin menevät toimitukset. Lähetysalueella kootaan samaan toimipaikkaan menevät lähetykset samalla varastopaikalle tai -alueelle, josta kuljettaja lastaa ne auton kyytiin.

Logistiikkakeskuksessa otetaan lähetyksen osalta käyttöön uusi toimintamalli. Uudessa toimintamallissa lähetystä optimoidaan siten, että keräys valmistuu ennen lähettämistä, jolloin toteutuu liiketoimintavaatimus täsmällisistä toimituspäivistä tavarataloihin.

5.6 Palautus

Palautustoiminnon tehtävänä on ottaa etäkaupan palautettavat tuotteet vastaan. Tuotteet otetaan saldoille uudelleen myyntiin tai toimitetaan henkilökunnan myymälään. Palautuskäsittely hyvittää asiakkaan palautuvan tuotteen ja tekee vaihtotilauksen, mikäli asiakas haluaa vaihtaa tuotteen.

Palautustoiminnoissa hoidetaan myös toimittajapalautuksia. Tuotteet pakataan ja lähetetään keskitetysti tavarantoimittajalle.

5.7 Takuupalvelu

Takuupalvelu käsittelee ja toimittaa keskitetysti asiakkaiden vialliset takuunalaiset tuotteet edelleen huoltoliikkeille. Huollettuaan laitteen liike lähettää sen joko suoraan asiakkaalle tai logistiikkakeskukseen edelleen lähetettäväksi tavarataloon, johon asiakas oli laitteen vienyt. Takuupalvelussa käsitellään myös takuuvaihdetut vialliset tuotteet, joista haetaan hyvitystä suoraan tavarantoimittajalta.

5.8 Virheselvitys

Virheselvityksen tehtävänä on selvittää taloista ja etäkaupasta tulleiden virheilmoitusten pohjalta virhetapahtumat ja mahdolliset saldoerot sekä inventoinnin hallinta. Virheselvitys seuraa ja raportoi hävikkilukuja niin logistiikkakeskuksen kuin Anttilan muiden varastojen osalta. Virheselvitys toimii myös tuotannon tukena mahdollisissa virhe- ja ongelmatilanteissa.

5.9 Terminaalitoiminnot

Terminaalin tehtävä on logistiikkakeskuksen kautta kulkevien tavaratalolähetysten lajittelu. Eri toimipaikkojen lähetykset tulevat logistiikkakeskukseen toimittajalta samassa kuormassa. Terminaalissa tavarat lajitellaan toimipaikkakohtaisiin yksiköihin, minkä jälkeen ne lähetetään jakelukuljetuksilla edelleen toimipaikkoihin. Terminaalilähetysten varsinainen vastaanotto sekä vastaanottotarkastukset tapahtuvat toimipaikoissa.

5.10 Käyttöpalvelu

Käyttöpalvelun tehtävänä on huoltaa ja korjata logistiikkakeskuksen automaatiolaitteita, trukkeja sekä muita käyttölaitteita. Käyttöpalvelun tehtävät ovat moninaisia. Yleisimpiä tilanteita, jotka ”käyttöryhmää” työllistävät ovat ylileveät ja huonokuntoiset lavat, joita automaatiolaitteet eivät kykene käsittelemään.

5.11 Tuotannonohjaus

Tuotannonohjaus ohjaa logistiikkakeskuksen operatiivista toimintaa. Tuotannonohjaaja seuraa varastonohjausjärjestelmästä logistiikkakeskuksen tuotannon edistymistä ja tekee sen mukaisesti tarvittavia toimenpiteitä tuotannon mahdollisimman tehokkaan toiminnan varmistamiseksi.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Konsultin suorittaman esiselvityksen perusteella K-citymarket Oy:n ja Anttila Oy:n logistiikkakeskukseen on mahdollista rakentaa oikeudenmukainen standardiaikajärjestelmä ja sen myötä toimiva suoritepalkkaukseen perustuva palkitsemisjärjestelmä. Standardiaikajärjestelmän rakentaminen on jo aloitettu esiselvityksen muodossa. Ennen standardiaikajärjestelmän hyödyntämistä kannustepalkkausjärjestelmän osana tulee selvittää logistiikkakeskuksen lähtötason tehokkuus ja arvioida ja simuloida mahdollisen rahallisen kannustamisen vaikutukset. Kun ns. perustaso on selvitetty, voidaan arvioida erilaisilla malleilla, mikä on palkitsemisen lähtötaso, miten tasoja tulee voida päivittää ja mitkä ovat hyödynjakoperusteet.

6.1 Suoritustasot ja raportointi

Seuraavissa taulukoissa ja kuvaajissa on esimerkein kuvattu, miten tehoja ja suoritus-
tasoja voidaan raportoida ja miten palkitsemismalli tulee rakentaa lähtötasosta riippu-
en.

