



Palkitsemisessa käytettävien mittareiden kehittäminen

Laura Vainio

Opinnäytetyö

Toukokuu 2021

Tekniikan ja liikenteen ala

Insinööri, biotalous (AMK), logistiikan tutkinto-ohjelma

Vainio, Laura

Palkitsemisessa käytettävien mittareiden kehittäminen

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, toukokuu 2021, 76 sivua

Tekniikan ala. Logistiikan tutkinto-ohjelma, biotalous. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

Tiivistelmä

Verkko-ostamisesta on tullut hyvin yleistä yksityishenkilöiden keskuudessa. Verkkokaupan kasvun vaikutukset ulottuvat myös yritysten sisälogistiikkaan. Sisälogistiikassa on pystyttävä mukautumaan kasvaviin verkkokauppatilauksien määriin. Asiakastytyväisyyden ylläpitämisen edellytyksenä on, että verkkokauppatilaukset toimitetaan asiakkaille mahdollisimman nopeasti. Opinnäytetyö toteutettiin kohdeyritykseen, joka on erikoistunut tuottamaan sisälogistiikan palveluita asiakkailleen. Kohdeyrityksessä havaittiin merkittäviä haasteita verkkokaupan tilausten toimittamisessa. Haasteista aiheutui viivettä verkkokaupan toimituksiin, minkä todettiin olevan ongelma kohdeyrityksen asiakkaalle. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten kohdeyrityksen palkitsemismallia kehittämällä voidaan tukea verkkokaupan toimitusprosessia ja saavuttaa kustannustehokkuutta.

Opinnäytetyön tavoitteen lisäksi määriteltiin päätutkimuskysymys ja viisi alatutkimuskysymystä. Tutkimuskysymyksiin haettiin vastaukset kirjallisuuskatsauksen sekä laadullisin tutkimusmenetelmin haastattelujen ja havainnoinnin avulla. Kirjallisuuskatsauksessa perehdyttiin mittaamiseen ja palkitsemiseen. Tutkimuksessa haastateltiin työntekijöitä, jotka toimivat joko työnjohtajana tai operatiivisena päällikkönä kohdeyrityksessä. Havainnot tehtiin osallistumalla ja seuraamalla kohdeyrityksen verkkokauppatilauksien toimitusprosessia.

Tutkimustuloksista havaittiin, että verkkokaupan toimitusprosessia mitattiin kahdella mittarilla. Mittareista havaittiin puutteita reliabiliteetin, validiteetin ja vaikutusmahdollisuuksien suhteen. Tutkimustulosten perusteella havaittiin mittareiden kehittämistarve. Tutkimustuloksista ilmeni, että verkkokaupan toimitusprosessissa käytettiin yhtä mittaria palkitsemisen perusteena. Palkitsemisessa käytettiin tilausten keräilystä ansaittavaa henkilökohtaista suoritepalkkiota.

Tutkimustulosten perusteella muodostettiin ehdotelma uudesta palkitsemismallista. Ehdotelmassa lisättiin palkitsemisen perusteena käytettävien mittareiden määrää. Uudessa palkitsemismallissa yhdistettiin sekä henkilökohtaisia että ryhmäsuoritepalkkioita. Suoritepalkkion muodostumisessa huomioitiin myös toimitusprosessin aikana tapahtuvat kuittaus- ja keräilyvirheet sekä varaston siisteys.

Avainsanat (asiasanat)

Mittaaminen, mittari, palkitseminen

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Ei ole

Vainio, Laura

Development of indicators used incentive system

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2021, 76 pages

School of Technology. Degree Programme in Logistics, bioeconomy. Bachelor's thesis

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

Online shopping has become very common. The effects of the growth of e-commerce extend to companies' intralogistics. Intralogistics has to be able to adapt to growing e-commerce order volumes. A prerequisite for maintaining customer satisfaction is that e-commerce orders are delivered to customers as quickly as possible. The thesis was written for a target company that provides intralogistics services to its customers. The target company had significant challenges in delivering e-commerce orders. The challenges caused a delay in e-commerce deliveries which was considered to be a problem. The target of this thesis was to study how to develop indicators used as a basis of the incentive system of the target company. The development could support the improvement of the e-commerce delivery process and its cost-efficiency.

Alongside the target of the thesis, the main research question and five sub-research questions were defined. Answers to research questions were sought through a literature review and by applying qualitative research methods. The literature review focused on the topics of measurement and rewarding. On the qualitative part of the research, the employees who acted as a foreman or an operational manager for the target company were interviewed. The observations were gathered during participation in the target company's e-commerce operations.

The study results indicate that the e-commerce delivery process was measured by two indicators. Deficiencies were found in the indicators in terms of reliability, validity, and potential for influence. The research results proposed that the used indicators could be developed. The study results indicate that one indicator was used as a basis of the incentive system in the e-commerce delivery process. The incentive system was based on an individual performance reward for picking e-commerce orders.

Based on the research results, a proposal for a new incentive model was formed. In the proposal, more metrics were increased as the basis for rewarding. The proposal of the new incentive model used both individual and group performance rewards. Errors during picking and checking processes as well as the cleanliness of the warehouse were taken into account when forming the reward.

Keywords/tags (subjects)

Measuring, indicator, rewarding

Miscellaneous (Confidential information)

No

Alkusanat

"Eniten tarvitsemme elämässä ihmistä, joka rohkaisee meitä tekemään sen mitä osaamme"

Ralph Waldo Emerson

Haluan kiittää työn ohjaajana toiminutta Jyväskylän ammattikorkeakoulun lehtori Henri Kervolaa hyvistä neuvoista ja ohjauksesta. Lisäksi haluan kiittää opiskelutoveriani monista yhteisistä ryhmätöistä ja vertaistuesta opiskelun aikana.

Haluan erityisesti kiittää kotijoukkoja saamastani tuesta ja kannustuksesta kuluneen projektin keväällä aikana. Teidän tukenne on mahdollistanut tiukassa aikataulussa pysymisen ja rohkaissut eteenpäin epätoivon hetkinä.

Lahdessa 21.5.2021



Laura Vainio

Sisältö

1	Johdanto	4
1.1	Verkkokaupan kasvun vaikutukset sisälogistiikassa	4
1.2	Tavoite- ja tutkimuskysymykset	5
1.3	Rakenne	5
2	Mittaaminen	6
2.1	Tavoite- ja tulosjohtaminen	6
2.2	Taylorismi	7
2.3	Strategiaprosessin johtaminen	8
2.4	Tasapainotettu tuloskortti	11
2.5	Mittareiden arviointi	16
2.6	Mittaamisen ongelmia	20
3	Palkitseminen	21
3.1	Palkitsemisen merkityksestä	21
3.2	Palkitsemisessä onnistuminen	22
3.3	Palkitseminen ja motivaatio	26
3.4	Palkitsemistavat	27
3.4.1	Peruspalkka	27
3.4.2	Tulospalkkaus	27
3.4.3	Edut	28
3.4.4	Aloitepalkkiot	28
3.4.5	Erikoispalkkiot	29
3.4.6	Työsuhteen pysyvyys ja työajan järjestelyt	29
3.4.7	Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet	30
3.4.8	Arvostus ja palaute	30
3.4.9	Kehittymis- ja kouluttautumismahdollisuudet	31
4	Menetelmät	31
4.1	Tutkimustyyppien valinta ja perustelut	31
4.2	Aineiston keruumenetelmät	32
4.3	Aineiston analysoiminen	34
5	Mittaaminen ja palkitseminen kohdeyrityksessä	36
5.1	Kohdeyrityksen mittarit	36
5.2	Palkitseminen kohdeyrityksessä	39

6 Tulokset	41
6.1 Haastattelut.....	41
6.2 Havainnot kohdeyrityksessä	44
6.3 Mittareiden pisteytys	52
7 Johtopäätökset ja pohdinta	56
Lähteet	73
Liitteet	76
Liite 1. Haastattelukysymykset palkitsemisesta.....	76

Kuviot

Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne	5
Kuvio 2. Perinteinen lineaarinen strategiaprosessi (Näsi & Aunola 2002, muokattu)	9
Kuvio 3. Jatkuva strategiaprosessi (Johnson, Whittington ja Scholes 2011, muokattu)	10
Kuvio 4. Tasapainotetun tulokortin rakenne.....	12
Kuvio 5. Mittarin reliabiliteetin ja validiteetin vaikutukset työntekijään	19
Kuvio 6. Palkkionjaon oikeudenmukaisuuden arviointiperusteet	23
Kuvio 7. Hyvän palkitsemisjärjestelmän piirteitä.....	25
Kuvio 8. Tutkimusaineiston analysoinnin kokonaisprosessi	35
Kuvio 9. Työaikakirjausten rakenne	49
Kuvio 10. Mittareiden arviointi validiteetin ja reliabiliteetin suhteen	53
Kuvio 11. Mittareiden arviointi yhteisvaikutuksen ja vaikutusmahdollisuuksien suhteen	53
Kuvio 12. Vanhojen ja uusien mittareiden arviointi validiteetin ja reliabiliteetin suhteen.....	62
Kuvio 13. Vanhojen ja uusien mittareiden arviointi yhteisvaikutuksen ja vaikutusmahdollisuuksien suhteen	62
Kuvio 14. Uuden suoritepalkkion muodostumisen rakenne	63
Kuvio 15. Validiteetti - reliabiliteetti koontikuvaaja	66
Kuvio 16. Yhteisvaikutus - vaikutusmahdollisuus koontikuvaaja	66

Taulukot

Taulukko 1. Tutkimuskysymysten ja aineiston keuumentelien yhteenliittyminen	32
Taulukko 2. Kohdeyrityksen toiminnan mittaamisessa käytettävät mittarit	36
Taulukko 3. Kohdeyrityksen sisäisiä prosesseja mittaavat mittarit.....	38
Taulukko 4. Keräilyn ja kuittauksen kokonaistehokkuus	42
Taulukko 5. Mittareiden pisteytystaulukko	52

Taulukko 6. Kuittaus- ja keräilytehokkuus mittareiden pisteytys.....	56
Taulukko 7. Uusien mittareiden ominaisuuksia	59
Taulukko 8. Toimitusprosessin kokonaistehokkuuden mittarin pisteytys	60
Taulukko 9. Koonti uusien mittareiden pisteytyksestä.....	61
Taulukko 10. Mittareiden lyhenteet koontikuvaajissa	65
Taulukko 11. Mittareiden ja mallien painottaminen	67

1 Johdanto

1.1 Verkkokaupan kasvun vaikutukset sisälogistiikassa

Verkkokaupaksi kutsutaan toimintaa, jossa kuluttajat ostavat ja tilaavat tuotteita internetin kautta. Verkkokauppaa voidaan kutsua myös nimillä digiostaminen tai verkko-ostaminen. Niille on yhteistä se, että kuluttaja käy kauppaa erilaisten digitaalisten kanavien kautta suoraan yritysten kanssa (Kurjenoja, 2020). Postin teettämän tutkimuksen (2020) mukaan verkko-ostamiselle nähdään jopa 20 % kasvua vuoteen 2025 mennessä. Tutkimuksessa on myös havaittu, että valitseva koronavirusepidemia on kasvattanut pelkästään suomalaisten keskuudessa lähes 30 %:a verkko-ostamisen aietta. (Suuri verkkokauppatutkimus 2020. 2020.)

Verkkokaupan kasvun vaikutukset näkyvät myös ulkoistetuissa varastotoiminnoissa. Verkkokaupan myyntiä on hyvin haastavaa ennustaa luotettavasti. Myyntikampanjat, joiden ajankohta on tarkasti tiedossa, edesauttavat ennustamista, sillä myyntikampanjoiden tiedetään kasvattavan verkkokauppatilausten määriä huomattavasti. Verkkokaupan myyntitilausten määrien suuret päiväkohtaiset vaihtelut edellyttävät varaston sisälogistiikan prosessilta mukautuvaisuutta ja ennen kaikkea tehokkuutta. Verkkokauppatilausten toimitusrytmin on oltava nopea, jotta yrityksen antama asiakslupaus saavutetaan ja verkkokauppa-asiakas on tyytyväinen saamaansa palveluun.

Kohdeyrityksen asiakkaalla, joka on ulkoistanut varastotoimintonsa, on runsaasti verkkokaupasta tulevia myyntejä. Toiminnan aikana on huomattu, että asiakkaan verkkokaupan toimitusprosessissa on kehitettävää, sillä tilauksia saatiin keräiltyä enemmän kuin päivän aikana lähetettiin kuljetukseen. Aihe on kohdeyritykselle hyvin ajankohtainen, sillä verkkokauppamyynnin volyymin kasvuun ei ole pystytty vastaamaan riittävällä tehokkuudella. Tästä muodostuu merkittävää haittaa niin kohdeyritykselle, asiakasyritykselle kuin verkkokaupan asiakkaallekin. Opinnäytetyön aiheeksi valittiin palkitsemisessa käytettävien mittareiden kehittäminen, koska sillä arvioitiin olevan eniten vaikutusta työntekijöiden tehokkuuden ja motivaation ylläpitämiseen suorittavassa työssä.

1.2 Tavoite- ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella, miten palkitsemisjärjestelmässä käytettäviä mittareita kannattaisi kehittää, että ne tukisivat paremmin verkkokaupan toimitusprosessia ja edesauttaisivat toiminnan kustannustehokkuutta. Tavoitteena on kehittää mittaristo, jota voitaisiin jatkossa käyttää uuden palkitsemismallin perusteena. Päättökysymykseksi on määritelty

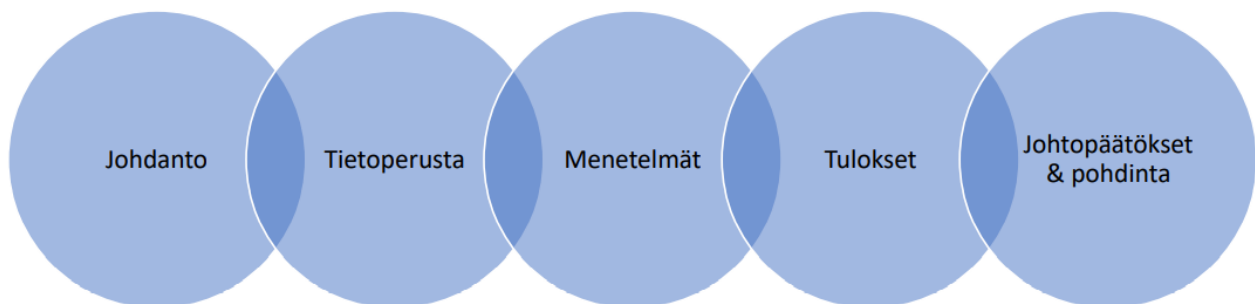
- Miten verkkokaupan toimitusprosessin palkitsemisjärjestelmää kannattaisi muuttaa, jotta se tukisi toiminnan kustannustehokkuutta?

Aiheeseen syvennyttään alatutkimuskysymysten avulla, joita ovat

- Minkälaisia palkitsemisjärjestelmiä on olemassa?
- Mitkä ovat palkitsemisesta aiheutuvat hyödyt ja haitat?
- Minkälaisia palkitsemismalleja kohdeyrityksessä on tällä hetkellä käytössä?
- Miten verkkokaupan toimitusprosessissa palkitaan tällä hetkellä?
- Minkälainen malli toimisi paremmin ja toisi kustannustehokkuutta verkkokaupan toimitusprosessiin?

1.3 Rakenne

Opinnäytetyö koostuu viidestä osasta. Opinnäytetyön rakenne on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön lähtökohtana on päätökysymys, josta on johdettu alatutkimuskysymykset, joiden avulla valittuun aiheeseen syvennyttään eri näkökulmista. Opinnäytetyön tietoperustaksi on valittu seuraavat aihekokonaisuudet: mittaaminen ja palkitseminen. Ne ovat opinnäytetyön aiheen kannalta merkittävimmät teoreettiset teemat, joihin syventyminen edesauttaa opinnäytetyölle

asetetun tavoitteen saavuttamista. Mittaamisella ohjataan työskentelyä ja samalla se muodostaa perustan palkitsemiselle, joten käytettäväksi valittujen mittareiden valinta on tehtävä huolellisesti. Opinnäytetyön tietoperusta käsitellään kahdessa osassa. Luku 2 käsittelee mittaamista ja luku 3 palkitsemista. Opinnäytetyön tavoite, aineistokeruu ja -analysointimenetelmät käsitellään luvussa 4. Luvussa 5 käsitellään kohdeyrityksen käytänteitä mittaamisen ja palkitsemisen näkökulmista. Tutkimustulokset käsitellään luvussa 6. Tutkimustulosten perusteella tehdyt johtopäätökset ja pohdinta käydään läpi opinnäytetyön luvussa 7.

2 Mittaaminen

2.1 Tavoite- ja tulosjohtaminen

Tavoitejohtaminen on johtamista, joka perustuu tavoitteiden asettamiseen ja niiden omakohtaisen tarkkailuun. Tavoitejohtamisen kokonaisuus koostuu neljästä osasta, joita ovat suunnittelu, organisointi, motivointi ja valvonta. (Pironetti 2018, 50–54.) Tämän johtamismallin keskeisin oletamus on, että työntekijöitä motivoivat selkeästi asetetut tavoitteet. Pironetin (2018, 54) mukaan erityisesti tavoitteet, joihin työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa osallistumalla niiden asettamiseen ja saavuttamiseen, koetaan yleensä motivoiviksi. Työntekijöiden motivaatiota vahvistetaan tavoitteiden saavuttamisen järjestelmällisellä valvonnalla ja sitomalla arviointi työntekijän palkkaukseen. (Pironetti 2018, 54.)

Tulosjohtaminen yleistyi suomalaisissa yrityksissä 1970-luvulta alkaen ja se pohjautuu vahvasti tavoitejohtamisen kokonaisuuteen. Sen pääperiaatteena on, että työ, joka tuottaa tuloksia, on motivoivaa ja tarkoituksellista (Santalainen, Voutilainen ja Poranne 1990, 221–223.) Tulosjohtaminen voidaan jaotella kolmeksi päävaiheeksi, joita ovat tujosuunnittelu, päivittäistujo ja tujovalvonta. Tujosuunnittelu jakautuu edelleen kolmeen vaiheeseen, joita ovat strateginen tulossuunnitelma, vuositulossuunnitelma ja pienten askelten tulossuunnitelma. Vuositulossuunnitelmalla pyritään täsmentämään strategista tulossuunnitelmaa. Samalla määritetään yrityksen avaintulokset ja tulostavoitteet, avaintuloksista johdetut tulostavoitteet organisaatiotasolle, toimintasuunnitelma ja budjetti organisaatiotasolle asetetuille tavoitteille ja organisaation tavoitteista johdetaan yksilökohtaiset avaintulokset ja tulostavoitteet. (Santalainen ym. 1990, 39–40.)

Päivittäistujolla pyritään toteuttamaan asetettu tulossuunnitelma ja toteutuskeinoina käytetään liiketoiminnan, toimintaympäristön ja ihmisten päivittäisjohtamista. Päivittäistujoa tuetaan parhaiten muun muassa palkitsemisjärjestelmän ja tujoseurannan keinoilla. Tujovalvonnassa arvioidaan strategian ja vuosisuunnitelmien toteutumista tuloskierroksien avulla. Tuloskierroksista saatuja tuloksia arvioidaan vertaamalla niitä organisaatio- ja yksilötasolla tehtyihin vuositulossuunnitelmiin. Havaittuihin epäkohtiin reagoidaan niiden vaatimalla tavalla tulosten parantamiseksi. Toimiva tulosjohtamisjärjestelmä pohjautuu tukijärjestelmiin, joista keskeisimpiä ovat organisaati rakenne, laskentajärjestelmä sekä kannuste- ja palkitsemisjärjestelmä. Työntekijöiden motivaatioon ja työn mielenkiinnon ylläpitoon pyritään vaikuttamaan tulos pohjaisilla palkitsemisjärjestelmillä (Santalainen ym. 1990, 42–43.)