Kuukausiyhteenveto / STD-alueitaso

STJ alue	Työaika h	Työaika min	STJ aika min	Teho %
Laatikkokeräys	3 200	192 000	134 400	70 %
Lavakeräys	960	57 600	47 232	82 %
Pienpakkaus	3 200	192 000	163 200	85 %
Suurpakkaus	1 600	96 000	76 800	80 %
Vastaanotto	3 200	192 000	155 520	81 %
Lähetys	640	38 400	24 960	65 %
YHTEENSÄ	12 800	768 000	602 112	78 %

STJ –aluekohtaiset tehot

Kuva 1. Lähtötason tehokkuudet

STJ-esiselvitys HowKnow 12.2.2014 / Teppo Örmä

Yllä esitetty yhteenveto lähtötason tehokkuuksista prosentteina. Lähtötason arvoja
verrataan henkilötason tehoihin, jotka tässä esimerkissä ovat seuraavat:

Kuukausiyhteenveto / henkilötaso

Henkilö	Työaika h	Työaika min	STJ aika min	Teho %
n.n.	160	9 600	7 680	80 %
n.n.	160	9 600	8 160	85 %
n.n.	160	9 600	9 120	95 %
n.n.	160	9 600	9 600	100 %
n.n.	160	9 600	10 560	110 %
n.n.	160	9 600	11 520	120 %
n.n.	160	9 600	12 000	125 %

Yksilökohtaiset tehot

Kuva 2. Henkilötason tehot

STJ-esiselvitys HowKnow 12.2.2014 / Teppo Örmä

Vertaamalla standardiaikajärjestelmän kautta saatavia teoreettisia työaikoja henkilöi-
den todellisiin työaikoihin saadaan kunkin henkilön yksilökohtaiset tehot selville.

Teoriassa kannustelisän maksamiselle on perusteet kun normaalisuoritustaso eli 100 %:n teho ylitetään. Esimerkkiasteikon laskentaperiaatteena on ”kolmasosa toteutuneesta säästöstä työntekijälle”

Palkkiokuvaajamalli / 100%

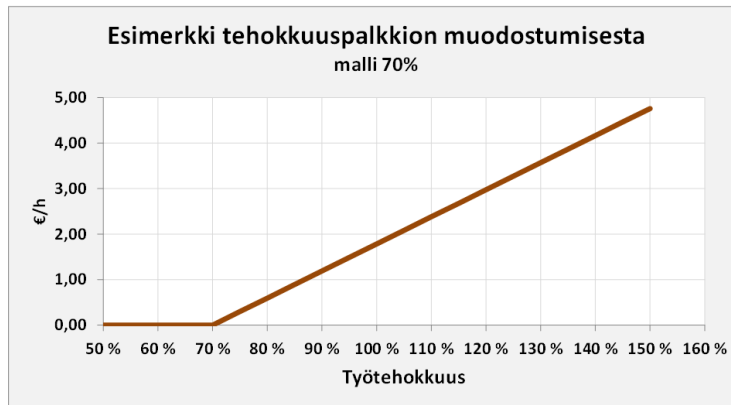


Kuva 3. Palkkiokuvaajamalli 100 %

STJ-esiselvitys HowKnow 12.2.2014 / Teppo Örmä

Tilanteissa, joissa vallitseva tehokkuus on huomattavasti alle normaalisuoritustason, saattaa olla eri syitä aloittaa palkkion maksu jo alle 100 %:n tasosta. Esimerkissä palkkiota alkaa kertyä, mikäli taso 70 % ylitetään. Myös tämän esimerkkiasteikon laskentaperiaatteena on ”kolmasosa toteutuneesta säästöstä työntekijälle”

Palkkiokuvaajamalli / 70%



Aihe	Arvot	yksikkö
palkka	2 000	€/kk
palkka	12,5	€/h
nykyteho	70 %	
tavoiteteho	120 %	
tehomuutos	50 %	yks
tehomuutos	71 %	
kustannussäästö	8,93	€/h
osuus tekijälle	33 %	
€/tekijälle	2,98	€/h
€/talolle	5,95	€/h
Palkkio 120% teholla	476	€/kk

Kuva 4. Palkkiokuvaajamalli 70 %

STJ-esiselvitys HowKnow 12.2.2014 / Teppo Örmä

100 %:n ja 70 %:n palkkiokuvaajamallia verratessa huomataan nopeasti, että käytettäessä 70 %:n mallia maksettavat palkkiot karkaavat nopeasti hyvin korkeiksi. K-citymarket Oy:n ja Anttila Oy:n logistiikkakeskuksen tapauksessa työn tehokkuus on jo sellaisella tasolla, että mikäli päädyttäisiin käyttämään 70 %:n mallia, kannustepalkkiojärjestelmästä tulisi nopeasti vain palkkioiden maksuautomaatti, ilman merkittäviä tehollisia hyötyjä. Tästä syystä on suositeltavaa, että Anttilan logistiikkakeskuksessa otettaisiin käyttöön 100 %:n tehokkuuden ylittävä palkkiokuvaajamalli.

Seuraavassa luvussa 9.2 on esitelty erilaisia varaston toimintaa kuvaavia mittareita ja niiden käyttöä esimerkkimatriiseissa. Lisäksi pohditaan, minkälaisia ohjausvaikutuksia kullakin matriisilla olisi työn tekemisen näkökulmasta.