2.2 Taylorismi

Taylorismina tunnetun järjestelmän, jolla pyritään lisäämään tehokkuutta rationalisoinnin kautta, on Vuorisen (2013) mukaan kehittänyt Fredrik Winslow Taylor. Työn teon tehottomuus ja alisuoriutuminen aiheutuvat yleensä huonosta johtamisesta ja suunnittelusta sekä ristiriidoista työntekijöiden ja työnjohdon kesken. Taylorismissa määritellään useita työn tekemisen tehottomuuteen vaikuttavia tekijöitä:

- huonot työolosuhteet
- epäselvät toimintaprosessit
- palkkauksen epäoikeudenmukaisuus
- puutteellinen työntekijöiden ohjeistus
- suunnittelemattomat työvaiheet ja tavat
- ihmisen luonnollinen taipumus laiskotteluun. (Vuorinen 2013, 60–61.)

Vuorisen (2013) mukaan Taylor on havainnut keinoja, joilla tehottomuuteen voidaan vaikuttaa. Eräs vaikuttamisen keinoista on, että työn suunnitteleminen ja tekeminen erotetaan toisistaan. Työn suunnittelussa työtehtävät ja -vaiheet määritellään yksityiskohtaisesti ja niihin kuluva aika selvitetään mittaamalla. Työtehtävien ja -vaiheiden määrittäminen, johtaa yleensä standardoituihin menetelmiin ja kirjallisiin työhohjeisiin. Tällä pyritään siihen, että työntekijöiden työtehtävät selkeytyvät ja työntekijöiden työaika kohdistetaan suoritettavaan työhön. Vastuu työn suunnittelusta ja päätösten tekemisestä siirretään ylemmälle johdolle, jolla on paremmat tiedot näiden tehtävien suorittamiseen. Työnjohtamista selkiytetään jakamalla vastuuta useammalle esimiehelle, joille on

määritelty omat vastualueet. Esimiesten vastualueita määritettäessä on hyvä huomioida esimiehen kokemus ja soveltuvuus vastualueeseen nähden. Mikäli esimieheltä löytyy tietämystä vastualueestaan, työntekijät näkevät esimiesten olevan tehtäviensä tasalla ja hallitsevan vastuualueensa työtehtävät. Tämä parantaa työntekijöiden ja johdon välistä luottamusta. (Vuorinen 2013, 62–63.)

Taylorismissa työskentelyolosuhteet ja palkitseminen määritellään merkittävimiksi tekijöiksi, jotka vaikuttavat työntekijöiden työssä suoriutumiseen. Työskentelyolosuhteissa tulee kiinnittää huomioita tekijöihin, jotka edesauttavat työssäjaksamista kuten ergonomiaan, valaistukseen ja siisteyteen. Työntekijöiden palkitseminen tulee tehdä työntekijöitä motivoivasti. Palkitseminen tulee tehdä läpinäkyvästi, oikeudenmukaisesti ja tuntuvasti. Työntekijän työpanoksen huomioiminen palkkiolla motivoi työntekijää tekemään parhaan mahdollisen suorituksen työssään. (Vuorinen 2013, 62–63.)

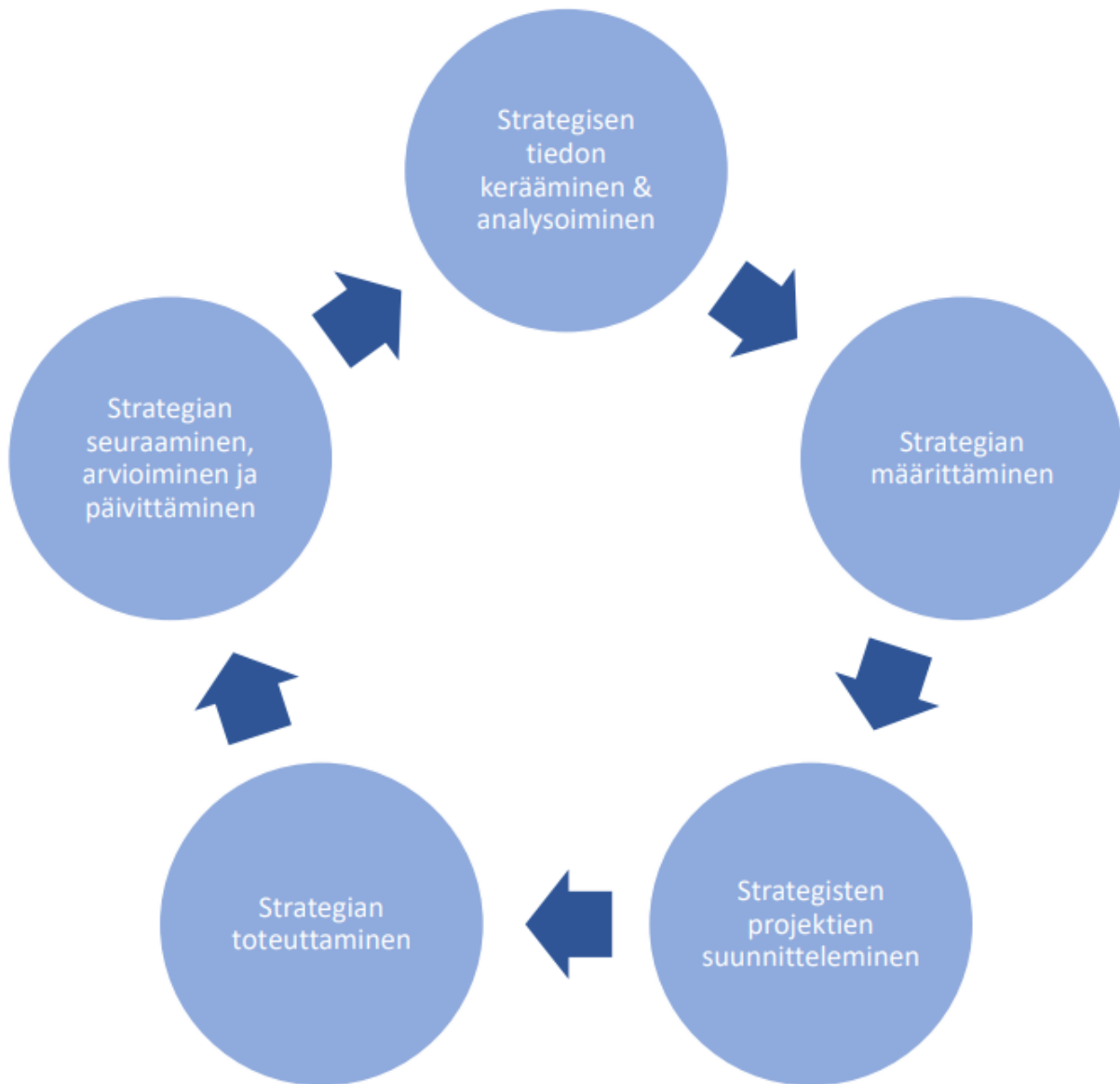
2.3 Strategiaprosessin johtaminen

Yrityksen strategiaprosessissa analysoidaan yrityksen toimintaan ja toimialaan vaikuttavia tekijöitä. Analyysien perusteella luodaan nykytilankuva, hahmotelma tulevaisuudesta sekä kehityksen uhkakuvat ja mahdollisuudet. Analyysin pohjalta määritellään yrityksen visio eli tahto- tai tavoiteta eli missä tilassa yrityksen tai sen toimialan halutaan olevan suunnittelujakson päättyessä. Tätä kutsutaan myös strategiseksi tavoitteeksi. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2019, 146.) Yrityksen strategialla tarkoitetaan niitä keinoja, joilla asetetut tavoitteet pyritään saavuttamaan. Tyypillisesti strategialla pyritään ohjaamaan yrityksen toimintaa tehokkuuden parantamiseen tai uuden tekemiseen. (Vuorinen 2013, 27–29.)

Strategisessa johtamisessa käytettäviä malleja ovat perinteinen, lineaarinen prosessi ja nykyaikainen, jatkuva prosessi (Vuorinen 2013, 40). Vuorisen (2013, 40) mukaan Hunger & Wheelen (2011) jakavat lineaarisen prosessin viiteen vaiheeseen, jotka ovat

1. mission ja vision määrittäminen
2. päämäärien asettaminen
3. päämäärien saavuttamista tukevan strategian luominen
4. strategian toteuttaminen
5. toiminnan mittaaminen, arvioiminen ja korjaavien toimenpiteiden suorittaminen

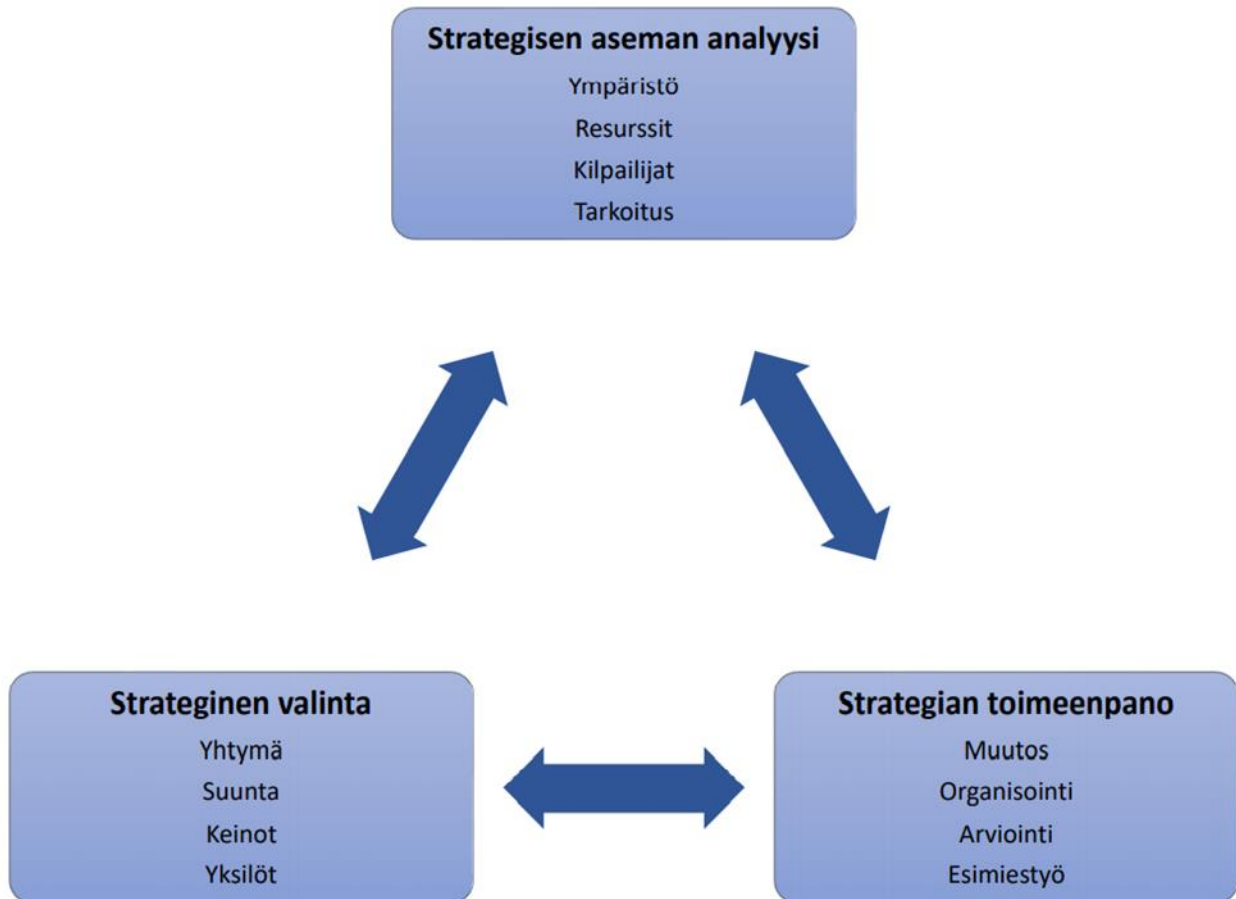
Lineaarista strategiatyön prosessia voidaan kuvata monilla erilaisilla malleilla. Eri malleja yhdistävä tekijä on, että strategiaproessin vaiheiden oletetaan seuraavan toisiaan kronologisessa järjestyksessä. Lineaarinen jako esitetään kuviossa 2.



Kuvio 2. Perinteinen lineaarinen strategiaproessi (Näsi & Aunola 2002, muokattu)

Nykyaikaisessa jatkuvassa strategiaproessissa strategia työ nähdään kokonaisuutena, jossa vaiheet ovat ennalta määritellyt, mutta niiden keskinäinen järjestys sekä kesto voivat vaihdella. Tämä tekee strategiatyöstä joustavampaa ja mahdollistaa nopean reaktiokyvyn muutostilanteissa (Vuorinen 2013, 42). Vuorisen (2013, 42) mukaan Barney on jakanut nykyaikaisen jatkuvan strategisen

johtamisen prosessin kolmeen vaiheeseen, joita ovat strategisen aseman analyysi, valinta ja toimeenpano. Kuvio 3 kuvaa jatkuvan strategiaproessin vaiheita



Kuvio 3. Jatkuva strategiaproessi (Johnson, Whittington ja Scholes 2011, muokattu)

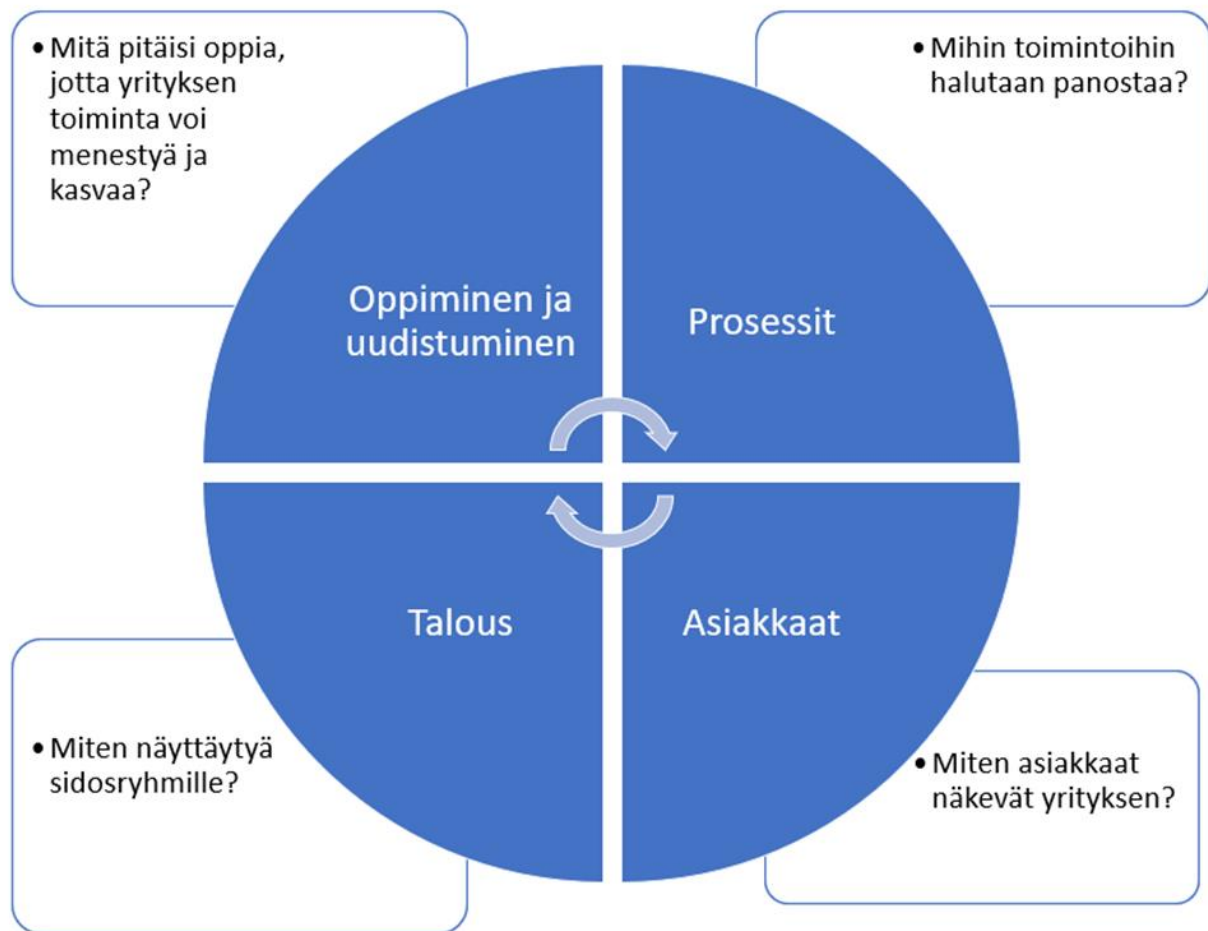
Ensimmäisellä vaiheella eli strategisen aseman analyysillä tarkoitetaan yrityksen tekemiä analyyskejä, joiden avulla selvitetään yrityksen olemassaolon tarkoitus, tahtotila sekä muut toimintaan vaikuttavat tekijät. Muita toimintaan vaikuttavia tekijöitä ovat toimintaympäristö, kilpailijat ja resurssit. Näistä osa-analyyseista saaduista tuloksista luodaan yhteenveto esimerkiksi SWOT-analyysin avulla, mikä tarjoaa yritykselle tehokkaan työkalun nykytilan arvioimiseksi (Vuorinen 2013, 42). Toisessa vaiheessa tapahtuu vaihtoehtojen tunnistaminen, arvioiminen ja valinta. Vuorisen (2013, 43) mukaan se tarkoittaa, että yritys ottaa kantaa muun muassa seuraaviin tekijöihin kuten missä liiketoiminnoissa se on mukana, minkälaisia palveluita/tuotteita myydään, mihin kilpailukyky perustuu, miten yrityksen toimintaa kehitetään ja minkälaisin menetelmin sitä tehdään. Kolmatta vaihetta kutsutaan strategiseksi toimeenpanoksi, jolla tarkoitetaan valittujen asioiden

käytännön toteuttamista. Kolmanteen vaiheeseen kuuluu asioiden organisoiminen, henkilöstön motivoiminen ja sitouttaminen, viestintä, valvominen, riskeihin varautuminen, muutoksen toteuttaminen ja kouluttaminen (Vuorinen 2013, 43).

Yrityksessä työskentelevät henkilöt ovat strategian toimeenpanijoita. Työn mittaamisen kautta työntekijöitä ohjataan toteuttamaan yrityksen strategiaa. Yrityksen toimintaa mittaavat mittarit ja mittareille asetetut tavoitteet johdetaan yrityksen strategiasta. (Ikäheimo ym. 2019,145–147.) Tavoitteiden määrittämisen jälkeen etsitään keinoja, joilla tavoite saavutetaan. Tavoitteen saavuttamista tuetaan erikseen valituilla mittareilla, joiden käyttämisellä edesautetaan tavoitteeseen pääsyä. Yleensä yrityksen pyrkimyksenä on olla taloudellisesti tuottava, vaikka sen visio ei suoraan viittaa taloudellisen suorituskyvyn parantamiseen Tämän takia visio kuvataan käyttämällä rahallisia mittareita. (Ikäheimo ym. 2019, 149.)

2.4 Tasapainotettu tulokortti

Balanced Scorecard eli tasapainotettu tulokortti on Robert Kaplanin ja David Nortonin 1990-luvun alussa kehittämä strategisen johtamisen työkalu, joka on luotu yrityksille suorituskyvyn mittaamiseksi. Heidän tarkoituksenaan oli yhdistää taloudelliset ja toiminnalliset mittarit yhdeksi kokonaisuudeksi. (Vuorinen 2013, 52.) Tasapainotetun tulokortin avulla yrityksen strategia suunnitellaan ja sen välityksellä strategia viestitään yrityksen henkilöstölle. Se tekee strategiset tavoitteet näkyviksi ja samalla ne otetaan huomioon toiminnan ja talousarvion suunnittelussa (Karetjoki & Varajärvi 2019). Kuvio 4 esittää tasapainotetun tulokortin rakenteen.



Kuvio 4. Tasapainotetun tulokortin rakenne

Työkalun keskeisimpänä ideana on muuttaa yrityksen strateginen tahtotila operatiiviseksi toiminnaksi käyttämällä toimintasuunnitelmia ja mittareita. Tasapainotettu tulokortti perustuu ajatukseen, että on vaikea johtaa sellaista asiaa, jota ei voida mitata. Tasapainotetun tulokortin toiminta perustuu yrityksen strategisen vision esittämiseen neljästä näkökulmasta, joita ovat: prosessit, asiakkaat, talous sekä oppiminen ja uudistuminen (Kaplan & Norton 1996). Näkökulmat jaetaan yleensä ulkoisiin (asiakkaat, talous) ja sisäisiin (prosessit, oppiminen ja uudistuminen).

Tasapainotetun tulokortin tarkoituksena on hahmottaa eri näkökulmien väliset kausaalisuhteet. Näkökulmien sisäisiä kausaalisuhteita analysoidaan strategisten tavoitteiden, kriittisten menestystekijöiden, avainmittareiden ja toimintasuunnitelman avulla (Vuorinen 2013, 52–53). Tasapainote-

tun tuloskortin avulla yrityksen strategiset ja taloudelliset päämäärät linkitetään yhteen eri aikaväleille soveltuviksi tavoitteiksi. Yleensä aikavälineinä käytetään lyhyttä, keskipitkää tai pitkän ajanjaksoa. (Quesado, Guzmán ja Rodrigues 2017, 189.)

Yrityksen strategia, missio ja visio voidaan selventää tasapainotetun tuloskortin avulla yrityksen kaikille työntekijöille. Tasapainotetun tuloskortin avulla voidaan esitellä ne tekijät, jotka ovat vaikuttaneet ja vaikuttavat yrityksen nykyiseen menestykseen. Tasapainotetun tuloskortin mittaristoon valitut mittarit ovat keino välittää tietoa työntekijöille. (Quesado ym. 2017, 188.) Heidän mukaansa yrityksen työntekijöille voi olla epäselvää, mihin yrityksen toimintaan kohdistuvilla muutoksilla pyritään. Tasapainotetun tuloskortin avulla voidaan parantaa työntekijöiden ymmärrystä siitä, miten tehdyt muutokset tulevat pitkällä aikavälillä vaikuttamaan yrityksen tulokseen. Tasapainotettu tuloskortti on visuaalinen työkalu, joka tekee siitä helposti ymmärrettävän. Se nostaa esille yrityksen strategian kannalta tärkeimmät tekijät, joihin työntekijöiden tulee työssään keskittyä (Quesado ym. 2017, 189.) Tasapainotetun tuloskortin käyttäminen siis edesauttaa kohdistamaan työntekijöiden huomion yrityksen toiminnan kannalta merkittäviin tekijöihin.

Tasapainotettu tuloskortti on tasapainotettu yleensä neljässä suhteessa. Ensimmäisenä tasapainotuksessa huomioidaan raha- ja ei-rahamääräisten mittareiden suhde. On tyypillistä, että tasapainotetussa tuloskortissa ei-rahamääräisten mittareiden osuus on noin 80 %. Ei-rahamääräisten mittareiden käyttäminen estää johtamisen liiallisen pohjautumisen taloudellisten mittareiden varaan. Toiseksi tasapainottamisessa tulee huomioida tulostittareiden ja ennakoivien mittareiden välinen tasapaino. Jos nämä mittarit eivät ole tasapainossa, eri näkökulmien väliset suhteet jäävät huomioidamatta. Epätasapainoisessa mittaristossa tulostittareita käytetään huomattavasti enemmän. Kolmanneksi tasapainotetaan pitkän ja lyhyen tähtäimen tavoitteet. Jos tasapainotetussa tuloskortissa käytettävissä mittareissa huomioidaan kausaalisuhteet, on niiden välisen tasapainon muodostuminen lähes automaattista. (Malmi, Peltola & Toivanen 2003, 29–31.) Mittareiden kausaalisuhteiden avulla on tarkoitus tuoda esille, miten näennäisesti toisistaan riippumattomat tekijät liittyvät toisiinsa. Esimerkiksi pitkän tähtäimen tulostavoitteet riippuvat operatiivisella tasolla tehtävistä muutoksista. (Bukh & Malmi, 2005, 92–93.) Neljäs tasapainoon vaikuttava tekijä on ulkoiset ja sisäiset mittarit, joiden tulisi olla keskenään sopusuhteessa. Hyvä tuloskortti on tasapainossa myös helposti ja vaikeammin mitattavien tekijöiden suhteen. (Malmi, Peltola & Toivanen 2003, 29–31.)

Tavoitteiden asettaminen

Toiminnalle asetetut tavoitteet tulee johtaa organisaation strategiasta ja niille on määriteltävä hyväksyttävä tavoitetaso. Rantamäen, Kauhasen ja Kolarin (2006, 98–99) mukaan yrityksen asettamien tavoitteiden priorisoiminen ja konkretisoiminen operatiiviselle tasolle tehdään tasapainotusta tulokortista valittujen mittareiden ja niille asetettujen tavoitetasojen avulla. Mittareiden käyttämisellä ja tavoitetasojen määrittämisellä pyritään ohjaamaan yrityksen toimintaa. Jos mitaamisessa käytettävät mittarit sidotaan palkitsemiseen, on mahdollista ohjata työntekijöiden toimintaa yrityksen haluamaan suuntaan. Työntekijöiden palkitsemisella pyritään edistämään yritykselle asetettujen strategisten tavoitteiden toteutumista. Strategisten tavoitteiden toteutuminen ilmenee hyvänä tuloksenteokokykynä ja tuloksena. Tulokset voivat olla toiminnallisia tai taloudellisia. (Rantamäki ym. 2006. 98–99.)

Hyväksyttävän tavoitteen määrittämisessä voidaan Rantamäen ja muiden (2006, 110) mukaan soveltaa *RYTMI-sääntöä*. RYTMI on lyhennelmä tavoitteen asettamisen viidestä ominaisuudesta: realistinen, ymmärrettävä, toiminnallinen, mitattavissa oleva ja innostava. Tavoite on realistinen, kun organisaation ylempi (esimies) ja alempi (alainen) taso kokevat asetetun tavoitteen realistiseksi. Tavoite on realistinen, jos se voidaan saavuttaa hyödyntämällä organisaation käytössä olevia resursseja. Tavoitteen kokemista realistiseksi voidaan edistää antamalla organisaation työntekijöiden osallistua tavoitetason asettamiseen. Toiminnalle asetettu tavoite on ymmärrettävä, jos eri organisaation tasot käsittävät tavoitteet samalla tavalla. Tavoitteiden ymmärrettävyyttä voidaan parantaa ylemmän ja alemman tason välisellä kommunikaatiolla, jolla pyritään tuomaan esille niitä menetelmiä, joilla tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Ylemmän tason selkeät viestintätaidot lisäävät tavoitteiden ymmärrettävyyttä alemman tason keskuudessa. On kuitenkin tärkeää huomioida, ettei tavoitteen saavuttamiseksi käytetä keinoja, jotka ovat organisaation toiminnan kannalta epäedullisia. Toiminnallisuudella varmistetaan, että asetettu tavoite liittyy organisaation toimintaan. On tärkeää, että organisaatio voi vaikuttaa omalla toiminnallaan mitattavaan asiaan.

Minimoimalla ulkopuolisten tekijöiden vaikutus maksimoidaan organisaation oman toiminnan vaikutus toimintaa mittaavaan mittariin. Tavoite, joka koetaan motivoivaksi, kannustavaksi ja haasteelliseksi on innostava ja yleensä realistinen. (Rantamäki ym. 2006, 110–111.)

Rantamäen ja muiden (2006. 111) mukaan tavoitteiden asettaminen voidaan tehdä perinteisen ylhäältä alaspäin (break down) suunnan sijaan myös alhaalta ylöspäin (build up). Tällöin organisaatioon kuuluva yksikkö esittelee asettamansa tavoitteet ylimmälle johdolle, joka viime kädessä määrittelee yksikölle hyväksyttävän tavoitetason. Yhteisesti hyväksytyn tavoitetason määrittämisessä voidaan käyttää useita tavoiteasetantakierroksia. Tavoiteasetantakierrosten ollessa laadukkaita ja osallistavia saadaan yksikkö sitoutumaan vahvemmin asetettuihin tavoitteisiin. (Rantamäki ym. 2006. 111.)

Erilaisia tulokortteja

Tasapainotettu tulokortti ei ole yksiselitteinen käsite. Tasapainotetut tulokortin alkuperäistä ajatuksia on sovellettu yritysten toiminnassa monin eri tavoin sen kehittämisen jälkeen. Soveltamisen seurauksena on syntynyt erilaisia käytössä olevia mittaristoja. Tyypillisesti mittaristot jaetaan sidosryhmämittaristoihin, KPI-mittaristoihin ja strategiamittaristoihin (Malmi ym. 2003, 32).

Eräs nykyisin alkuperäisestä tasapainotetusta tulokortista johdettua mittaristoa kutsutaan sidosryhmämittaristoksi. Sidosryhmiksi kutsutaan henkilöitä tai ryhmiä, joihin yrityksen toiminta vaikuttaa tai jotka voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan (Niskala, Pajunen & Tarna-Mani 2013, 72). Näitä ovat esimerkiksi omistajat, asiakkaat, työntekijät, alihankkijat, tavarantoimittajat ja ympäröivä yhteiskunta. Näistä sidosryhmistä tarkastellaan yleensä kolmea keskeisintä, joita ovat omistajat, asiakkaat ja työntekijät, kutakin omana näkökulmanaan. Kullakin näistä sidosryhmistä on omat tavoitteensa, jotka pyritään saavuttamaan yrityksen toiminnassa. Tässä mittaristossa yrityksen menestyminen perustuu tavoitteiden toteutumiseen ja seurantaan. Tyypilliseksi ongelmaksi sidosryhmämittaristossa nousee se, ettei mittaristo viittaa siihen, miten tavoitteet on mahdollista saavuttaa (Malmi ym. 2003, 33).

Suurin osa tasapainotetuista tulokorteista kuuluu KPI-mittaristoihin. KPI on lyhenne, joka tulee sanoista Key Performance Indicators, ja tarkoittaa suorituskykyymittaristoa. KPI-mittaristo kokoa

yhteen yrityksen toiminnan kannalta keskeiset mittarit. KPI-mittaristossa haasteeksi muodostuu mittareiden runsas määrä, koska niiden karsimiselle on hankala löytää loogisia perusteita (Malmi ym. 2003, 34). KPI-mittareiden valinnassa on syytä kiinnittää huomiota seuraaviin tekijöihin:

- Strategiset tavoitteet. Jokaiselle tasolle erikseen määritetyt tavoitteet ja mittarit ylimmän johdon toimesta.
- Luotettavuus. Kerättyä tietoa tulee olla riittävästi ja sen on oltava luotettavaa, jotta sitä voidaan hyödyntää kehittämisessä, palkitsemisessa ja johtamisessa.
- Määrä. Mittareiden määrän kasvaessa niiden merkittävyys heikkenee. Kaikkia mittareita ei tarvitse huomioida palkitsemismalleissa vaan osa mittareista voi olla vain seurattavia.
- Vaikuttamismahdollisuudet. KPI-mittareiden tulee olla sellaisia, joihin voidaan vaikuttaa omalla toiminnalla. (Visuri 2017, 8–9).

Kolmas mittaristo, jolla tasapainotettua tulokorttia kuvataan, on strategiamittaristo. Strategiamittaristosta käy ilmi mittareiden väliset kausaalisuhteet, jotka analysoidaan. On tyypillistä, että mittaristossa on sekä tulosmittareita että ennakoivia mittareita. Tulostittareilla kuvataan, mikä on strategian toteuttamisen päämäärä ja ennakoivilla mittareilla kuvataan keinoja, jolla strategian toteuttamien tehdään mahdolliseksi.

2.5 Mittareiden arviointi

Mittariston tarkoituksena on mitata yrityksen toiminnan kannalta merkityksellisiä tekijöitä. Hyvä mittaristo koostuu useista mittareista, jotka on räätälöity vastaamaan yrityksen strategiaa ja arvoja. Mittareiden tulee muodostaa ehyt kokonaisuus, vaikka ne on luotu eri tasoille ja eri näkökulmista. Arvioinnissa tulee arvioida yksittäisiä mittareita sekä niiden muodostamaa kokonaisuutta eli mittaristoa. (Malmi ym. 2003, 76.)

Suorituksen ja suorituskyvyn mittaamisen käsitteet on erotettava toisistaan mittareiden arvioinnin yhteydessä. Suorituksen mittaamisessa mittaamisen kohteena on menneisyydessä tapahtunut teko ja sen tulos. Suorituskyvyn mittaamisen näkökulma suuntautuu tulevaisuuteen ja sen avulla määritetään yrityksen kyvykkyys saavuttaa asettamansa tavoitteet. Yrityksen asettamien tavoitteiden saavuttamista mitataan suorituskykymittareilla. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen ja Pellinen 2013, 331–332.) Suorituskykymittareilla mitataan yrityksen menestystekijöitä, jotka voivat olla taloudellisia tai ei-taloudellisia. Yrityksen suorituskykyyn merkittävällä tavalla vaikuttavia mittareita

voidaan kutsua kriittisiksi menestystekijöiksi (Lönqvist & Mettänen 2003, 23–24). Kriittisistä menestystekijöistä voidaan johtaa avainmenestystekijät, joita mitataan yksityiskohtaisilla mittareilla. Nämä mittarit tunnetaan yleisesti nimellä key performance indicators. (Järvenpää ym. 2013, 332.)

Schneiderin (1999) mukaan hyvällä mittarilla tulee olla useita ominaisuuksia. Hyvä mittari perustuu luotettavaan ja ajankohtaiseen tietoon, jota saadaan luotettavasta tietolähteestä. Yrityksessä käytettävien mittareiden tulee perustua yrityksen strategiaan. Käyttäjän näkökulmasta hyvän mittarin tulee olla yksinkertainen, yksiselitteinen ja helposti ymmärrettävä. Nämä ominaisuudet parantavat mittarin ja sen antamien tulosten arvoa. Hyvä mittari mittaa yrityksen toiminnalle ajankohtaista asiaa vastaten käyttäjän tarpeisiin. Mittarin tulosten tulee olla helposti saatavilla sitä tarvitsevalle. Mittareiden jatkuvalla kehittämisellä ja kriittisellä arvioimisella varmistetaan, että mittari palvelee käyttötarkoitusta. Hyvällä mittarilla saadut mittaustulokset eivät muutu mittauskerrasta riippumatta, jos mittauksen kohteessa ei tapahdu muutoksia. Sellaiset mittaukset, joihin sisältyy mittauskohteessa tapahtuvia muutoksia, tulee pystyä erittelemään mittausjoukosta, koska ne vääristävät mittaustuloksia. (Schneider 1999.)

Mittarien arvioinnissa on hyvä kiinnittää huomiota mittarin tarvitseman tiedon saatavuuteen ja mittauskustannusten kohtuullisuuteen. Mittaustiedon arvoa vähentää, jos sen saavuttamiseksi käytetään huomattavaa määrää työtunteja. Tällaisessa tapauksessa mittari on suunniteltu mittaamaan yrityksen toiminnalle epäolennaista asiaa. Myöskään mittauksesta aiheutuvat kustannukset eivät saa nousta korkeiksi vaan käytettyjen tiedonhankintakeinojen on oltava kustannuksiltaan kohtuulliset. Yrityksen toiminnan mittaamisesta aiheutuneet korkeat kustannukset heikentävät mittaamisen keinoilla tavoiteltua lisäarvoa. (Malmi ym. 2003, 77–79.)

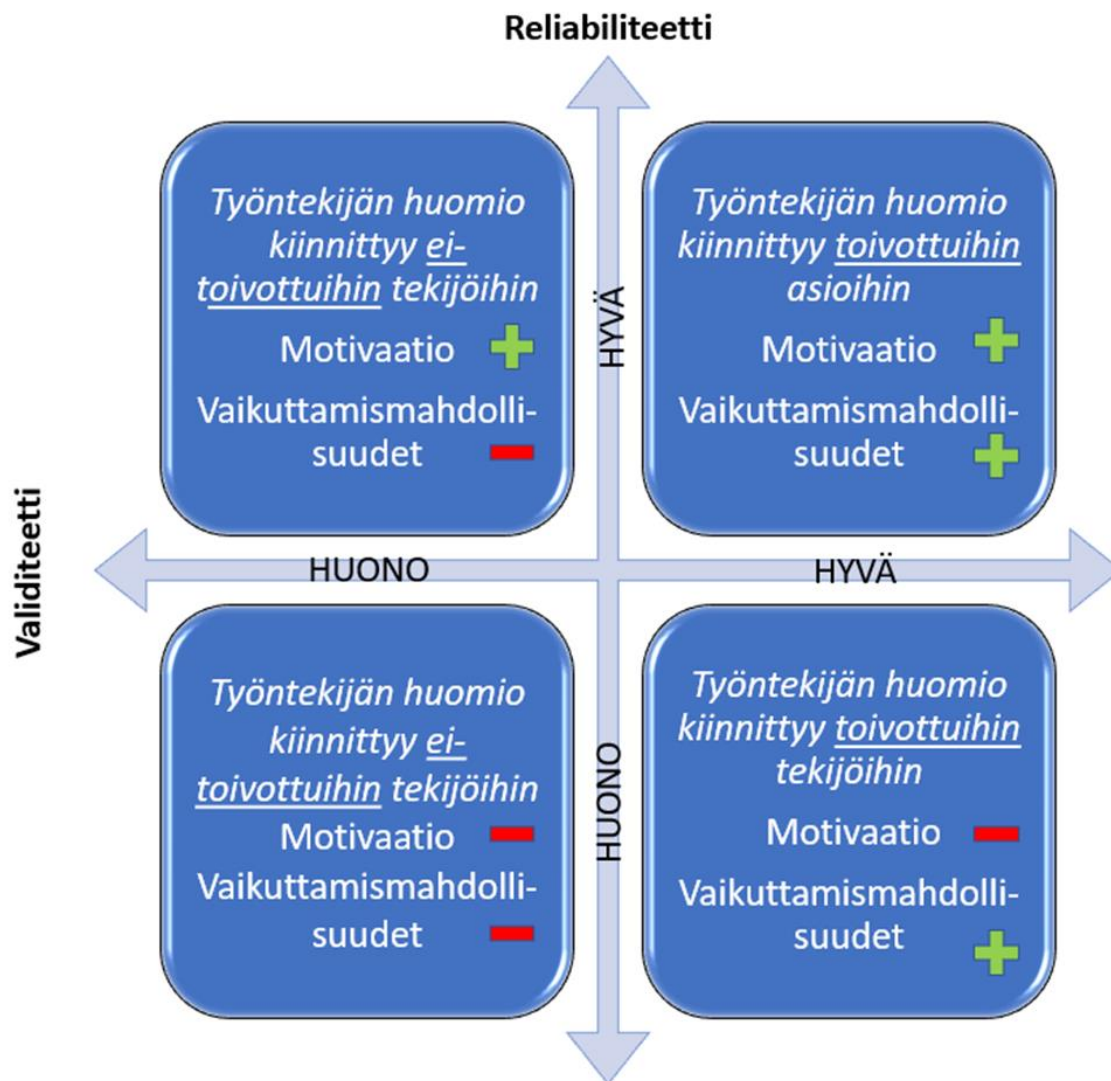
Tässä opinnäytetyössä kohdeyrityksen käyttämiä mittareita tullaan arvioimaan seuraavien näkökulmien kautta

- reliabiliteetti – validiteetti
- vaikuttamismahdollisuudet (henkilö voi vaikuttaa – ei voi vaikuttaa)

Tilastokeskus määrittelee mittarin reliabiliteetin kuvaavan, kuinka luotettavasti ja toistettavasti valittu mittari mittaa tutkittavaa ilmiötä (Reliabiliteetti, n.d.). Validiteetin avulla ilmaistaan, miten

hyvin käytettäväksi valittu mittausmenetelmä mittaa tutkimuksen kohteena olevan ilmiön ominaisuutta (Mittaaminen: Mittarin luotettavuus, n.d.). Hyvän mittarin ominaisuuksiin kuuluu vaikuttamismahdollisuus. Mittareita voidaan arvioida sen mukaan, kuinka paljon henkilö voi omalla toiminnallaan vaikuttaa mittarin arvoon. Tavoitteena on, että ihmiset pystyvät vaikuttamaan mittariin omalla toiminnallaan, mutta toiminnan tulee olla yrityksen kannalta toivotun kaltaista ja joka johtaa mittarin arvon paranemiseen. (Malmi ym. 2003, 77–79.) Jos työntekijällä on merkittävä mahdollisuus vaikuttaa toiminnallaan mittariin se johtaa yrityksen kannalta epätoivottuun käytökseen. Ilmiöstä käytetään nimitystä osaoptimointi. Osaoptimointi tarkoittaa työntekijän edun maksimoimista kokonaisuuden kustannuksella.