6.2 Kannustepalkkiomatriisit ja niiden ohjausvaikutukset

Kannustepalkkiomatriisi koostuu kahdenlaisista mittareista, tehollisista ja laadullisista mittareista. Nimensä mukaisesti tehollisten mittareiden avulla pyritään kannustamaan työntekijöitä tehokkaaseen työhön. Laadullisten mittareiden tarkoituksena on varmistaa, ettei työn laatu kärsi tehostumisen myötä.

Standardiaikajärjestelmä kattaa kannustepalkkiojärjestelmän tehollisen puolen tehokkaasti. Jokaiselle työtehtävälle määritetään standardiaikajärjestelmää hyödyntäen normaaliajat, joita hyödyntämällä työn tehokkuus on mitattavissa. Laadulliset mittarit sen sijaan on valittava useiden mahdollisten mittareiden joukosta. Mittarit tulisi valita siten, että ne ohjaisivat työn tekemistä suuntaan, jossa työn tekeminen on tehokasta ja samalla laadukasta.

K-citymarket Oy:n ja Anttila Oy:n logistiikkakeskuksessa on jo käytössä useita eri mittareita, joiden avulla työn tekemistä seurataan. Tehokkuusmittareiden lisäksi on olemassa mm. seuraavia laadullisia mittareita: virheprosentti, siisteys, käyttöaste, toimitusaika ja tapaturmat. Koska laadullisia mittareita on jo käytössä, on niitä mahdollista hyödyntää myös kannustepalkkiojärjestelmän rakentamisessa.

Seuraavassa on esitetty esimerkkejä ja mallimatriiseja. Kaikki matriiseissa esiintyvät luvut ovat esimerkkejä. Ensimmäiset mallit ovat kärjistettyjä esimerkkejä, joissa käytetään vain yhtä mittaria esittelemään sitä, millainen ohjausvaikutus kyseisen tunnusluvun käytöllä olisi työn tekemisen kannalta.

Liite 1

Ensimmäisessä mallimatriisissa on käytössä vain yksi mittari, joka on henkilökohtainen työteho. Jos matriisi koostuisi vain tehon mittaamisesta, on selvää, että työteho kasvaisi huomasti, mutta laadun kustannuksella, mikä ei tietenkään ole toivottavaa. Tällaisen tunnusluvun valinta myös ohjaisi työntekijän ajattelemaan vain omaa toimintaansa, jolloin yhteistyö kärsisi.

Liite 2

Toinen mallimatriisi on täsmälleen päinvastainen kuin ensimmäinen. Toisessa esimerkissä on tunnusluvuksi valittu työntekijän henkilökohtainen virheprosentti. Myös tämän matriisin ohjausvaikutus on selvä. Työntekijät pyrkisivät tekemään mahdollisimman virheetöntä työtä, jolloin tehokkuus kärsisi. Tämän mittarin alaisuudessa työ tulisi luultavasti olemaan lähes täysin virheetöntä, mutta samalla niin hidasta, että virheettömyydellä saavutettu hyöty olisi käytännössä merkityksetöntä.

Liite 3

Kolmannessa esimerkissä mittariksi on valittu logistiikkakeskuksen ryhmäkohtainen teho. Ryhmät voidaan jakaa esim. vastaanotto-lähetyskeskseen sekä keräys-pakkaukseen. Ryhmäkohtaista mittaria käytettäessä ei oteta kantaa siihen, kuinka tehokkaasti yksittäinen työntekijä tekee työtehtäviään, vaan ainoastaan ryhmän panos ratkaisee. Tämä yksityiskohta on samalla heikkous tätä mittaria käytettäessä; koska henkilökohtaisia suoritteita ei seurata, saattaa tuloksena olla ns. vapaamatkustamista. Luotetaan siihen, että ryhmä tekee riittävän hyvää työtä, jotta kannustepalkkio maksetaan kaikille.

Koska kaikille ryhmän jäsenille maksetaan kannustepalkkio sen mukaan, miten ryhmä on suoriutunut, aiheuttaa tämän mittarin käyttö ns. ryhmäpainetta. Ryhmän jäsenet ponnistelevat yhteisen palkkion eteen ja näin hyvä tulos saavutetaan. Samalla on luultavaa, että mahdolliset ryhmän vapaamatkustajat alkavat erottua.

Ryhmäkohtaista toimintaa tarkasteltaessa saattaa jo mainittu ryhmäpaine kääntyä myös negatiiviseksi. Mikäli ryhmässä huomataan jäsen, jonka työsuoritukset jatkuvasti heikentävät ryhmän panosta ja tällä tavoin myös palkkion määrää, saattaa tämä johtaa ilmapiirin heikkenemiseen ja vapaamatkustajia aletaan ”savustaa” ulos ryhmästä. Toinen negatiivinen yksityiskohta on tämänkin mittarin kohdalla virheiden lisääntyminen, sillä mittari mittaa puhtaasti työtehoa.

Liite 4

Neljännessä esimerkissä seurattavaksi tunnusluvuksi on valittu logistiikkakeskuksessa käytössä oleva 5S-indeksi. 5S-indeksillä seurataan logistiikkakeskuksen siisteyttä. 5S on verrattain tuore mittari logistiikkakeskuksessa; se otettiin käyttöön viime vuoden aikana, mutta sillä on jo saatu aikaan hyviä tuloksia, koskien työalueiden siistein pitämisessä.

5S toimii seuraavalla tavalla: jokaisella työpisteellä on valokuva, joka osoittaa, miltä työpisteen tulisi näyttää. Työpisteen tulee olla siisti ja työvälineiden niille määritetyillä paikoillaan. Tietyin väliajoin kaikki työpisteet tarkistetaan ja työpisteen kuntoa verrataan mallivalokuvaan. Se, miten hyvin todellisuus ja malli vastaavat toisiaan, muodostaa pisteytyksen siitä, kuinka siisti työpiste on.

Tämän mittarin käyttäminen ohjaisi toimintaa siten, että työpisteet ja samalla koko työpaikka pyrittäisiin pitämään siistinä ja hyvässä järjestyksessä. Tällä tavoin työturvallisuus ja -viihtyvyys luultavasti paranisivat. Työteho tulisi todennäköisesti lyhyellä aikavälillä heikkenemään, kun työntekijät keskittyisivät työpisteiden siivoamiseen ja huoltamiseen enemmän. Pidemmällä aikavälillä työteho kuitenkin kasvaisi, koska työvälineiden ja materiaalien etsimiseen menisi vähemmän aikaa, kun ne ovat jo käden ulottuvilla jokaisessa työpisteessä.

Liite 5

Viidenteen esimerkkiin on valittu mittariksi logistiikkakeskuksen käyttöaste. Käyttöaste kuvaa sitä, kuinka suuren osan ajasta logistiikkakeskuksen automaatio on ollut käytössä eli toisin sanoen, kuinka kauan logistiikkakeskuksen automaatio on ollut virhetilanteen vuoksi poissa käytöstä ja näin ollen hidastanut tuotantoa.

Suurin osa logistiikkakeskuksessa esiintyvistä automaatioon liittyvistä virhetilanteista johtuu käyttäjien tekemistä ratkaisuksista, esim. tuotteiden teippaaminen lavalle laiminlyödään tai laatikkokeräilyssä laatikoihin ahdetaan liikaa ja liian painavaa tavaraa. Kaikki nämä virhetilanteet aiheuttavat katkoksia tuotannossa, mikä tietenkin heijastuu työtehoon. Toki kaikki virhetilanteet eivät ole käyttäjien aiheuttamia.

Käyttöaste-mittaria käyttämällä toimintaa ohjattaisiin suuntaan, jossa ilmenisi, että jokainen työvaihe on tärkeä eikä yhtäkään tulisi ohittaa työtehon parantamiseksi. Tällä tarkoitetaan, että jokainen yksikkö tarkistetaan huolellisesti, ennen kuin se lähetetään automaation kuljetettavaksi logistiikkakeskuksessa. Huolellisuuden lisääntyminen näissä työvaiheissa näkyisi logistiikkakeskuksen käyttöasteen paranemisena ja tehokkuuden nousuna.

Liite 6

Kuudennen esimerkin mittariksi on valittu toimitusaika. Etäkaupan toimitusten osalta liiketoimintavaatimus on, että tuotteet ovat asiakkaan noudettavissa 1-3 arkipäivän kuluessa. Logistiikkakeskuksen osalta tämän liiketoimintavaatimuksen toteutumista seurataan siten, että tuotteiden tulisi olla pakattuna ja luovutettuna 24 tunnin kuluessa siitä, kuten tilaus on saapunut WMS-järjestelmään. Lopullinen toimitusaika muodostuu logistiikkakeskuksen käsittelyajasta + kuljetusoperaattorin käsittelyajasta.

Tavaratalokuljetusten osalta logistiikkakeskus toimii 48 tunnin täydentämisrytmillä. Toimitusten luonnista ja eräajosta laskettuna tuotteiden tulee olla tavarataloissa 48 tunnin kuluessa. Logistiikkakeskuksen sisäisessä raportoinnissa tätä seurataan ja valvotaan siten, että toimitusaikalupaus täyttyy, jos toimitus on luovutettu kuljetukseen 48 tunnin kuluessa eräajosta.

Mittari ohjaa läpäisykyvyn ja läpäisy nopeuden kasvuun, joka itsessään on tärkeä tekijä. Kyseinen mittari ei kuitenkaan ota kantaa siihen, millä resursseilla ja kuinka kustannustehokkaasti läpäisy nopeus on saavutettu ja toisaalta mikä on toimitusten virheettömyys.

Liite 7

Seitsemännen mallimatriisin mittariksi on valittu tapaturmien määrä. Tämän mittarin ohjausvaikutus on ilmeinen. Mittarin avulla kannustetaan ja ohjataan toimintaa entistä huolellisempaan suuntaan ja ilmeisenä tuloksena on tapaturmien väheneminen.