Tulosmittarit kuvaavat organisaation työntekijöiden työskentelyn seurauksia yrityksen tuloksen näkökulmasta. Yrityksessä työskentelevien työntekijöiden tulee saavuttaa tulosmittareille asetetut tavoitetasot, jotta yrityksen toiminta olisi kannattavaa. Mittaamisen on todettu ohjaavan tekemistä haluttuun suuntaan eli kohti asetettuja tavoitetasoja. Palkitsemisella pyritään vaikuttamaan työntekijän käytökseen. Palkkion tarkoituksena on motivoida työntekijää jatkamaan samanlaista työskentelyä. Yrityksen on määriteltävä palkitsemisen perusteena käytettävät mittarit erittäin huolellisesti, jotta työntekijöiden palkitsemisella saadaan aikaan toivottu vaikutus työntekijän käytökseen. Kuvio 5 havainnollistaa tätä ilmiötä.



Kuvio 5. Mittarin reliabiliteetin ja validiteetin vaikutukset työntekijään

Se minkälaisia mittareita käytetään palkitsemisen perusteena, vaikuttaa työntekijöiden työskentelyyn. Yleisellä tasolla voidaan sanoa, että reliabiliteetilla on merkittävämpi vaikutus motivaatioon ja validiteetilla puolestaan vaikutetaan työntekijän kokemiin vaikutusmahdollisuuksiin. Tarkastellaan seuraavaksi palkitsemisen perusteena olevia mittareita reliabiliteetin ja validiteetin suhteen ja niiden vaikutusta työntekijän toimintaan. Otetaan tarkasteluun myös mukaan työntekijän kokemat vaikutusmahdollisuudet.

Palkitsemisen perusteena käytettävän mittarin ollessa sekä validiteetiltaan että reliabiliteetiltaan puutteellinen, se vaikuttaa heikentävästi työntekijän toimintaan. Työntekijän huomio kiinnittyy yrityksen toiminnan kannalta ei-toivottuihin tekijöihin. Epäsoveltuvan mittarin käyttäminen heikentää työntekijän kokemaa motivaatiota työtä kohtaan. Myös työntekijän vaikutusmahdollisuudet mittarin tulokseen ovat heikot, mikä edelleen heikentää mittarin käytettävyyttä palkitsemisen

perusteena. Reliabiliteetin paraneminen lisää työntekijän kokemaa motivaatiota, mikä parantaa mittarin käytettävyyttä palkitsemisen perusteena. Työntekijän huomio kiinnittyy ei-toivottuihin tekijöihin, jos palkitsemisen perusteena käytettävässä mittarissa on validiteettiongelma. Myös työntekijän kokemus vaikutusmahdollisuus mittarin tulokseen on tällöin heikko. Mittarin validiteetin kasvaminen ohjaa työntekijän toimintaa yrityksen kannalta toivottuun suuntaan. Samalla myös työntekijän kokemus vaikutusmahdollisuuksistaan kasvaa. Reliabiliteetin puutteellisuus kuitenkin heikentää työntekijän kokemaa motivaatiota. Optimaalisin palkitsemisen perusteena käytettävä mittari on hyvä sekä reliabiliteetiltaan että validiteetiltaan. Tällöin työntekijän huomio kiinnittyy yrityksen kannalta toivottuihin tekijöihin. Työntekijä kokee voivansa vaikuttaa mittarin tulokseen, mikä myös nostaa työntekijän motivaatiota työtä kohtaan.

2.6 Mittaamisen ongelmia

Mittareihin ja mittaamiseen liittyy monenlaisia haasteita. Schneiderin (1999) mukaan on tyypillistä, ettei mittareita ole määritetty riittävän laajasti ja monipuolisesti (yksityiskohtaisuus vs. iso kokonaiskuva). Tämä johtaa siihen, että mittareista tulee toimimattomia eivätkä ne vastaa yrityksen asettamia liiketavoitteita. Tasapainotettuun tulokorttiin voidaan valita rajallinen määrä mittareita. Mittareiden rajallinen määrä heikentää niiden luotettavuutta. Käyttöön valittujen mittareiden tulisi mitata hyvin useita tekijöitä, mitä varten tarvitaan monenlaisia mittareita. Mittareiden rajallinen määrä voi johtaa siihen, että jokin yrityksen kannalta merkittävä mittari saattaa jäädä tasapainotetun tulokortin ulkopuolelle. (Salem, Hasnan ja Osman 2012).

Schneider (1999) kirjoittaa, että mittarit eivät usein linkity kokonaisuuteen vaan jäävät irrallisiksi. Tasapainotetussa tulokortissa käytettävät mittarit mittaavat yksittäisiä suorituksia, jotka eivät kuvaa kokonaisuutta. On huomattu, että monista tasapainotetussa tulokortissa käytetyiltä mittareilta puuttuvat syy-seuraussuhteet, mikä voi johtaa puutteellisiin mittareihin, jotka antavat virheellistä tietoa (Salem ym. 2012). Sekä Schneider (1999) ja Salem ja muut (2012) korostavat, että tasapainotetussa tulokortissa käytettävät mittarit ymmärretään eri tavalla ylimmässä johdossa ja operatiivisella tasolla. Se johtaa tilanteeseen, jossa yrityksen asettamat tavoitteet eivät ole oikein ymmärrettyjä siellä, missä asioihin voidaan vaikuttaa. Ylimmän johdon ja operatiivisen tason välinen heikko yhteys voi johtaa yrityksen strategian epäonnistumiseen. (Salem ym. 2012.)

Ei-taloudellisten muuttujien roolin arvioidaan olevan tulevaisuudessa merkittävämpi. Lisääntynyt tarve huomioida sosiaalista vastuuta eli varsinaisiin sidosryhmiin kuulumattomien ryhmien tarpeita (esimerkiksi työntekijöiden, toimittajien, tulevien sukupolvien) vaikeuttaa oikeiden mittareiden valitsemista tasapainotettuun tuloskorttiin. (Schneider 1999.) Schneiderin (1999) mukaan tasapainotetusta tuloskortista pohjautuvat tavoitteet määritellään löyhästi: niissä ei huomioida sidosryhmien ja prosessien asettamia vaatimuksia tai prosessien kehittymismahdollisuuksia. Tämä johtaa alisuoriutumiseen ja käytettävissä olevan potentiaalin hukkaamiseen, mikä vaikuttaa yrityksen tulokseen. Tasapainotettu tuloskortti keskittyy pääosin kuvaamaan yrityksen sisäistä toimintaa, mikä johtaa siihen, ettei tasapainotetussa tuloskortissa oteta huomioon markkinoilla vallitsevaa kilpailutilannetta tai ulkoisten tekijöiden vaikutuksia. (Salem ym. 2012.)

Schneiderin mukaan (1999) monilta puuttuu standardoitu malli, jolla kehitystoimia viedään eteenpäin. Kehitysprosessista puuttuu sen toiminnan kannalta merkittäviä tekijöitä kuten juurisyyanalyysi, kehitystoimien virallinen vahvistaminen, muutostoimien dokumentointi ja kehitystoimenpiteiden arviointi. Salemin ja muiden (2012) mukaan tasapainotettu tuloskortti ei huomioi ajan vaikutusta. Schneiderin (1999) mukaan on tyypillistä, että taloudellisiin ja toiminnallisiin tekijöihin kohdistuvat muutokset ilmenevät eri aikaväleillä, mikä tekee mittareiden käyttämisestä haastavaa. Käytössä olevien mittareiden väliltä tulee aina puuttumaan suora ajallinen yhteys. Ajan vaikutus yksittäiseen mittariin tulisi ottaa huomioon mittaamisen yhteydessä. (Salem ym. 2012).

Ei-taloudellisten mittareiden käyttäminen tasapainotetussa mittaristossa lisää osaoptimointia. Ei-taloudellisten tekijöiden mittaamisen on havaittu aiheuttavan osaoptimointia. Jos käytössä olevat mittarit eivät mittaa sitä, mitä niillä on tarkoitettu mitattavan, on mittareiden antamat tulokset virheellisiä. Mikäli yrityksen käyttämät mittarit eivät perustu yrityksen strategiaan, ne jäävät irralliseksi eikä niiden käytöllä saavuteta asetettuja tavoitteita. Väärin määriteltyjen mittareiden ja irrallisuuden on havaittu aiheuttavan osaoptimointia. (Matilainen 2013, 93.)

3 Palkitseminen

3.1 Palkitsemisen merkityksestä

Palkitseminen on eräs henkilöstöjohtamisen keino, jonka avulla edesautetaan yrityksen menestystä ja kannustetaan henkilöstöä parempiin suorituksiin. On huomattu, että ihmisillä on taipumus

panostaa asioihin, jotka koetaan palkitseviksi (Hakonen A., Hakonen N., Hulkko-Nyman & Ylikorkkala 2014). Yrityksen käyttämät palkkiot ovat vapaaehtoinen panostus työntekijöitä kohtaan, millä pyritään ylläpitämään yrityksen kilpailukykyä. Henkilöstön palkitsemisella pyritään kannustamaan työntekijöitä toimimaan yrityksen arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Onnistuneen palkitsemisen edellytyksenä on huolellisesti määritellyt palkitsemisperusteet. (Kauhanen 2012, 108).

Palkitsemiseen liittyy myös ei-toivottuja vaikutuksia, joita Hakonen ja muut (2014) tuovat esille.

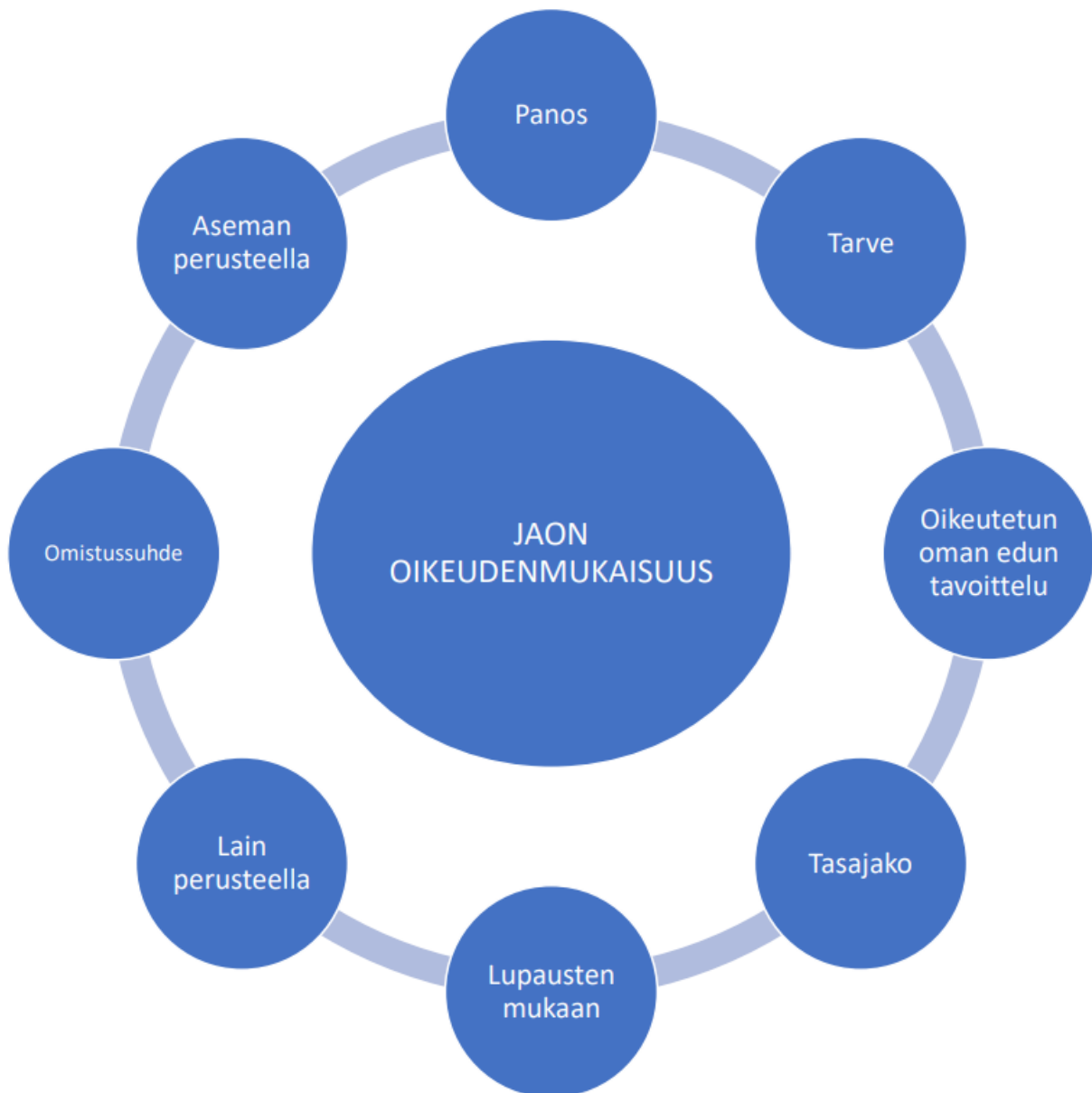
Palkitsemiseen liittyviä ei-toivottuja vaikutuksia ovat

- tuntemus epäoikeudenmukaisuudesta
- osaoptimointi
- epätietoisuus
- vapaamatkustus
- kateus
- lisääntyneet ja ylimääräiset kustannukset
- henkilöstön suuri vaihtuvuus
- heikko työssä suoriutuminen

Esimiehellä on merkittävä rooli yrityksen palkitsemistietouden edistämässä. Palkitsemistietoudella tarkoitetaan, että työntekijä on tietoinen niistä palkitsemistavoista, joiden piiriin kuuluu, niihin liittyvät prosessit ja oman roolinsa sekä suorituksensa vaikutukset palkitsemiseen. Esimies voi edistää palkitsemistietoutta ottamalla palkitsemisen osaksi johtamista. (Hakonen ym. 2014).

3.2 Palkitsemisessa onnistuminen

Palkitsemisen kokeminen oikeudenmukaisena edistää palkitsemisesta saatavia myönteisiä vaikutuksia. Palkitsemisen oikeudenmukaisuus voidaan jakaa kolmeen osaan, joita ovat jaon, menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus. Palkkionjaon oikeudenmukaisuuden arviointiperusteet on kuvattu kuviossa 6.

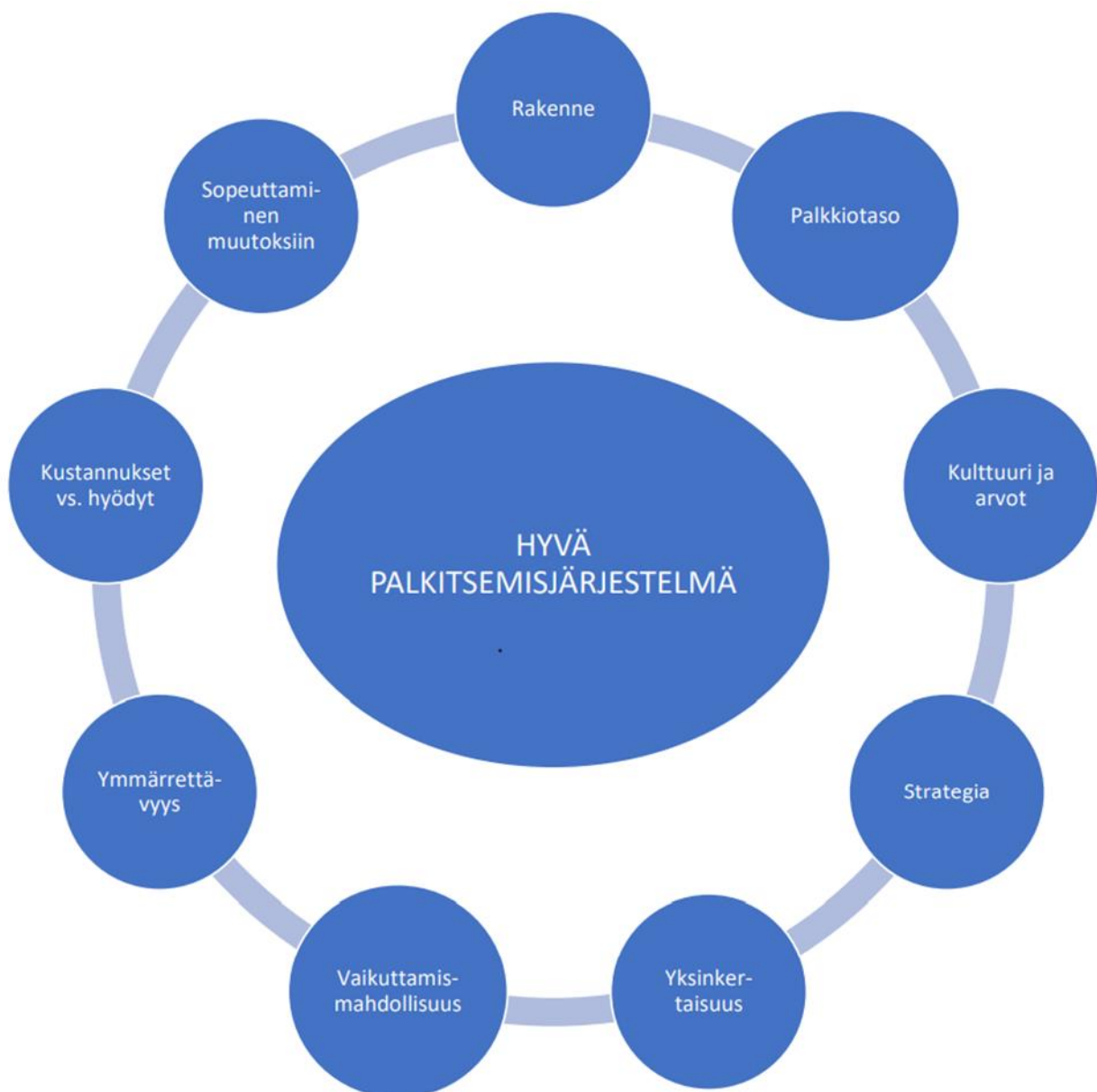


Kuvio 6. Palkkionjaon oikeudenmukaisuuden arviointiperusteet

Työstä maksetaan palkkaa tehdyn panoksen mukaan. Työntekijän arvioidessa työpanoksensa suhdetta saatuun palkkioon on kyse jaon oikeuden mukaisuudesta. Oikeudenmukaisilla menettelytapoilla tarkoitetaan työntekijän kokemusta siitä, miten tulee kohdelluksi palkitsemispäätöksenteossa. Työntekijöille on tärkeää, että tehdyt päätökset perustellaan riittävällä tasolla ja että asioista keskustellaan toisia kunnioittavasti. Näistä muodostuu kokemus vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuudesta. Hakosen ja muiden (2014) mukaan Leventhal on löytänyt kuusi periaatetta, jotka johtavat menettelytapojen ja vuorovaikutusten oikeudenmukaisuuteen.