Tämän tunnusluvun kohdalla on kuitenkin mahdollista, että tapaturmia ja läheltä-piti – tilanteita ei välttämättä enää ilmoiteta esimiehille kannustepalkkion menettämisen pelossa. Tämä taas saattaa pidemmällä aikavälillä johtaa siihen, ettei työturvallisuuden epäkohtiin puututa, mikä puolestaan aiheuttaa lisää ja vaarallisempia vaaratilanteita.

Seuraavissa esimerkeissä edellä esiteltyjä mittareita on yhdistelty keskenään ohjausvaikutusten järkevöittämiseksi.

Liite 8

Kahdeksannessa mallimatriisissa on yhdistetty kaksi mittaria, henkilökohtainen työteho ja henkilökohtainen virheprosentti. Tämän esimerkin ohjausvaikutus on myös varsin ilmeinen. Kannustetaan tekemään tehokasta työtä, kuitenkin huolellisuutta unohtamatta. Virheprosenttiasteikko on tässä esimerkimatriisissa tarkoituksella varsin tiukka, millä kannustetaan virheettömään työntekoon. Virheprosentti toimii tässä matriisissa kannustepalkkion leikkurina, eli mikäli virheitä kertyy, myös maksettava kannustepalkkio pienenee.

Tämän esimerkin puute on se, että laadullisia mittareita on käytössä vain yksi. Tämä tarkoittaa sitä, että muut laatuun vaikuttavat tekijät jäävät huomiotta, kun keskitytään hyvään laatuun vain yhdellä osa-alueella.

Liite 9

Tässä mallissa on esitetty henkilökohtainen työteho yhdistettynä ryhmäkohtaiseen työtehoon. Kuten edellä on mainittu, ryhmäkohtaista työtehoa mitattaessa on hyvin luultavaa, että ryhmän sisällä kehittyy ns. ryhmäpainetta. Kukin ryhmän jäsen pyrkii tekemään parhaansa, jotta kaikille maksettavan kannusteluisen kriteerit täyttyvät.

Pelkässä ryhmäkohtaisen tehon tarkastelussa ongelmaksi saattoivat muodostua ryhmän sisällä mahdolliset olevat ”vapaamatkustajat”. Nyt, kun ryhmäkohtaisen tehon tarkastelun lisäksi matriisiin on lisätty henkilökohtainen mittari, tämä mahdollisuus poistuu. Seurattaessa sekä ryhmää että yksilöä varmistetaan se, että kukin tekee oman osansa ja samalla tehdään yhteistyötä, jotta saavutetaan yhteinen palkkio.

Tämän mallin negatiivinen puoli on laadullisen mittarin puuttuminen. Matriisin keskittyessä ainoastaan tehon mittaamiseen on luultavaa, että tehtyjen virheiden määrä lisääntyy

Liite 10

Tässä mallissa on korjattu edellisen matriisin epäkohta. Mallimatriisissa nro 9 mittareina olivat ainoastaan henkilökohtainen ja ryhmäkohtainen työteho ilman laadullisia mittareita. Tähän vaihtoehtoon on lisätty kahden edellä mainitun lisäksi laadullinen mittari, joka tässä tapauksessa on henkilökohtainen virheprosentti.

Tässäkin tapauksessa ohjausvaikutus on ilmeinen. Laadullisen mittarin, tässä tapauksessa henkilökohtaisen virheprosentin, lisääminen matriisiin takaa, että työteho ei paranna laadun kustannuksella.

Liite 11

Vaihtoehto nro 11 on puhtaasti työn laatuun, työturvallisuuteen ja työpaikalla viihtymiseen liittyvä malli. Tässä mallissa ei ole mukana yhtään tehollista mittaria.

Tämän mallimatriisin mittarit ovat: 5S-indeksi, logistiikkakeskuksen käyttöaste, henkilökohtainen virheprosentti sekä tapaturmien lukumäärä logistiikkakeskuksessa yhden kuukauden aikana.

Mittareista käyttöaste ja henkilökohtainen virheprosentti kannustavat tekemään työtehtävät mahdollisimman huolellisesti ja virheettömästi. Käyttöaste-mittari muistuttaa, että työtehtävän jokainen vaihe on tärkeä, ja että pieniä logistiikkakeskuksen automaatioon liittyviä yksityiskohtia ei tule unohtaa tai oikaista. Kun pieniin yksityiskohtiin muistetaan keskittyä, logistiikkakeskuksen automaation käyttöaste paranee ja samalla myös työteho. Henkilökohtainen virheprosentti puolestaan kannustaa huolellisuuteen itse työtehtävässä.

5S-indeksi ja tapaturmien lukumäärä -mittari yhdessä ohjaavat huomion työpaikan siisteyteen ja samalla työturvallisuuteen. Kun näistä osa-alueista pidetään huolta, paranee viihtyvyys työpaikalla ja samalla työturvallisuus paranee. Kun työvälineet ja materiaalit löytyvät niille määritellyiltä paikoilta, niiden etsimiseen ja valmisteluun käytetty aika vähenee, jolloin aikaa jää enemmän varsinaisen työn tekemiseen, mikä puolestaan näkyy lopulta työtehossa.

Liite 12

Tähän malliin on koottu kaikki seitsemän aiemmin esiteltyä mittaria. Kyseessä on siis varsin kokonaisvaltainen matriisi, jossa pyritään ottamaan huomioon mahdollisimman monipuolisesti kaikki logistiikkakeskuksen työtehtäviin vaikuttavat osa-alueet. Vaikka mittareita on useita, ohjausvaikutus on kuitenkin tässäkin tapauksessa selvä. Kannustetaan tehokkaaseen, mutta samalla huolelliseen työhön niin varsinaisen työtehtävän kuin logistiikkakeskuksen toiminnankin kannalta, unohtamatta työturvallisuutta ja viihtyvyyttä. Mikäli jokaisen tunnusluvun kohdalla lopulta saavutetaan hyvä ja korkea taso, voidaan sanoa, että työskentely on tehokasta, laadukasta ja turvallista. Samalla sekä yritys että sen työntekijät saavuttavat taloudellista hyötyä.

Edellä olevissa esimerkkimatriiseissa on esitelty niin tehollisia kuin laadullisiakin mittareita, joiden avulla työntekoa seurataan. Kuten jo mainittu, standardiaikajärjestelmä kattaa tehollisen puolen mittaamisen tehokkaasti, kun taas laadullisten mittareiden valinta on haastavampaa. Tärkein laadullinen mittari on työntekijän henkilökohtainen virheprosentti.

Työntekijän henkilökohtainen virheprosentti on tärkein laadullinen mittari siitä syystä, että se toimii samalla ns. leikkurina. Esimerkkimatriiseissa on kaikissa 20 tasoa, joille työntekijä työsuoritustensa perusteella sijoittuu. Mikäli työntekijä tekee virheetöntä työtä, sijoittuu hän henkilökohtaisen virheprosentti-mittarin osalta tasolle 20. Mikäli työntekijän virheprosentti on 0,1, sijoittuu hän kyseisen mittarin osalta tasolle 1. Jos työntekijän henkilökohtainen virheprosentti on korkeampi kuin 0,1, astuu kuvaan leikkuri.

Työntekijältä edellytetään minimilaatua, ennen kuin hänen on mahdollista saavuttaa erityistä palkkiota työstään. Tämä minimilaatu on määritelty esimerkkimatriiseissa henkilökohtaisen virheprosentti-mittarin tasoksi 1. Mikäli työntekijä suoriutuu tämän mittarin osalta heikommin kuin tason 1 raja edellyttää, ei hän ole oikeutettu saamaan palkkiota työstään.

Kaikissa edellä esitetyissä matriiseissa on ollut nähtävillä myös eri mittareiden painoarvot. Koska kaikki matriisit ovat esimerkkejä, ovat painotukset olleet jaettuna tasan mittareiden kesken, mikäli mittareita on ollut enemmän kuin yksi. Myös matriisi nro 12 on esimerkkimatriisi, mutta esimerkeistä kenties järkevin ja totuudenmukaisin. Näin ollen myös mittareiden painotuksessa on pyritty hakemaan totuudenmukaisuutta.

Kun mittareita on enemmän kuin yksi, on mittareiden painotuksilla mahdollista ja kannattavaa ohjata toiminnan painopistettä haluttuun suuntaan. Kannustepalkkiojärjestelmien keskeisin tavoite on tehon nousu, laadun kärsimättä. Tämän vuoksi henkilökohtaisille mittareille tulee antaa suurin painoarvo korostamalla erityisesti henkilökohtaisen tehon merkitystä. Tätä tukee myös ajatus, että suurin painoarvo on mittareilla, joihin henkilö pystyy eniten itse vaikuttamaan. Esimerkkimatriisissa 12 on korostettu henkilökohtaisen tehon osuutta (45 %) ja henkilökohtaisen virheettömyyden osuutta (15 %). Tarkasteltaessa mittareiden painotusta kokonaisuudessaan on aiheellista pohtia, onko mittareita tässä tapauksessa jo liikaa. Kun toimintaa painotetaan haluttuun suuntaan korostamalla tiettyjä osioita, jäävät jäljelle jäävien mittareiden painotukset niin pieniksi, että todellista ohjaavaa vaikutusta on erittäin vaikea arvioida.

LÄHTEET

Gauffin, A. 2009. Varaston mittarit ja tavoitteet. Rauma: Opinnäytetyö. Satakunnan ammattikorkeakoulu.

Gustafsson, R. & Jokinen, A., 1997. Palkitse työmenestys. WSOY, 2002

Hulkko, K., Hakonen, A., Hakonen, N. & Palva, A., 2002. Toimiva tulospalkkaus. WSOY, 2002

Jauhonen, M. 2002. Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen. Tampere: Diplomityö. Tampereen teknillinen yliopisto.