1. Johdonmukaisuus. Menettelytavat ovat yhdenmukaiset kaikille työntekijöille ja niitä koskevat muutokset tehdään harkiten.
2. Puolueettomuus. Oman edun tavoittelu ja ennakko-olettamukset eivät saa vaikuttaa päätöksentekoon.
3. Tiedon tarkkuus. Menettelytavan tulee perustua paikkansapitävään ja oikeaan tietoon.
4. Oikaistavuus. Tapahtuneet virheet on mahdollista korjata.
5. Edustavuus. Jokaisella asianosaisella tulee olla mahdollisuus saada äänensä kuuluviin.
6. Eettisyys. Menettelytavan tulee olla eettisten ja moraalisten normien mukainen.

Hyvällä palkitsemisjärjestelmällä on monia ominaisuuksia, jotka palvelevat sekä yrityksen että työntekijän tavoitteita. Kuviossa 7 esitetään hyvälle palkitsemisjärjestelmälle tyyppillisiä piirteitä.



Kuvio 7. Hyvän palkitsemisjärjestelmän piirteitä

Palkitsemisjärjestelmän käyttäminen luo ympärilleen ilmapiirin, jonka laatuun on mahdollista vaikuttaa. Ilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä ovat selkeys, standardit, vastuu, palkkiot, joustavuus ja tiimisitoutuminen (Kankkunen, Matikainen, Lehtinen 2005, 190). Palkitsemisen avulla voidaan vahvistaa haluttuja käyttäytymismalleja ja sen edellytyksenä on selkeys, joka koskee asetettujen tavoitteiden ja palkkioiden välistä suhdetta. Standardien avulla määritellään palkkion ansaitsemiseen vaadittava suoritustaso. On tärkeää, että työntekijällä on ymmärrys siitä, miten asetetut tavoitteet liittyvät yrityksen toimintaan ja edes auttavat sitä. Mikäli tämä yhteys on selvä, se auttaa työntekijää hyväksymään palkitsemisen riippuvuuden vaadituista suoritustasoista. Suoritusten ja palkkioiden välisen yhteyden on hyvä olla joustava, sillä joustavuus antaa työntekijälle mahdollisuuden kehittää innovatiivisempia keinoja suoriutua työstä. Palkitsemisen avulla edistetään yrityksen ja ryhmän toiminnan kehittymistä sekä yhteistyön lisääntymistä. Työntekijällä itsellään tulee olla vastuu omien palkkioidensa saavuttamisesta. Henkilökohtaisiksi määritellyt palkkiot ohjaavat enemmän työntekijöiden toimintaa kuin ryhmäperusteiset.

Yleisesti palkitsemisjärjestelmät ovat samankaltaisia rakenteeltaan ja palkkiotasoltaan, kun yritykset toimivat samalla toimialalla. Yrityksen valitseman strategian ja kehityssuunnan tulee näkyä hyvässä palkitsemisjärjestelmässä, sillä sen tulee tukea yrityksen hakemia muutoksia. Hyvä palkitsemisjärjestelmä ilmentää yrityksen kulttuuria ja arvoa vaikuttaen samalla saavutuksiin, joihin palkkiojärjestelmän käytöllä pyritään. Sen rakenteen on hyvä olla yksinkertainen ja perustua vain muutamiin tarkasti valittuihin mittareihin.

Monimutkaiset palkitsemisjärjestelmät vievät työntekijältä uskon palkkion saamisen mahdollisuuteen. On tärkeää, että työntekijä ymmärtää, mitä toiminnalta edellytetään palkkion saavuttamiseksi. Ilman ymmärrystä ei saada aikaan yrityksen tavoittelemaa käyttäytymisvaikutuksia. Palkitsemisjärjestelmään valittujen mittareiden tulee olla sellaisia, johon on mahdollista vaikuttaa omalla työpanoksellaan, jotta se motivoi työntekijöitä parempiin suorituksiin. Suunniteltaessa palkitsemisjärjestelmää on otettava huomioon mahdolliset, yrityksen kannalta epäedulliset pitkäaikaisvaikutukset. Palkitsemisjärjestelmä on suunniteltu palvelemaan tiettyä hetkeä ja siksi on tärkeää tarkkailla sen toimivuutta jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä ja tehdä tarvittavia muutoksia

(Ikäheimo ym. 2018, 167–168). Yrityksen näkökulmasta palkitsemisjärjestelmän tulee olla taloudellisesti järkevä toimenpide. Palkitsemisjärjestelmän käytöllä saavutettavien kustannussäästöjen ja tuottojen lisäyksen tulee yhdessä ylittää palkitsemisjärjestelmän käytöstä aiheutuvat kustannukset (Ikäheimo ym. 2018, 167.)

3.3 Palkitseminen ja motivaatio

Palkitsemisella tavoitellaan etuja sekä yritykselle että työntekijälle. Yritystä motivoi ajatus siitä, että palkitsemisella voidaan saavuttaa entistä parempia tuloksia ja vahvistaa yrityksen kilpailukykyä. Palkitsemisjärjestelmien käyttö houkuttelee potentiaalisia työnhakijoita ja sitouttaa hyvät tekijät yritykseen. Palkitsemisella tuetaan yrityksen strategisten tavoitteiden toteutumista samalla se vahvistaa yrityksen organisaation rakennetta. Motivoituneet työntekijät edesauttavat yritystä saavuttamaan asettamansa tavoitteet. (Kauhanen 2012, 116).

Palkitseminen motivoi työntekijää yrittämään parhaansa ja ylittämään asetetut tavoitteet. On todettu, että palkitseminen motivoi ja ohjaa ihmisen toimintaa, vaikka ihminen ei sitä välttämättä myönnä. Motivaatio kasvaa, kun työntekijä uskoo saavuttavansa asetetut tavoitteet, onnistuvansa suorituksessa ja uskoo toimintansa johtavan palkitsemiseen (Hakonen ym. 2014). Motivoitunut työntekijä on yksi yrityksen tärkeimmistä voimavaroista. Motivoitunut työntekijä on todennäköisesti sisäistänyt yrityksen asettamat tavoitteet ja sitoutunut toimimaan tavoitteiden saavuttamisen edistämiseksi.

Motivaation kokonaisuus muodostuu ulkoisesta ja sisäisestä motivaatiosta. Ulkoinen motivaatio syntyy jonkin toiminnan seurauksena. Palkitsemisen katsotaan olevan yksi tärkeimmistä ulkoisen motivaatiotekijöistä yhdessä turvallisuuden, yrityspolitiikan, statuksen, ja hyvien työolosuhteiden kanssa (Peuranen 2017, 26–27). Sisäinen motivaatio syntyy ihmisen toimiessa itsensä vuoksi. Voidaan ajatella, että sisäinen motivaatio koostuu neljästä elementistä, joita ovat valinnanvapaus, edistyminen, pätevyys ja mielekkyys. Työ itsessään, siinä edistyminen, vastuun saaminen, saavutukset ja henkinen kasvu ovat merkittävimpiä sisäisen motivaation tekijöitä puhuttaessa työhön liittyvistä motivaatiotekijöistä. Sisäisellä motivaatiolla on huomattava vaikutus siihen, että kokeeko työntekijä työnsä suorittamisen mielekkääksi ja saa pysymään työssä. (Luoma K., Troberg E., Kaajas S. & Nordlund H. 2004, 23.)

3.4 Palkitsemistavat

Palkitseminen muodostuu sekä taloudellisista että ei-taloudellisista elementeistä. Taloudellisia palkitsemismuotoja ovat esimerkiksi erilaiset palkkiot, bonukset, lomat ja työterveyshuolto. Ei-taloudellisia palkitsemismuotoja ovat muun muassa haasteellinen työ, itsensä kehittämisen mahdollisuus, toivotunlainen urakehitys, positiivinen palaute ja työn arvostamisen osoittaminen esimerkiksi kiitoksen tai tunnustuksen keinolla. (Joki 2018, 171). Seuraavissa luvuissa käydään läpi yleisimmät palkitsemistavat.

3.4.1 Peruspalkka

Palkka on työnantajan työntekijälleen maksama vastine tehdystä työstä. Ikäheimon ja muiden (2019) mukaan Thierry on määritellyt, että työntekijä muodostaa käsityksen työssä onnistumisesta ja asemastaan työyhteisössä saamansa palkan kautta. Suomessa on käytössä kolme peruspalkkaustapaa, joita ovat aikapalkka, palkkio- ja provisiopalkka sekä urakkapalkka. Peruspalkan määrittämiseen on käytössä monia erilaisia tapoja, jotka vaihtelevat yrityksen toimialan mukaan. (Hakonen ym. 2014).

3.4.2 Tulospalkkaus

Tulospalkkauksella tarkoitetaan peruspalkan päälle maksettavaa tulospalkkiota. Se on sidottu organisaation, sen osan, tiimin tai yksilön saavuttamiin tuloksiin (Kauhanen 2012, 127). Tulospalkkiota ovat esimerkiksi bonukset, tavoite-, suorite- ja kannustinpalkkiot, tulosrahat ja kehittämispalkkiot. Tulospalkkioiden maksamisen perusteena on, että palkkiojärjestelmässä asetetut tavoitteet ylitetään. On tyypillistä, että ne kytketään yrityksen taloudellisiin ja toiminnallisiin tunnuslukuihin kuten tuottavuuteen, toimitusvarmuuteen, laatuun ja yrityksen tulokseen sekä näistä muodostettuihin yhdistelmiin. (Hakonen ym. 2014). Palkitseminen voi perustua myös määrällisiin tavoitteisiin, tehokkuustavoitteisiin tai innovatiivisuuteen (Kauhanen 2012, 127).

Tulospalkkiojärjestelmän rakenteessa määritellään, kenelle palkkiota maksetaan, palkkion muodostumisen perusteet sekä palkkion suuruus. Palkkion maksun perusteena toimivat erikseen määritetyt mittarit. Palkkion maksutiheys voi vaihdella yrityksestä ja työtehtävästä riippuen kahden viikon maksusyklistä jopa yhteen kertaan vuodessa. Jotta tulospalkkiota alkaa kertyä maksettavaksi, on työntekijän ylitettävä työlle määritelty minimitalavoite. Minimitavoitteen saavuttamisen

jälkeen palkkion suuruus kasvaa yleensä lineaarisesti tai portaittain kunnes saavutetaan maksimitaso. Asettamalla maksimitason yritys hallitsee palkitsemisesta aiheutuvia kustannuksia (Hakonen ym. 2014).

3.4.3 Edut

Suomessa yritysten tarjoamat edut ovat paitsi yrityksen vapaaehtoisesti tarjoamia myös laeissa ja työehtosopimuksissa määritelty palkitsemisen muoto. Eduille on tyypillistä, että niillä on saajalleen rahallisen merkityksen lisäksi myös muuta lisäarvoa. Yrityksen tarjoamat edut muodostavat yritykselle huomattavan kustannuksen. Kustannusta lisää osaltaan myös se, että työntekijät jättävät runsaasti etuja käyttämättä. Yleisimpiä etuja, joita yritykset tarjoavat työntekijöilleen ovat: terveydenhoito, lomat, taukokuoneiden kahvi/tee, henkilökunta-alennukset, työvaatteet, ravinto-, luontois-, puhelin-, auto-, asuntoetu ja eläkevakuutukset. (Hakonen ym. 2014).

Hakosen ja muiden mukaan (2014) McCaffery on listannut syitä, joiden takia yrityksen kannattaa panostaa henkilöstöetuihin. Syitä ovat

- Lait ja sopimukset. Monet eduista on määritelty yrityksen järjestettäväksi lakien ja sopimusten myötä. On siis yrityksen velvollisuus huolehtia näiden etujen järjestämisestä.
- Verotus. Verotushyödyt ovat eduksi sekä yritykselle että työntekijälle.
- Tuki strategialle. Edut tukevat yrityksen strategian näkyvyyttä.
- Työntekijöiden houkutteleminen. Työpaikan tarjoamat edut ovat merkittävä kilpailutekijä työmarkkinoilla, sillä ne vaikuttavat työnhakijan päätökseen.
- Työntekijöiden arvostaminen. Työntekijät toivovat etuja ja arvostavat niitä mutta myös asettavat odotuksia niiden järjestämiselle.

3.4.4 Aloitepalkkiot

Aloitteiksi kutsutaan kaikkia sellaisia parannusehdotuksia, joilla yrityksen toimintaa pyritään kehittämään. Ongelman esille nostaminen ja ratkaisuehdotuksen tekeminen ovat tyypillisimpiä esimerkkejä aloitteista, mutta niitä voi tehdä mistä tahansa yrityksen toimintaan liittyvistä asioista. Yritys hyötyy työntekijöiden tekemistä aloitteista, sillä niillä pyritään parantamaan tuottavuutta, lisäämään toiminnan kannattavuutta, saavuttamaan säästöjä hankinnoissa, parantamaan työturvallisuutta ja asiakastyytyväisyyttä. (Hakonen ym. 2014.)

Kaikista tehdyistä aloitteista ei palkita, mutta loppuun suoritetuista aloitteista maksetaan aloitepalkkio. Aloitepalkkioita ovat esimerkiksi tuoton mukaan laskettava palkkio, kun tuotot ja säästöt voidaan osoittaa selvästi; arvionvarainen palkkio maksetaan, kun tuottopalkkiota ei voida laskea; kannustinpalkkio palkitsee, kun hyvä idea jätetään toteuttamatta ja aktiivisuuspalkkio, kun palkittuja ideoita on useita, niin esimerkiksi joka kuudennesta palkitaan. (Hakonen ym. 2014.)

3.4.5 Erikoispalkkiot

Erikoispalkkiot ovat monipuolinen tapa palkita nopeasti ja spontaanisti työntekijää hyvin tehdystä työstä, merkkipäivistä ja muista vastaavista. Erikoispalkkioissa tärkeintä ei ole palkkion rahallinen arvo vaan työntekijä arvostaa palkkiota eleenä, joka tunnustaa hyvin tehdyn työn ja arvostuksen työntekijää kohtaan. Erikoispalkkioiden käyttäminen mahdollistaa yritykselle monipuoliset keinot palkitsemiseen. Niitä ovat esimerkiksi kiitoskortit, tavarapalkkiot, juhlat ja kannusteohjelmat. (Hakonen ym. 2014.) Tyypillisiä tilanteita, joissa yritys käyttää erikoispalkkioita ovat työuran keston juhlistaminen (esim. 10, 20, 30 vuotta), työntekijän merkkijuhlapäivä (50- ja 60 vuotisjuhlat) tai perheenisäys. Erikoispalkkiot jäävät paremmin työntekijän mieleen, sillä palkitseminen tapahtuu aiheen ollessa vielä ajankohtainen. Erikoispalkkio on onnistunut, kun se on hyvin perusteltu, huomioi kaikki asiaan vaikuttaneet osapuolet, on tasavertainen ja oikein ajoitettu.

3.4.6 Työsuhteen pysyvyys ja työajan järjestelyt

Työsuhteen pysyvyys ja työajanjärjestelyt ovat eräs ei-taloudellinen palkitsemistapa. Työsuhteen pysyvyys ja työajan järjestelyt koetaan yrityksen näkökulmasta tärkeiksi palkitsemiskeinoiksi. Näillä keinoilla yritys parantaa mahdollisuuksiaan sitouttaa ja motivoida hyviä työntekijöitä. Työntekijälle muodostuu käsitys pidemmästä ja varmemmasta työsuhteesta, joka mahdollistaa perhe-elämän, vapaa-ajan ja työn paremman yhteensovittavuuden. Työsuhteen varmuuden merkitys korostuu nykyaikana huomattavasti enemmän ja on siksi yritykselle tehokas palkitsemiskeino. Työajan järjestämisellä pyritään varmistamaan sekä yrityksen että työntekijän tarpeet ja sovittamaan ne yhteen molempia hyödyntävällä tavalla. Työajan järjestelyssä otetaan huomioon yrityksen vaatiman tuotannon sekä työntekijän tarpeet, jolloin ratkaisu parantaa yrityksen tuottavuutta, työntekijän hyvinvointia (psykkinen ja fyysinen terveys, työssä jaksaminen) sekä motivaatiota ja sitoutuneisuutta yritykseen. Keinoja, jolla työaika voidaan järjestää ovat esimerkiksi liukuva työaika, työaikapankit ja mahdollisuus etätyöhön. (Hakonen ym. 2014.)

3.4.7 Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet

Hakosen ja muiden (2014) mukaan osallistumisella tarkoitetaan keinoja tai prosesseja, joiden avulla työntekijä voi vaikuttaa työhön liittyviin asioihin. Heidän mukaansa vaikutusmahdollisuuksilla tarkoitetaan työntekijän mahdollisuutta vaikuttaa työtahtiin, työmenetelmiin ja muihin työn suorittamiseen liittyviin seikkoihin. Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet ovat yritykselle ei-taloudellinen palkitsemisen muoto. Nämä keinot ovat yrityksen kannalta edullisia tapoja palkita työntekijöitä, mutta vaativat käytännön toimia muun muassa esimiehiltä. Osallistumistavat ja niiden järjestäminen tulee suunnitella huolellisesti ja organisoida toimiviksi, jotta toiminnasta saadaan hyöty kaikille osapuolille. Nykyaikaisissa ja monimutkaisissa työyhteisöissä korostuu henkilöstön osaamisen hyödyntäminen, joka saadaan yrityksen käyttöön osallistumisen ja vaikutusmahdollisuuksien kautta. (Hakonen ym. 2014.)

3.4.8 Arvostus ja palaute

Arvostus ja palaute ovat hyvin merkittäviä ei-taloudellisia palkitsemistapoja, joilla yritys voi palkita työntekijänsä. Arvostuksen ja palautteen puuttuminen näkyvät työyhteisössä ja aiheuttavat kustannuksia yritykselle. Niiden puute voi ilmentyä luottamuspulana, tehottomuutena, epätietoisuutena ja turhautuneisuutena. Arvostus näkyy työntekijöille arvostavana ja oikeudenmukaisena kohteluna, joka parantaa työssä onnistumista ja hyvinvointia (Hakonen ym. 2014). Arvostava kohtelu ei liity pelkästään esimiehen ja työntekijän väliseen suhteeseen, vaan työntekijöiden toivotaan kohtelevan myös työtovereitaan arvostavasti. Hakosen ja muiden (2014) mukaan arvostus välittyy tekoina ja ajankäyttönä, se muovaa toimintatapoja, tuottaa iloa ja tehdään julkisesti.

Hakosen ja muiden (2014) mukaan palautteen avulla selkiytetään työn sisältöä, kehitetään työtä ja opitaan. Palautteen saaminen on oleellinen osa tavoitteisiin pyrittäessä. Palautteen saaminen tukee työntekijän pääsemistä asetettuihin tavoitteisiin. Palautteen saaminen ja antaminen hyödyntää sekä yritystä että työntekijää. Palautteen saaminen liittyy olennaisena osana muihin palkitsemistapoihin kuten esimerkiksi tulospalkkiojärjestelmään, erikoispalkkioihin ja henkilökohtaisen palkanosan määräytymiseen. (Hakonen ym. 2014).

3.4.9 Kehittymis- ja kouluttautumismahdollisuudet

Kehittymis- ja kouluttautumismahdollisuuden ovat palkitsemistapa, joka parhaimmassa tapauksessa sitouttaa työntekijän yritykseen ja kasvattaa työntekijän motivaatiota sekä mielenkiintoa työtehtäviään kohtaan. Työntekijän osoittaessa halukkuutensa henkilökohtaiseen kehittymiseen tai koulutukseen hän tarjoaa työpanoksensa ja osaamisensa yrityksen käyttöön. Yrityksen näkökulmasta voi olla haastavaa antaa työntekijälle mahdollisuus kehittyä ja edetä urallaan, sillä se edellyttää työtehtävän vaihtoa ja siirtyvän työntekijän tilalle on kuitenkin löydettävä korvaaja. Riskiksi muodostuu myös työntekijän irtisanoutuminen ja siirtyminen toiseen yritykseen saamansa koulutuksen myötä. Yrityksen kannalta on huomattavasti epäedullisempaa, jos työntekijät menettävät uskon työssä oppiseen ja kehittymiseen, koska se pienentää työntekijän sisäistä motivaatiota. (Hakonen ym. 2014.)

Yrityksellä on monia eri tapoja, joilla mahdollistaa työntekijöiden kehittämis- ja kouluttamismahdollisuudet. Hakosen ja muiden (2014) mukaan näitä ovat

- Työssä oppiminen. Osaamisen syventämistä ja laajentamista tai erityisosaamisen hankkimista. Eri-laisia oppimistapoja ovat tiedonhankintaoppiminen, osallistumisen kautta tapahtuva oppiminen ja tiedon luomiseen sekä ongelmanratkaisuun perustuva oppiminen.
- Työnkierto. Monitaitoisuuden ja työtehtävien vaihtelevuuden ylläpitämistä.
- Vaativampiin tehtäviin eteneminen. Uralla eteneminen motivoi työntekijää ja työntekijöiden osaamisen karttuminen on eduksi yrityksen toiminnalle.
- Urapolku. On ennalta määritelty polku työssä kehittymiseen ja uralla etenemiseen.
- Koulutusmahdollisuudet, -ohjelmat ja kurssit. Ovat yritykselle merkittävä rahallinen panostus, mutta tukevat työntekijöiden osaamista ja mahdollistavat työntekijöiden kouluttamisen vastamaan yrityksen tarpeita.
- Perehdytys, mentorointi ja coaching. Ovat yrityksen tapoja edistää työntekijän sopeutumista uuteen työhön ja syventää hankittua osaamista kokeneen asiantuntijan avulla.

4 Menetelmät

4.1 Tutkimustyyppien valinta ja perustelut

Opinnäytetyö toteutettiin yhdistelmä tutkimuksena. Tarkemmin määriteltynä kyseessä on kehittämistutkimus, jonka avulla oli tarkoitus kehittää kohdeyrityksen verkkokaupan toimitusprosessin palkitsemisjärjestelmässä käytettäviä mittareita, jotta se tukisi paremmin toiminnan kustannustehokkuutta. Tutkimuskysymyksistä havaittiin, ettei yhtä tutkimusmenetelmää käyttämällä saavu-

teta riittävän kattavaa ja monipuolista tutkimusaineistoa asetetun tavoitteen saavuttamiseksi. Tämän kaltainen tutkimusongelma voidaan ratkaista käyttämällä monimenetelmäistä lähestymistapaa, jossa tutkittavaa ilmiötä lähestytään käyttämällä erilaisia menetelmiä. (Kananen 2015, 323.) Hirsjärven ja Hurmeen (2008) mukaan erilaisten menetelmien käyttämisellä tuodaan esiin uusia näkökulmia, lisätään tutkimuksen luotettavuutta ja poistetaan näennäinen varmuus eli tutkijan luulo yhdestä oikeasta vastauksesta. Näillä keinoilla lisätään tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi, Hurme 2008, 27, 38–39).

4.2 Aineiston keruumenetelmät

Opinnäytetyölle valittu tutkimustyyppi johti erilaisten menetelmien käyttöön tutkimusaineiston keräämiseksi. Käytettävät menetelmät valittiin kullekin päätutkimuskysymyksestä johdetulle alatutkimuskysymykselle erikseen. Alatutkimuskysymykset ja niissä käytetyt aineistonkeruumenetelmät on koottu taulukkoon 1.

Taulukko 1. Tutkimuskysymysten ja aineiston keruumenetelmien yhteenliittyminen

	Kysymys	Aineiston keruumenetelmä(t)
Alatutkimuskysymys 1:	Minkälaisia palkitsemisjärjestelmiä on olemassa?	Kirjallisuuskatsaus
Alatutkimuskysymys 2:	Mitkä ovat palkitsemisesta aiheutuvat hyödyt ja haitat?	Kirjallisuuskatsaus, havainnointi, haastattelu
Alatutkimuskysymys 3:	Minkälaisia palkitsemismalleja Yritys X:ssä on käytössä?	Haastattelu
Alatutkimuskysymys 4:	Miten verkkokaupan toimitusprosessissa palkitaan tällä hetkellä?	Havainnointi
Alatutkimuskysymys 5:	Minkälainen malli toimisi paremmin ja toisi kustannustehokkuutta verkkokaupan toimitusprosessiin?	Haastattelu

Tutkimus aloitettiin etsimällä tietoa mittaamiseen ja palkitsemiseen liittyen erilaisia kirjallisia lähteitä käyttämällä. Tiedonhankinnalla pyrittiin selvittämään, minkälainen merkitys mittaamisella on organisaatiolle, miksi mittaamista tehdään ja mitä tulee ottaa huomioon käytettävien mittareiden valinnassa. Palkitsemiseen liittyvällä tiedonhankinnalla pyrittiin löytämään tietoa siitä, mihin palkitsemisella pyritään, miten siinä onnistutaan ja minkälaisia palkitsemismalleja on yleisesti käytössä. Tarkoituksena oli löytää mittaamisen ja palkitsemisen välinen yhteys.

Tutkimuksen seuraavassa vaiheessa toteutettiin valittujen kohdeyrityksen työntekijöiden haastattelut. Haastattelu on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä, joka korostaa haastateltavan henkilökohtaista näkemystä ja kokemusta. Tutkimuskohde on hyvin tarkkarajainen. Kyseessä on kohdeyrityksen asiakkaan tietty verkkokaupan tilaustyyppe. Haastateltavaksi päätettiin tämän tekijän perusteella valita vain sellaisia henkilöitä, joilla on kokemusta tästä tutkimuksen kohteena olevasta tarkkarajaisesta verkkokaupan toimitusprosessista. Haastatteluja käytettiin tutkimusmenetelmänä, koska tutkimuksessa painotettiin haastateltavien kokemuksen ja asiantuntijuuden merkitystä tutkimusongelman ratkaisemisessa. Kohdeyrityksessä havaittiin olevan vakiintuneet käytänteet suoritepalkkioiden maksamiseen ja sen muodostamisen perusteisiin, joten haastatteluiden avulla tavoiteltiin avointa keskustelua käsiteltävistä teemoista. Haastatteluiden teemoiksi valittiin seuraavat neljä teemaa:

1. verkkokaupan toimitusprosessin ongelmakohdat
2. palkitsemisen hyödyt
3. palkitsemisen haitat
4. uusi palkitsemismalli

Haastatteluissa käytetyt kysymykset esitetään liitteessä 1. Haastattelut toteutettiin maaliskuussa–huhtikuussa 2021. Haastateltaviksi valittiin kolme kohdeyrityksen työntekijää, joista kaikki tulivat haastatelluksi. Haastateltavista kaksi toimii kohdeyrityksessä työnjohtajina tutkimuksen kohteena olevassa asiakkuudessa. Kolmas haastateltava työskentelee kohdeyrityksessä paikallisen yksikön operatiivisena päällikkönä. Haastateltavat valittiin tutkimukseen, koska heillä arvioitiin olevan paras käsitys tutkimuksen kohteena olevasta prosessista ja kokemusta kohdeyrityksen käyttämästä palkitsemismallista. Kaikilla kolmella haastateltavalla on monien vuosien kokemus sisälogistiikasta ja sen mittaamisesta sekä palkitsemisesta. Tämän kokemuksen arvioitiin olevan hyödyksi tutkimuksessa. Haastateltavaksi valitut työnjohtajat toimivat tutkimuskohteena olevassa asiakkuudessa työnjohtajina ja ovat siten päivittäin välillisesti tekemisissä verkkokaupan toimitusprosessin kanssa. Haastattelut suoritettiin kirjallisesti sähköpostin välityksellä.

Aineiston keruumenetelmänä käytettiin myös tutkijan suoraa havainnointia. Havainnointi sopii käytettäväksi menetelmäksi, kun kyseessä on kvalitatiivinen tutkimus. Havainnointimenetelmänä käytettiin strukturoimatonta havainnointia. Sen avulla tutkittavasta ilmiöstä saadaan kerättyä mahdollisimman paljon monipuolista tietoa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.). Havainnoijana toimiva tutkija on työskennellyt kohdeyrityksessä seitsemän vuoden ajan. Tutkija toimii

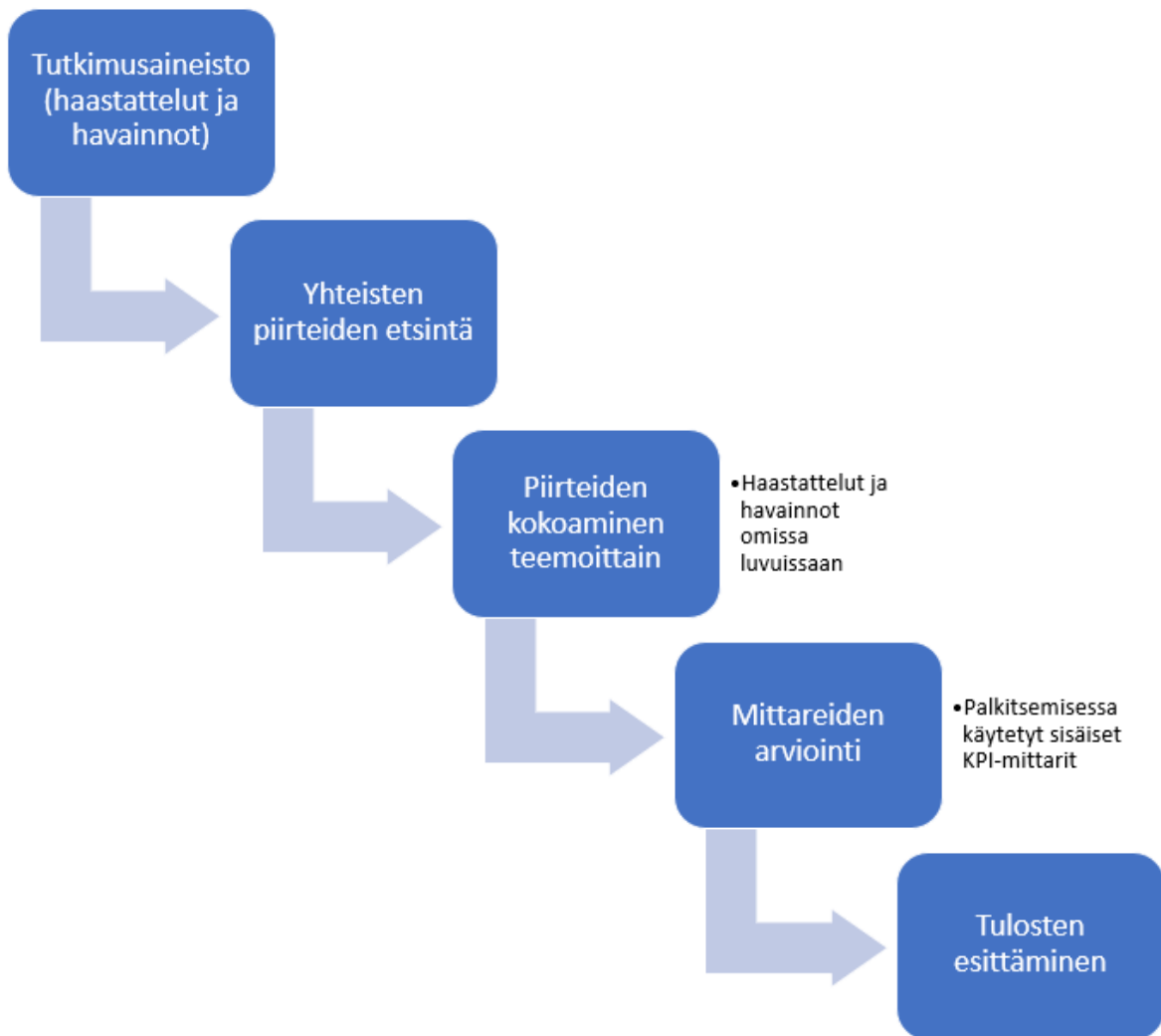
kohdeyrityksessä tiiminvetäjänä ja työkokemus perustuu eritoten lähettämön toimintoihin. Tutkijalla on kokemusta sekä suorittavasta työstä niin keräilyn kuin kuittauksen osalta, mutta myös työnohjaamisesta ja työmenetelmien kehittamisestä. Tutkija toimii kohdeyrityksessä tutkimuksen kohteena olevan asiakkuuden lähettämön tiiminvetäjänä ja on siten päivittäin tekemisissä verkkokaupan toimitusprosessin kanssa. Havainnoinnin tavoitteena oli havainnoida kohdeyrityksen verkkokauppatilausten toimitusprosessia seuraavien pääteemojen mukaan:

1. toimitusprosessin ongelmakohdat
2. palkitsemisen hyödyt
3. palkitsemisen haitat
4. kohdeyrityksen sisäiset KPI-mittarit

Havainnot perustuvat tutkijan tekemiin havaintoihin tutkimuksen kohteena olevasta verkkokaupantoimitusprosessista koko asiakkuuden toiminnan ajalta. Asiakkuus, johon tutkimus kohdistuu, on kohdeyritykselle uusi asiakas, jonka toiminta alkoi heinäkuussa 2020. Intensiivinen havainnointijakso toteutettiin helmi–maaliskuussa 2021. Täten intensiivisen havainnoinnin kesto oli kaksi kuukautta. Intensiivisen havainnointijakson aikana tutkija toimi havainnoijana, jonka positio suhteessa tutkittavaan ilmiöön oli olla täysin havainnoitsijana. Intensiivisen havaintojakson kestoksi valittiin kaksi kuukautta, jotta olisi havainnoista voitaisiin erottaa toistuvia teemoja. Pidempi havainnointijakso mahdollistaa myös sen, ettei erilaiset kampanjat ja viikonlopun jälkeinen tilausmäärien kasvu vaikuta havaintoihin. Kahden kuukauden tutkimusjakso tasoittaa edellä kuvattujen tekijöiden vaikutusta havainnoijan tuloksiin. Jotta tutkijan tekemiä havaintoja valituista teemoista voitiin käsitellä, on todettava, että tutkijalla on paljon taustatietoa tutkittavasta ilmiöstä ja kohdeyrityksestä, mitä ei voitu osoittaa pelkillä havainnoilla vaan havaintoihin vaikuttaa myös tutkijan henkilökohtainen kokemus.

4.3 Aineiston analysoiminen

Analysoitavaa aineistoa kertyi yhteensä kolmesta haastattelusta ja tutkijan havainnoista. Kuvio 8 esittää, miten tutkimusaineistoa analysoitiin.



Kuvio 8. Tutkimusaineiston analysoinnin kokonaisprosessi

Haastatteluiden aineisto läpikäytiin haastattelukysymyksittäin ja vastauksista etsittiin yhteisiä piirteitä, jotka koottiin edellä esitettyjen teemojen alle. Myös tutkimuksen aikana tehdyt havainnot läpikäytiin ja niistä etsittiin toistuvia piirteitä, minkä jälkeen havainnot koottiin havaintoja koskevien teemojen alle. Luvussa 6.1 on käsitelty haastatteluiden tulokset ja luvussa 6.2 havaintojen tulokset. Tulokset käydään läpi teemoittain, joka on esitelty luvussa 4.2 Aineiston keruumenetelmät.

Kohdeyrityksen sisäisiä KPI-mittareita koskevista havainnoista eriytettiin kohdeyrityksessä palkitsemisen perusteena käytettävät mittarit. Nämä mittarit otettiin erilliseen arviointiin, joka suoritettiin validiteetti – reliabiliteetin ja yhteisvaikutus – vaikutusmahdollisuuksien suhteen. Mittareiden arvi-

ointi tehtiin pisteyttämällä kukin palkitsemisen perusteena käytettävä mittari. Pisteytyksessä käytettiin asteikkoa 1–5. Mittareiden saamat arviot koottiin nelikenttiin, mikä mahdollistaa mittareiden myöhemmän vertailun. Mittareiden pisteytys ja arviointi käydään tarkemmin läpi luvussa 6.3 Mittareiden pisteytys.

5 Mittaaminen ja palkitseminen kohdeyrityksessä

5.1 Kohdeyrityksen mittarit

Tässä opinnäytetyössä käsitellään kohdeyritystä, jossa sovelletaan tasapainotettuun tulokorttiin pohjautuvaa KPI-mittaristoa. Yritys mittaa toimintaansa sekä ulkoisten että sisäisten KPI-mittareiden avulla. Kohdeyrityksen käytössä olevat mittarit luokiteltu taulukossa 1 kolmeen ryhmään, joita ovat SLA-mittarit, ulkoiset ja sisäiset KPI-mittarit.

Taulukko 2. Kohdeyrityksen toiminnan mittaamisessa käytettävät mittarit

Kohdeyrityksen mittareita		
SLA-mittarit	ULKOISET KPI-MITTARIT	SISÄISET KPI-MITTARIT
Toimitusvarmuus Vastaanoton oikea-aikaisuus Keruun oikeellisuus Toimituksen oikea-aikaisuus	Vastaanoton läpimeno Keruun oikea-aikaisuus Kuljetuksen toimitusvarmuus Inventointi aste Varaston täyttöaste Volyymiennusteiden oikeellisuus Vajaana toimitetut tilaukset	Tapaturmat/ läheltä piti tilanteet Kerätyt rivit / h Kerätyt kappaleet / h Kerätyt m3 / h Kuitatut tilaukset / h Vastaanotetut krt / h Vastaanotetut r / h Punnitut kpl / h Honest tarroitus kpl / h Hyllytetyt lavat / h Toimisto/hallintotuntien osuus yksikössä tehdyistä tunneista Lisäarvo töiden osuus yksikössä tehdyistä tunneista Sairaslomien osuus yksikön sisällä Ylitöiden osuus yksikössä tehdyistä tunneista

SLA mittarit

Koko konsernin tasolla on käytössä neljä mittaria, jotka perustuvat kohdeyrityksen ja asiakkaan väliseen palvelutasosopimukseen eli SLA:han (Service Level Agreement). Näistä mittareista käytetään nimitystä SLA-mittarit, joita ovat

- toimitusvarmuus
- vastaanoton oikea-aikaisuus

- keruun oikeellisuus
- toimituksen oikea-aikaisuus

Toimitusvarmuudella mitataan, miten hyvin kohdeyritys pystyy tuottamaan asiakkaan ostaman palvelun. Mittauksen kohteena on sovituissa aikatauluissa pysyminen, sovittujen toimintaohjeiden noudattaminen ja sovituilla hinnoilla operoiminen. Vastaanoton oikea-aikaisuudella mitataan, kuinka suuri osa vastaanotetusta tavarasta on saatu kirjattua varastohallintajärjestelmään saldoille sovittuun purku- ja vastaanottoajan puitteissa. Keruun oikeellisuudella mitataan, kuinka suu-
relle osalle kerätyistä riveistä on kerätty oikeaa, asiakkaan tilaamaa tuotetta. Toimituksen oikea-aikaisuus on mittari, jolla mitataan toimitettujen tilausten toimituksen toteutumista asiakkaan määrittelemän toimituspäivän mukaisesti.