Johtamistaidon Opisto. Johtamisen osaaja. Työnmittausvalmennus

Kaupan työehtosopimus ja palkkaliite 1.4.2014 – 30.4.2013

<http://www.pam.fi/fi/tyo/tessit/Tyehtosopimukset/Kaupan%20ty%C3%B6ehtosopimus%20ja%20palkkaliite%201.4.2012-30.4.2014.pdf> (viitattu 10.2.2014)

Karttunen, Petteri. Keslog Oy:n varastoinnista vastaava tuotantopäällikkö. Haastattelu. Keslog. Hakkila. 15.11.2013

KCM-Anttila logistiikka, yhteisvarastoverkosto. 2013. Word-dokumentti

KCM-Anttila logistiikka yleisesitys, logistiikkakeskus. 2013. Power Point-esitys

Keskon kotisivut

<http://www.kesko.fi/> (viitattu 10.1.2014)

Palkitseminen ja palkitsemistutkimus

<http://rewardresearch.aalto.fi/fi/> (viitattu 20.3.2014)

Pitkänen, Pekka. projektipäällikkö. Haastattelu. Anttilan Logistiikkakeskus. Kerava. 18.11.2013

Sistonen, S., 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Talentum Media Oy.

Örmä, T., Konsultti. Standardiaikajärjestelmän esiselvitys. Anttilan logistiikkakeskus.
Kerava. 12.2.2014

STJ-esiselvitys HowKnow 12.2.2014 / Teppo Örmä

Örmä, T., Konsultti. Standardiaikajärjestelmä (STJ) Tarjous 17.2.2013
HowKnow 17.2.2014 / Teppo Örmä

Örmä, T., Konsultti. Liite Tarjoukseen: ”Standardiaikajärjestelmä / 17.2.2014”
HowKnow 17.2.2014 / Teppo Örmä

Liite 1.

Taso	€/h	Henk. Koht. Teho Rivi/h
20	6	145
19	5,7	140
18	5,4	135
17	5,1	130
16	4,8	125
15	4,5	120
14	4,2	115
13	3,9	110
12	3,6	105
11	3,3	100
10	3	95
9	2,7	90
8	2,4	85
7	2,1	80
6	1,8	75
5	1,5	70
4	1,2	65
3	0,9	60
2	0,6	55
1	0,3	50
Painoarvo		100 %

Liite 2.

Taso	€/h	Henk.koht. Virhe-%
20	6	0
19	5,7	0,01
18	5,4	
17	5,1	0,02
16	4,8	
15	4,5	0,03
14	4,2	
13	3,9	0,04
12	3,6	
11	3,3	0,05
10	3	
9	2,7	0,06
8	2,4	
7	2,1	0,07
6	1,8	
5	1,5	0,08
4	1,2	
3	0,9	0,09
2	0,6	
1	0,3	0,1
Painoarvo		100 %

Liite 3.

Taso	€/h	Ryhmäkohtainen teho Riviä/h
20	6	125
19	5,7	120
18	5,4	115
17	5,1	110
16	4,8	105
15	4,5	100
14	4,2	95
13	3,9	90
12	3,6	85
11	3,3	80
10	3	75
9	2,7	70
8	2,4	65
7	2,1	60
6	1,8	55
5	1,5	50
4	1,2	45
3	0,9	40
2	0,6	35
1	0,3	30
Painoarvo		100 %

Liite 4.

Taso	€/h	5S (%)
20	6	100
19	5,7	95
18	5,4	90
17	5,1	85
16	4,8	80
15	4,5	75
14	4,2	70
13	3,9	65
12	3,6	60
11	3,3	55
10	3	50
9	2,7	45
8	2,4	40
7	2,1	35
6	1,8	30
5	1,5	25
4	1,2	20
3	0,9	15
2	0,6	10
1	0,3	5
Painoarvo		100 %

Liite 5.

Taso	€/h	Käyttöaste (%)
20	6	100
19	5,7	99,5
18	5,4	99
17	5,1	98,5
16	4,8	98
15	4,5	97,5
14	4,2	97
13	3,9	96,5
12	3,6	96
11	3,3	95,5
10	3	95
9	2,7	94,5
8	2,4	94
7	2,1	93,5
6	1,8	93
5	1,5	92,5
4	1,2	92
3	0,9	91,5
2	0,6	91
1	0,3	90,5
Painoarvo		100 %

Liite 6.

Taso	€/h	Toimitusaika TT (24H)	Toimitusaika EK (48 h)
20	6	100	100
19	5,7	99,75	99,9
18	5,4	99,5	99,8
17	5,1	99,25	99,7
16	4,8	99	99,6
15	4,5	98,75	99,5
14	4,2	98,5	99,4
13	3,9	98,25	99,3
12	3,6	98	99,2
11	3,3	97,75	99,1
10	3	97,5	99
9	2,7	97,25	98,9
8	2,4	97	98,8
7	2,1	96,75	98,7
6	1,8	96,5	98,6
5	1,5	96,25	98,5
4	1,2	96	98,4
3	0,9	95,75	98,3
2	0,6	95,5	98,2
1	0,3	95,25	98,1
Painoarvo		50 %	50 %

Liite 7.