Ulkoiset KPI-mittarit

Ulkoiset KPI-mittarit perustuvat kohdeyrityksen ja asiakkaan väliseen sopimukseen, jossa varaston toiminnalle asetetaan tarkat ehdot. Ulkoisilla KPI-mittareilla mitataan näiden ehtojen toteutumista. Vastaanoton läpimenon oikea-aikaisuus mittaa, kuinka suuri osa vastaanotetusta tavarasta on otettu saldoille sovittuun purku- tai vastaanottoajan puitteissa. Vastaanoton läpimeno kuvaa, aikaa, joka kuluu, että vastaanotettu tavara on saatu kirjattua varastohallintajärjestelmään saldoille. Kohdeyrityksessä purku- ja vastaanottoajat ovat asiakkaasta riippuen kuusi, kahdeksan tai 24 tuntia. Keruun oikea-aikaisuudella mitataan, kuinka suuri osa kerätyistä riveistä on saatu kerättyä sovittuun aikataulun mukaisesti. Aikatauluna toimivat tilauksiin asiakkaan määrittelemät toimituspäivät. Kuljetuksen toimintavarmuudella mitataan, kuinka suuri osa kuljetetuista lähetyksistä toimitetaan sovittuun kuljetusaikataulun mukaisesti. Inventointiaste mittaa, kuinka suuri osa asiakkaan varastoimista tuotenimikkeistä on inventoitu. Tätä mittaria käytetään, kun kyseessä on kiertävä inventointi eli inventointi asteen tulee täyttyä 100 %:n kalenterivuoden lopussa. Varaston täyttöasteella mitataan asiakkaan varastoimien tuotteiden viemää alaa sille varatusta varastonalasta. Volyymiennusteiden oikeellisuudella mitataan toteutuneen varastoitavan tavaravolyymien suhdetta asiakkaan ilmoittamaan ennakkotietoon. Vajaana toimitetut tilaukset mittaavat vajaana eli ei täysillä tilausmäärillä toimitettujen tilausten määrän suhdetta kaikkien toimitettujen tilausten määrään.

Sisäiset KPI-mittarit

Sisäisillä KPI-mittareilla mitataan kohdeyrityksen prosessien ja työvaiheiden toimintaa ja tehokkuutta. Mittareilla mitataan, kuinka hyvin kohdeyrityksen toiminta vastaa toiminnalle asetettuja

tavoitteita. Tavoitteet on asetettu siten, että yrityksen toiminta on tuottavaa, jos työtehtäville asetetut tavoitteet saavutetaan. Kohdeyrityksessä käytössä olevat sisäiset KPI-mittarit on ryhmitelty taulukkoon 3.

Taulukko 3. Kohdeyrityksen sisäisiä prosesseja mittaavat mittarit

Varaston toiminan mittareita		
Vastaanotto	Lähetäjä	Muut
Vastaanotetut krt / h	Kerätyt rivit / h	Tapaturmat/ läheltä piti tilanteet
Vastaanotetut r / h	Kerätyt kappaleet / h	Toimisto/hallintotuntien osuus yksikössä tehdyistä tunneista
Punnitut kpl / h	Kerätyt m ³ / h	Lisäarvo töiden osuus yksikössä tehdyistä tunneista
Hyllytetyt lavat / h	Kuitatut tilaukset / h	Sairaslomien osuus yksikön sisällä
	Honest tarroitus kpl / h	Ylitöiden osuus yksikössä tehdyistä tunneista

Vastaanottoprosessissa mitataan vastaanotettujen kartonkien, vastaanotettujen ostotilausrivien, punnittujen tuotteiden ja hyllytettujen lavojen määrän suhdetta työhön käytettyyn aikaan. Keräilyprosessissa mitataan tunnissa kerättyjen kappaleiden, rivien tai kuutioiden suhdetta keräilyyn käytettyyn aikaan. Kuittaustehokkuutta mitataan kuitattujen tilauksien määrän suhteena kuittauksen käytettyyn aikaan. Myös asiakkaiden vaatimien lisäarvopalveluiden suorittamisen tehokkuutta mitataan. Kohdeyrityksen tapauksessa otetaan esimerkiksi tehokkuusmittari, joka kuvaa tuotteisiin kiinnitettyjen tarrojen määrää suhteessa tarroituksen käytettyyn aikaan. Kohdeyrityksessä työturvallisuutta mitataan mittaamalla raportoitujen tapaturmien ja läheltä piti -tilanteiden määrää yksikössä. Jokaisesta kirjatusta tapahtumasta tehdään tarkempi selvitys ja juurisyyanalyysi, jolla pyritään parantamaan työturvallisuutta ja siten myös mittaustulosta. Kohdeyrityksessä mitataan paikallisella tasolla myös sairaslomien ja ylitöiden osuutta yksiköön tehdyistä tunneista. Osuus kuvataan prosentteina ja näille osuuksille on määritelty tavoitetasot, joiden ylittämistä pyritään välttämään. Sairaslomien ja ylitöiden osuuksien kasvaminen on kohdeyrityksen toiminnalle epäedullista. Mikäli näiden osuuksien havaitaan kasvavan, on tärkeää paneutua syihin, jotka johtavat sairaslomien ja ylitöiden määrän kasvuun. Nämä mittarit indikoivat muutoksen ja tilanteeseen puuttumisen tarpeesta.

Palkitseminen verkkokaupan toimitusprosessissa

Tutkimuksen kohteena oleva prosessi on jaettu suoritteiden maksun kannalta kahteen vaiheeseen, jotka ovat keräily ja kuittaus. Kuittaaminen on tällä hetkellä suoraan asiakkaalta veloitettavaa tuntityötä eikä kuittaamisesta makseta työntekijöille suoritepalkkiota. Kuittauksen tehokkuutta mitataan ja sille on määritelty tavoitetaso. Kuittaustehokkuuden tavoitetasoksi on määritelty 40 kuitattua tilausta tunnissa. Verkkokauppatilausten keräily on osa suoritepalkkion alaista keruun kokonaisindeksiä. Keräilystä on mahdollista saada henkilökohtaista suoritepalkkiota, jonka suuruus määräytyy kerättyjen rivien ja käytetyn työajan perusteella. Verkkokauppatilausten keräilyn tavoitetasoksi on määritelty 25 kerättyä riviä työtuntia kohden.

5.2 Palkitseminen kohdeyrityksessä

Tuotannon työntekijät

Kohdeyritys käyttää suoritemallia, jossa työntekijät voivat ansaita palkkiota joko henkilökohtaisesti tai ryhmänä. Suoritepalkkion määrittämiseen tarvitaan dataa tehdystä työmäärästä ja siihen käytetystä ajasta. Suoritepalkkion ansaitsemisen edellytyksenä on, että työ on tuottavaa eli työntekijän täytyy ylittää työtehtävälle asetettu tavoite. Henkilökohtaisessa suoritepalkkiossa verrataan työntekijän itsensä suorittamaa työmäärää suhteessa käyttämäänsä työaikaan. Ryhmäperusteisessä suoritepalkkiossa verrataan ryhmän suorittamaa työmäärää suhteessa kaikkien työntekijöiden työtehtävään käyttämän työajan summaan.

Tarvittava data saadaan käytössä olevasta varastohallintajärjestelmästä ja sen rinnalla käytettävistä muista tuotannonohjausta tukevista järjestelmistä. Niistä saadaan dataa, joka kuvaa yksilön tai ryhmän tekemää työmäärää. Jotta työn tehokkuus voidaan määrittää, tarvitaan myös dataa työtehtävään käytetystä ajasta. Tämä data saadaan kohdeyrityksen työajanseurantajärjestelmästä, johon työntekijät kirjaavat käyttämänsä työajan eritellen sen eri työtehtäviin. Vertaamalla tehdyn työn määrää suhteessa siihen käytettyyn työaikaan saadaan mitattua työn tehokkuus.

Mikäli työn tehokkuus ylittää työlle asetetun tavoitetason, on työntekijä oikeutettu saamaan suoritepalkkiota. Suoritepalkkion suuruus määräytyy kertomalla työtehtävään käytetyn ajan ja tehokkuuden osoittaman euromääräisen lisän (tehty työtuntia kohden) keskenään. Euromääräiselle

lisälle per työtunti on määritelty maksimiarvo, jota suurempaa lisää ei työntekijälle työtunnilta makseta. Tällä kohdeyritys optimoi katteen parantaakseen toiminnan tuottavuutta. Suoritepalkkion kertyminen perustuu kahden viikon mittausjaksoihin (kuun 1.–15. päivä ja 16.–30./31. päivä) eli on sama kuin palkanmaksun sykli.

Varaston prosesseista vastaanotosta, hyllytyksestä, keräilystä ja kuittaamisesta voi ansaita suoritepalkkion. Työtehtävä määrittelee, maksetaanko palkkiota henkilökohtaisesti vai ryhmäperusteisesti. Vastaanoton työtehtävissä ryhmäsuoritepalkkiona maksetaan kontinpurku, vastaanotto tarkastus ja tuotteiden punnitus. Näissä työtehtävissä tehtyä työmäärää mitataan käsiteltyinä kartonkeina, ostotilauksina, ostotilauksen riveinä, punnittuina kappaleina ja purettuina kontteina. Henkilökohtaisen suoritepalkkion voi ansaita tiivistyksestä (tuotteiden siirtäminen kooltaan suuremmasta lokaatiosta pienempään varastointi kapasiteetin parantamiseksi). Tässä mitataan hyllyyn vietyjen lavojen ja kartonkien eli suoritettujen hyllytystehtävien määrää. Hyllytyksessä on käytössä henkilökohtainen suoritepalkkio. Kullekin vastaanoton työtehtävälle on erikseen määritellyt tavoitetasot.

Keräilyprosessiin kuuluvia työtehtäviä ovat tilausten kuittaus, keräily ja aktiivintäydennys. Niistä palkitaan käyttämällä sekä henkilökohtaista että ryhmäperusteista palkkiota. Tilausten kuittaamisesta maksetaan ryhmäperusteista suoritepalkkiota. Kuittaustehokkuutta mitataan kuitattujen tilausten määrää suhteessa kuittauksen käytettyyn aikaan. Keräilystä palkitaan henkilökohtaisella suoritepalkkiolla. Keräilijöiden tehokkuutta mitataan vertaamalla työntekijän keräämiä kappaleita, kartonkeja, rivejä tai tilauksia suhteessa käytettyyn aikaan. Keräilytehokkuudelle on asetettu erilaiset tavoitteet riippuen tilaustyyppistä ja keruualueesta. Erilaisia tilaustyyppisiä ovat esimerkiksi vientitilaukset, kotimaantilaukset, myymälätilaukset ja verkkokauppatilaukset. Kohdeyrityksessä käytettäviä keruualueita ovat lava-, reservitaso- ja pientavarakeruu.

Tuotannon työntekijöiden palkkionmaksuun vaikuttaa myös työn laatu. Tällä hetkellä työn laatu vaikuttaa vain keräilystä maksettaviin suoritepalkkioihin. Keräilyssä tapahtuneet virheet käyvät ilmi loppuasiakkaiden ilmoittamista reklamaatioista, joiden oikeellisuus tarkistetaan varastolla. Mikäli havaitaan, että työntekijä on tehnyt keräilyvirheen (toimitettu väärää tuotetta, väärä määrä, puuttuva tuote) se kirjataan järjestelmään. Keräilyvirheiden määrää verrataan työntekijän kerää-

miin riveihin. Virheet pienentävät euromääräistä lisää, jonka työntekijä voi ansaita tunnilta. Virheiden määrä pienentää maksettavaa euromääräistä lisää portaittain eli yksi virhe ei vielä vie koko suoritepalkkiota vaan pienentää muodostuvaa palkkiota. Toistaiseksi ryhmäperusteisesti maksettavassa suoritepalkkiossa ei huomioida tapahtuneita virheitä eivätkä ne siten vaikuta maksettavaan palkkioon.

6 Tulokset

Tutkimuksessa valittiin haastateltaviksi kolme kohdeyrityksen yksikön työntekijää, joilla arvioitiin olevan paras käsitys tutkimuskohteena olevasta verkkokaupan toimitusprosessista ja yrityksessä käytettävistä palkitsemismenetelmistä. Haastatelluista työntekijöistä kaksi toimii kohdeyrityksen yksikössä työnjohtajina ja yksi operatiivisena päällikkönä. Kaikilta haastateltavaksi valitut vastasivat kaikkiin haastattelukysymyksiin. Haastattelun osallistumisprosentti oli 100 %. Tuloksissa käsitellään tutkijan tekemät havainnot, jotka perustuvat kohdeyrityksen verkkokaupan toimitusprosessin käytännön toimivuuden tarkasteluun ajanjaksolla maaliskuu–huhtikuu 2021. Tulokset käydään läpi teemoittain.

6.1 Haastattelut

Verkkokaupan toimitusprosessin ongelmakohdat

Verkkokaupan toimitusprosessin ongelmakohdat liittyvät tilausten kuittaamiseen. Nykyisessä mallissa työntekijöiden ei ole mahdollista ansaita suoritepalkkiota verkkokaupan tilausten kuittaamisesta. Yleisellä tasolla haastatteluiden perusteella todetaan, että palkitsemisen havaittu vaikuttavan työntekijän tehokkuuteen. Vaikutukset on havaittu keräilyn tehostumisena, mutta sillä ei ole havaittu olevan vaikutusta kuittauksen tehokkuuteen. Henkilökohtaisessa suoritepalkkiossa työntekijän työpanoksella on huomattavasti suoraviivaisempi vaikutus ansaittavaan suoritepalkkioon. Työntekijän on havaittu työskentelevän tehokkaasti, jos työntekijä on hyötynyt siitä selvästi. Sellaiset työtehtävät, joissa suoritepalkkio maksetaan ryhmäperusteisesti, työtä ei tehdä niin tehokkaasti kuin olisi mahdollista. Työntekijöiden on havaittu jättävän suorittamatta työtehtäviä, jotta muut ryhmän jäsenet hoitaisivat ne.

Palkitsemisen hyödyt

Suoritepalkkion ansaitsemismahdollisuuden uskotaan haastatteluiden mukaan motivoivan työntekijää työskentelemään tehokkaammin. Sen uskotaan antavan positiivisemmän kuvan työnantajasta, joka arvostaa työntekijöiden antamaa työpanosta. Yrityksen käyttämällä palkitsemismallilla on haastateltavien mukaan pyritty tuomaan esille se, että hyvästä työstä halutaan palkita. Erityisesti keruuprosessista palkitsemisen on havaittu kannustavan työntekijää jatkamaan huolellista työtä. Haastateltavat korostavat palkitsemisella saavutettavan hyödyn merkitystä yrityksen näkökulmasta: toiminta on sitä kustannustehokkaampaa mitä ripeämpiä työntekijät ovat. Kun työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa saamansa palkkion suuruuteen, se yleensä motivoi työntekijää toimimaan ripeämmin.

Palkitsemisella on havaittu olevan positiivinen vaikutus, työntekijän tehdessä suoritepalkkiomaksun alaista työtehtävää. Hyvin tehty työ näkyy suoraan työntekijän palkassa ja haastateltavat arvioivat sen olevan merkittävin yksittäinen tekijä työntekijän motivaation ylläpitämisessä. Motivoituneiden työntekijöiden on havaittu myötävaikuttavan yrityksen asettaminen tavoitteiden saavuttamista. Mahdollisuus suoritepalkkion ansaitsemiseen on havaittu tehokkuuden kasvuna, josta on olemassa myös dataa. Taulukko 4 kuvaa, miten kohdeyrityksen verkkokaupan toimitusprosessin vaiheiden tehokkuudet ovat kehittyneet ajanjaksolla joulukuu 2020 – maaliskuu 2021.

Taulukko 4. Keräilyn ja kuittauksen kokonaistehokkuus

Aika	Prosessi	Teho	Tuotto
Joulukuu	Keräily	61,2	59,3
Tammikuu	Keräily	65,6	60,5
	Kuittaus	68,2	62,5
Helmikuu	Keräily	68,7	66,8
	Kuittaus	87,8	86,9
Maaliskuu	Keräily	101,3	100,8
	Kuittaus	148,2	148,2

Taulukko havainnollistaa, miten palkitsemismallin ja suoritepalkkion ansaitsemismahdollisuus on vaikuttanut keräilytehokkuuteen. Joulukuussa on otettu käyttöön verkkokaupan keräilyä koskeva henkilökohtainen suoritepalkkio. Palkitsemisella arvioidaan olevan selvä vaikutus keräilytehokkuuden kasvamiseen. Kuittaamisessa tapahtuvaan tehokkuuden kasvuun vaikuttaa eniten tapahtunut järjestelmävaihdos, mikä vähensi merkittävästi kuittaustulosteiden muodostumisen viivettä. Palkitsemisella ei siis ole osuutta tässä.

Palkitsemisen haitat

Haastatteluiden mukaan suoritepalkkion ansaitsemisen on havaittu johtavan itsekeskeiseen työkentelytapaan ja unohtamaan tiimityöskentelyn tärkeiden. Sen on myös havaittu johtavan jokaiselle työntekijälle kuuluvien velvollisuuksien, jotka jäävät suoritepalkkion maksamisen ulkopuolella, laiminlyömiseen. Näitä velvollisuuksia ovat esimerkiksi roskien siivoaminen, tyhjien lavojen ja laatikoiden jättäminen keruupaikalle. Riippumatta käytettävästä palkitsemismallista, on palkitsemisen arvioitu aiheuttavan kitkaa työntekijöiden välille. Kitkan on arvioitu muodostuvan työntekijöiden ansaitsemista erisuurista suoritepalkkioista. Tämän havaittu ilmentyvän ainoastaan henkilökohtaiseen suoritepalkkioon, johon työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa.

Ryhmäsuoriteperusteinen palkkio koettiin haastavaksi siinä suhteessa, ettei se ota kantaa yksittäisen henkilön tekemään työpanokseen vaan palkkion suuruus määräytyy tehtyjen työtuntien mukaan. Tämä mahdollistaa sen, että heikolla henkilökohtaisella suorituksella on mahdollista saavuttaa huomattaviakin suoritepalkkioita. Oikeudenmukaisuuden toteutumisen on todettu olevan puutteellista ryhmäperusteisesti maksettavissa suoritepalkkioissa. Työntekijöiden välisen avoimuuden ansaitsemistaan suoritepalkkioista, on haastatteluiden mukaan havaittu johtavan osittain heikentyneeseen työilmapiiriin. Työntekijöiden välille syntyy kateutta maksettujen suoritepalkkioiden suuruuksista, mikä heikentää työilmapiiriä.