Taso	€/h	Tapaturma (kpl/kk)
20	6	0
19	5,7	
18	5,4	
17	5,1	
16	4,8	
15	4,5	1
14	4,2	
13	3,9	
12	3,6	
11	3,3	
10	3	2
9	2,7	
8	2,4	
7	2,1	
6	1,8	
5	1,5	3
4	1,2	
3	0,9	
2	0,6	
1	0,3	
Painoarvo		100 %

Liite 8.

Taso	€/h	Henk. Koht. Teho Rivi/h	Henk.koht. Virhe-%
20	6	145	0
19	5,7	140	0,01
18	5,4	135	
17	5,1	130	0,02
16	4,8	125	
15	4,5	120	0,03
14	4,2	115	
13	3,9	110	0,04
12	3,6	105	
11	3,3	100	0,05
10	3	95	
9	2,7	90	0,06
8	2,4	85	
7	2,1	80	0,07
6	1,8	75	
5	1,5	70	0,08
4	1,2	65	
3	0,9	60	0,09
2	0,6	55	
1	0,3	50	0,1
Painoarvo		50 %	50 %

Liite 9.

Taso	€/h	Henk. Koht. Teho Rivi/h	Ryhmäkohtainen teho Riviä/h
20	6	145	125
19	5,7	140	120
18	5,4	135	115
17	5,1	130	110
16	4,8	125	105
15	4,5	120	100
14	4,2	115	95
13	3,9	110	90
12	3,6	105	85
11	3,3	100	80
10	3	95	75
9	2,7	90	70
8	2,4	85	65
7	2,1	80	60
6	1,8	75	55
5	1,5	70	50
4	1,2	65	45
3	0,9	60	40
2	0,6	55	35
1	0,3	50	30
Painoarvo		50 %	50 %

Liite 10.

Taso	€/h	Henk. Koht. Teho Rivi/h	Ryhmäkohtainen teho Riviä/h	Henk.koht. Virhe-%
20	6	145	125	0
19	5,7	140	120	0,01
18	5,4	135	115	
17	5,1	130	110	0,02
16	4,8	125	105	
15	4,5	120	100	0,03
14	4,2	115	95	
13	3,9	110	90	0,04
12	3,6	105	85	
11	3,3	100	80	0,05
10	3	95	75	
9	2,7	90	70	0,06
8	2,4	85	65	
7	2,1	80	60	0,07
6	1,8	75	55	
5	1,5	70	50	0,08
4	1,2	65	45	
3	0,9	60	40	0,09
2	0,6	55	35	
1	0,3	50	30	0,1
Painoarvo		33 %	33 %	33 %

Liite 11.

Taso	€/h	5S (%)	Käyttöaste (%)	Henk.koht. Virhe-%	Tapaturma (kpl/kk)
20	6	100	100	0	0
19	5,7	95	99,5	0,01	
18	5,4	90	99		
17	5,1	85	98,5	0,02	
16	4,8	80	98		
15	4,5	75	97,5	0,03	1
14	4,2	70	97		
13	3,9	65	96,5	0,04	
12	3,6	60	96		
11	3,3	55	95,5	0,05	
10	3	50	95		2
9	2,7	45	94,5	0,06	
8	2,4	40	94		
7	2,1	35	93,5	0,07	
6	1,8	30	93		
5	1,5	25	92,5	0,08	3
4	1,2	20	92		
3	0,9	15	91,5	0,09	
2	0,6	10	91		
1	0,3	5	90,5	0,1	
Painoarvo		25 %	25 %	25 %	25 %

Liite 12.

Taso	€/h	Henk. Koht. Teho Rivit/h	Ryhmäkohtainen teho Rivit/h	Henkkont. Virhe-%	5S (%)	Käyttöaste (%)	Toimitusaika TT (24h)	Toimitusaika EK (48 h)	Tapaturma (kpl/kk)
20	6	145	125	0	100	100	100	100	0
19	5,7	140	120	0,01	95	99,5	99,75	99,9	
18	5,4	135	115		90	99	99,5	99,8	
17	5,1	130	110	0,02	85	98,5	99,25	99,7	
16	4,8	125	105		80	98	99	99,6	
15	4,5	120	100	0,03	75	97,5	98,75	99,5	1
14	4,2	115	95		70	97	98,5	99,4	
13	3,9	110	90	0,04	65	96,5	98,25	99,3	
12	3,6	105	85		60	96	98	99,2	
11	3,3	100	80	0,05	55	95,5	97,75	99,1	
10	3	95	75		50	95	97,5	99	2
9	2,7	90	70	0,06	45	94,5	97,25	98,9	
8	2,4	85	65		40	94	97	98,8	
7	2,1	80	60	0,07	35	93,5	96,75	98,7	
6	1,8	75	55		30	93	96,5	98,6	
5	1,5	70	50	0,08	25	92,5	96,25	98,5	3
4	1,2	65	45		20	92	96	98,4	
3	0,9	60	40	0,09	15	91,5	95,75	98,3	
2	0,6	55	35		10	91	95,5	98,2	
1	0,3	50	30	0,1	5	90,5	95,25	98,1	
Letikkuri				0,11					
Painoarvo		45 %	10 %	15 %	10 %	5 %	5 %	5 %	5 %