Uusi palkitsemismalli

Haastateltavien mukaan rahallisen suoritepalkkion rinnalle voitaisiin kehittää muunlaisia keinoja motivoida työntekijöitä. Eräs ehdotus uudeksi palkitsemiskeinoksi oli, että tiimille asetetun tavoitteen saavuttamisen kunniaksi järjestettäisiin virkistysilta. Virkistysillan uskotaan vaikuttavan tiimin

ryhmähenkeä edistävästi, mikä arvioidaan vähentävän ryhmän sisälle muodostuneita jännitteitä. Nykyisen suoritepalkkiomallin rinnalla työntekijöitä voisi palkita myös palkallisilla vapaa päivillä hyvin tehdystä työstä.

Nykyisessä palkitsemismallissa painotetaan työn tehokkuutta, joka on myös suoritepalkkion maksamisen peruste. Haastateltavien mukaan työntekijöitä voitaisiin palkita myös työilmapiiriä edistävästä toiminnasta: siisteyden ylläpito, tiimihengen luominen ja ylläpito, reilu ja toiset huomioiva käytös sekä epäkohtiin tarttuminen. Sen sijaan, että esimiehet määrittelisivät, kuka ansaitsee palkkion, voisivat työntekijät valita palkittavan henkilön keskuudestaan esimerkiksi äänestämällä. Palkkiona voisi olla pieni rahallinen bonus tai lahjakortti.

6.2 Havainnot kohdeyrityksessä

Toimitusprosessin ongelmakohtat

Tässä tutkimustapauksessa toimitusprosessilla tarkoitetaan verkkokauppatilauksen käsittelyä kohdeyrityksessä. Yksinkertaistetusti kuvattuna voidaan sanoa, että järjestelmään saapunut tilaus käy läpi seuraavat vaiheet, jotka muodostavat tutkimuksen kohteena olevan toimitusprosessin. Vaiheet ovat tilauksen saapuminen järjestelmään, keräily, kuittaaminen, pakkaaminen ja lähettäminen. Varaston toiminnot on järjestetty niin, että keräilyä ja kuittausta tehdään samanaikaisesti, mikä tarkoittaa sitä, ettei tilauksen kerännyt työntekijä kuittaa ja pakkaa tilausta vaan sen tekee toinen työntekijä. Tutkimuksen kohteena olevassa verkkokaupan toimitusprosessissa havaittiin useita ongelmakohtia.

Verkkokauppatilaukset kerätään aina ryhminä, mikä mahdollistaa useiden tilausten keräilemisen samanaikaisesti. Jotta tilaukset, eivät mene sekaisin keräilijät käyttävät keruulaatikoita, joihin tilaukseen kuuluvat tuotteet kerätään. Kun keruuryhmä tulee valmiiksi keräilijä esipakkaa tilauksen tuotteet verkkokaupan pakkausmateriaaleihin (rahtipussi tai pahvilaatikko) ja jättää pakkauksen auki kuittaamista varten. Avonaiset pakkaukset tuodaan kuittauspisteelle, jossa kuittaaja jatkaa tilauksen käsittelyä. Keräilyä suorittavien työntekijöitä seuraamalla havaittiin, että tuotteet pakataan liian pieniin pakkauksiin. Tämä ilmiö toistui usein eri keräilijöiden kohdalla. Pakkausmateriaalin valinnassa käytettiin tietoisesti sekä liian isoja että pieniä pakkausmateriaaleja. Keräilijöiden

toistuvana perusteluna tälle toiminnalle oli, että tilaus menee kuitattavaksi ja pakattavaksi, jossa pakkaus voidaan vaihtaa sopivaksi.

Tilausten kuittaaminen tehdään erillisellä kuittauksella tarkoitettulla käsipäätteellä. Kuittauksessa tilaukselle kuuluvien tuotteiden EAN-viivakoodit luetaan käsipäätteellä. Jotta tuotteiden EAN-viivakoodit saadaan luettua, tulee kuittaajan ottaa tuotteet pois esipakatusta paketista. Kun jokainen tuote on luettu käsipäätteeseen, tuotteet pakataan uudelleen ja tarvittavat tulosteet pannaan lähetyksen mukaan. Kuitatut ja valmiiksi pakatut tilaukset lajitellaan toimitustapojen mukaan ja toimitetaan lähettämöön, josta ne siirtyvät lopulta kuljetukseen.

Kuittauspisteen työvaiheita seuramaalla huomio kiinnittyi tuotteiden edestakaiseen pakkaamiseen ja purkamiseen. Kuittaaja tekee saman työn kuin keräilijä, mutta päin vastaisessa järjestyksessä, jotta tuotteiden EAN-viivakoodit saadaan luettua. Tarpeen mukaan kuittaaja vaihtaa keräilijän alun perin valitseman pakkausmateriaalin soveltuvampaan. Yleisempää oli vaihtaa alun perin valittu pakkausmateriaali seuraavaksi suurempaan. Tuotteet mahtuvat keräilijän valitsemaan pakkaukseen, mutta sen sulkeminen on haastavaa, sillä paketti on liian täynnä. Myös liian suuria pakkauksia käytettiin, mutta se oli harvinaisempaa kuin liian pienen pakkausmateriaalin käyttäminen. Keräilijöiden toiminta on tyypillistä osaoptimointia, jossa pyritään nopeuttamaan vain omaa sen hetkistä työvaihetta jättäen huomiotta prosessin muut vaiheet, joihin keräilijöiden toiminta vaikuttaa.

Kuittauksessa käytettävät laitteet (käsipäätte ja tulostin) toimivat tutkimuksen aikana huonosti. Laitteiden viat olivat osittain mekaanisia ja osittain järjestelmistä riippuvia. Tilauksen valmiiksi kuittaamisen ja tulosteiden tulostumisen välinen aika oli huomattavan pitkä. Keskimäärin odotusaika oli noin puoli minuuttia. Kuittaamisen ja tulosteiden tulostumisen välinen aika vaihteli kuitenkin huomattavasti. Huomattavasta viiveestä johtuen kuittaajan oli kuitattava useita tilauksia kerralla, jotta tulosteiden odottamiseen kuluva aika hyödynnetään tehokkaasti. Jatkaessa tilausten kuittaamista ensimmäisenä kuitattujen tilausten tulosteet ehtivät tulostua valmiiksi pakkaamista varten. Erityisesti tulostimessa havaittiin mekaanista vikaa, sillä se rypisti paperit toistuvasti tulostimen sisälle, mikä jumiutti koko laitteen. Kuittaajat joutuivat käyttämään melko paljon aikaa laitteiden korjaamiseen.

Merkittävin havainto toimitusprosessiin liittyen oli, etteivät keräily- ja kuittausprosessit linkity toisiinsa. Toiminta näyttäytyi kuin ne olisivat toisistaan irrallaan olevat toiminnot. Työntekijät keskittyivät oman osuutensa hoitamiseen. Keräilijät panostivat erityisesti tehokkuuteen, sillä he olivat tietoisia keräilylle asetetusta tavoitteesta ja mahdollisuudesta ansaita suoritepalkkiota. Kerääjien liikkeet olivatkin harkittuja, määrätietoisia ja ripeitä. Kuittaajat suorittivat työtehtävänsä rauhalliseen tahtiin ja pakkasivat tuotteet huolellisesti sekä siististi. Työn tehokkuus ei ollut kovin suurta. Eniten siihen vaikutti kuittaajien tietoisuus siitä, ettei kyseessä ole työtehtävä, josta voi ansaita suoritepalkkiota. Kuittaamista pidetään mukavana toimena, jossa ei tarvitse huolehtia tavoitteiden saavuttamisesta (kuten keräilyssä tehtiin).

Palkitsemisen hyödyt

Kohdeyritys on käyttänyt jo pitkään suoritepalkkiomallia. Työntekijöiden keskuudessa suoritepalkkiota pidetään hyvänä asiana. Työntekijät kokevat suoritepalkkion ansaitsemismahdollisuuden motivoivan heitä suorittamaan työtehtävänsä mahdollisimman tehokkaasti. Työntekijät ovat huomanneet ja kuulleet toisiltaan, että suoritepalkkiot voivat parhaimmillaan olla huomattavan suuria. Ylimääräisen rahan ansaitseminen päivittäisistä työtehtävistä motivoi suurinta osaa työntekijöistä huomattavalla tavalla. Myös suurin osa työntekijöistä koki asetetut tavoitteet saavutettavissa oleviksi.

Suoritepalkkion ansaitsemisen havaittiin sitouttavan työntekijöitä yritykseen. Työntekijät, jotka havaitsivat saavuttavansa ja ylittävänsä työtehtävälle asetetut tavoitteet, ansaitsevat säännöllisesti useita satoja euroja suoritepalkkiota kuukaudessa. Työntekijöiden tietoisuus omien kykyjen riittävyydestä huomattavaankin suoritepalkkioon, sitouttaa heidät yritykseen. Työntekijät ovat tyytyväisiä palkkioon eivätkä välttämättä ole kiinnostuneita vaihtamaan työpaikkaa. Työntekijöiden vaihtuvuus on kohdeyrityksessä melko suurta, joten tehokkaiden työntekijöiden pysyvyys on eduksi myös yritykselle. Kokeneiden työntekijöiden tehokkuuteen voi luottaa ja esimerkiksi resursoiminen helpottuu.

Palkitsemisen taustalla vaikuttaa työlle asetetut tavoitteet. Tavoitteiden saavuttaminen ja ylittäminen mahdollistaa työntekijälle maksettavan palkkion. Monet työntekijät ovat ymmärtäneet tavoit-

teiden saavuttamisen ja suoritepalkkioiden maksamisen välisen yhteyden. Tämä tekee työntekijöistä tavoitekeskeisiä. Kun tavoitteet ovat työntekijöiden tiedossa he pyrkivät aktiivisesti täyttämään asetetut tavoitteet. Havainnot osoittivat, että tavoitekeskeisyys johtaa myös työntekijöiden aktiivisuuden kasvamiseen. Aktiivisuus ilmenee esimerkiksi kehitysideoina, joita työntekijät löytävät päivittäisistä työtehtävistään. Työntekijät havainnoivat ja arvioivat kriittisesti esimerkiksi työskentelymenetelmiä, varaston layoutia ja tilausten ryhmittelyä. Kohdeyritys saa työntekijöiltä ideoita, joilla voidaan mahdollisesti vaikuttaa prosessien tehokkuuteen. Sitoutunut ja palkkiosta kiinnostunut työntekijä nostaa esille asioita, joiden uskoo vaikuttavan työn teon tehokkuuteen.

Palkitsemisen haitat

Nykyisin käytössä olevassa palkitsemismallissa korostuu, erityisesti keräilijöiden, henkilökohtainen suoriutuminen. Keräilijät ovat pääsääntöisesti hyvin tietoisia työtehtävälle asetetuista tavoitteista ja mahdollisuudesta ansaita palkkio. Keräilijöiden maksimitehokkuuden tavoittelu johtaa toimintaan, mikä ilmenee itsekkyytenä. Keräilijä, joka pyrkii saavuttamaan mahdollisimman suuren henkilökohtaisen suoritepalkkion, saattaa toimia työpaikalla itsekkäästi. Tässä tapauksessa itsekyys ilmenee hyvin konkreettisesti. Keruukäytävillä ohitetaan ja kiilataan toisten työntekijöiden eteen, jotta oma keräilyprosessi etenisi mahdollisimman nopeasti ja ilman odottelua.

Työntekijöiden halu ylittää asetetut tavoitteet, voi kääntyä työntekijää vastaan, mikäli työntekijän käytös ei ole hyväksyttävää. Tehokkuuden ja rivien keräämisen nimissä useat työntekijät jättävät noudattamatta yhteisiä, kaikkia koskevia sääntöjä. Näitä ovat esimerkiksi laatikon avaaminen sovitulla tavalla, muovisten pantojen ja viiltosuojien kerääminen, tyhjien pahvilaatikoiden pilkkominen ja litistäminen. Yksittäistä syyllistä on haastava löytää, mikä mahdollistaa sääntöjen laiminlyömisestä ja suoritepalkkion kasvattamisen muiden kustannuksella. Tämä ilmiö tunnetaan myös nimellä osaaoptimointi.

Havaittiin, että osa kohdeyrityksen työntekijöistä kokee asetettujen tavoitteiden saavuttamisen haastavaksi. Tavoitteet koettiin kohtuuttomiksi ja saavuttamattomiksi. Työntekijöiden havaittiin kokevan jopa riittämättömyyden tunteita, kun parhaasta yrityksestä ja panostuksesta huolimatta asetetut tavoitteet ja suoritepalkkiot jäävät saamatta. Esimerkiksi keräilyn kohdalla, keräilystä

maksettavaan suoritteeseen vaikuttavat useat erityyppiset keruut, joissa vaatimustaso voi vaihdella. Vaikka työntekijä ylittäisi tavoitteet yhdessä keruulajissa voi toisessa keruulajissa epäonnistuminen eli tavoitteiden alittaminen vaikuttaa koko ajanjakson suoritepalkkion laskentaan niin, että palkkio jää saamatta. Tämä heikentää työntekijän motivaatiota yrittää parhaansa, sillä mikä tahansa yksittäinen päivä voi vaikuttaa huomattavasti suoritepalkkioon muodostumiseen.

Keräilyssä tapahtuvat virheet laskevat työntekijöiden motivaatiota. Työntekijöiden tiedossa on kaava, jonka mukaan keräilyvirheen vaikutus suoritepalkkion suuruuteen lasketaan. Työntekijät osaavat arvioida, minkä suuruinen suoritepalkkio seuraavassa palkkajaksossa on tulossa. Mikäli keräilyvirheet vaikuttavat huomattavasti jo saavutettuun suoritepalkkioon, työntekijöiden motivaatio suorittaa työ parhaansa mukaan heikkenee huomattavasti.

Havainnot osoittivat, että kaikille työntekijöille ei ole selvää, millä perusteella suoritepalkkiota maksetaan. Osa kohdeyrityksen työntekijöistä koki suoritepalkkioon vaikuttavien tekijöiden yhteisvaikutuksen ymmärtämisen haastavaksi. Käytännössä työntekijät tietävät asetetut tavoitteet, mutta se miten eri keruulajit vaikuttavat suoritepalkkion maksamiseen on epäselvää.

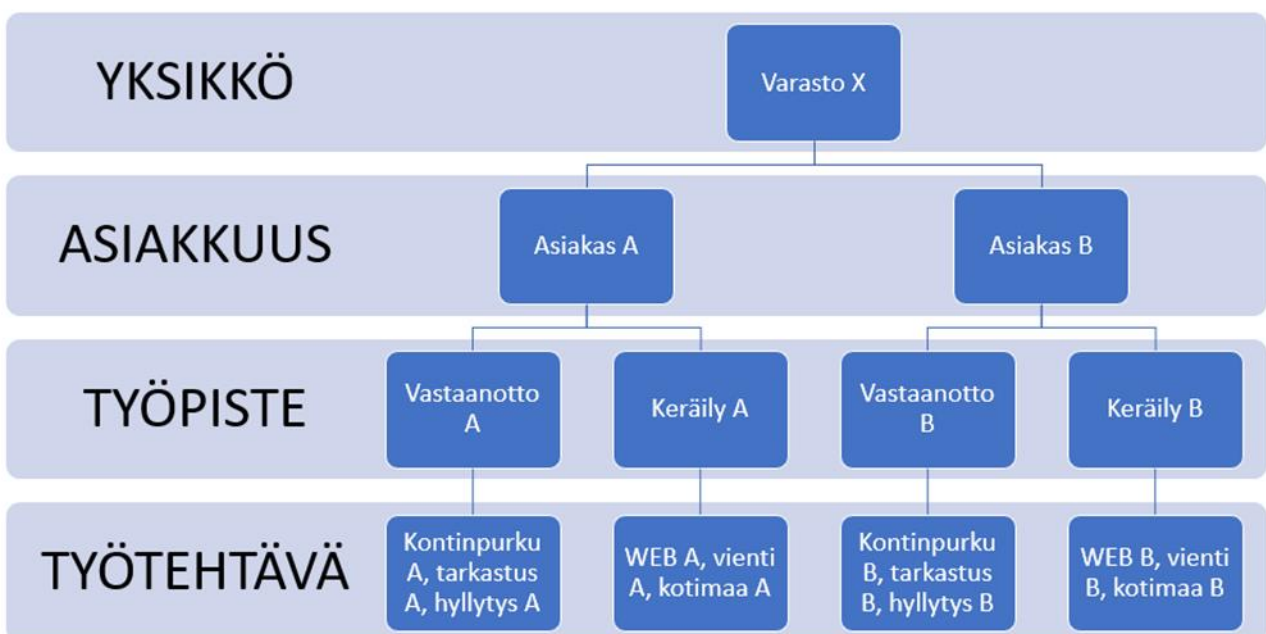
Sisäiset KPI-mittarit

Sisäisten KPI-mittareiden mittaamiseen tarvittavat perustiedot voidaan luokitella kahteen päätyyppiin, joita ovat tehtyä työmäärää kuvaava data ja työtehtävään käytetty aika. Kaikkien sisäisten KPI-mittareiden mittaustulokset muodostetaan tehdyn työmäärän ja työtehtävään käytetyn työajan suhteena. Mittaamisessa käytettävä data saadaan varastonhallintajärjestelmän tuottamista raporteista ja ääniohjattua keräilyä ohjaavasta järjestelmästä. Hankitusta datasta käytetään sisäisten KPI-mittareiden mittaamisen kannalta välttämättömät tiedot suoritetusta työmäärästä. Työmäärää mitataan erilaisilla yksiköillä, mikä riippuu suoritettavasta työtehtävästä. Keräilyssä suoritettavan työmäärän mittaamista varten mittayksikkönä käytetään kerättyjen myyntitilausten rivi tai kappale määrää tai tilavuutta. Kuittauksen tehokkuuden mittaamisessa käytetään mittayksikkönä järjestelmään kuitattujen myyntitilausten määrää.

Mittaamisen kannalta on erittäin tärkeää, että tuloksien muodostamisessa käytettävä data on riittävän yksityiskohtaista. Kohdeyrityksen käyttämistä järjestelmistä saadaan hyvin tarkat raportit, joista on mahdollista eritellä eri työtehtävissä suoritettut työmäärät hyvällä tarkkuudella. Raportit

mahdollistavat suoritettun työmäärän lukemisen työntekijöittäin. Mittaustulosten muodostamisessa käytettävä data on siis yksiselitteistä ja kuvaa täsmälleen suoritettua työmäärää. Tällä vahvistetaan mittaamisessa käytettävän datan validiteettia. Jokaisella käyttäjällä on henkilökohtaiset tunnukset, mitkä mahdollistavat sen, että suoritettu työmäärä voidaan kohdistaa oikeaan henkilöön tarkasti ja luotettavasti. Jokaisella varastonhallintajärjestelmää käyttävällä henkilöllä on henkilökohtaiset ja yksilölliset tunnukset, mikä lisää raporteista saatavan datan yksityiskohtaisuutta eli parantaa datan reliabiliteettia.

Toinen mittaustulosten muodostamisessa käytetty päätyyppi on työhön käytetty aika. Kohdeyrityksessä on käytössä työajanhallintajärjestelmä, johon jokainen työntekijä kirjaa käyttämänsä työajan. Työaikakirjausten rakenne on kuvattu kuviossa 9.



Kuvio 9. Työaikakirjausten rakenne

Työntekijöillä on käytössään henkilökohtainen kortti, joka rekisteröidään työaikaa mittaavaan laitteeseen. Kohdeyrityksessä käytetyt mittarit ovat hyvin tarkasti eriteltyjä, mikä johtaa siihen, että myös työaikaa on mitattava yksityiskohtaiseksi. Käytännössä tämä on järjestetty niin, että laitteeseen on eritelty työtehtävät asiakkuuksittain, työpisteittäin ja työpisteen tehtävittäin.

Mittaustulosten kannalta työaikakirjaukset ovat epävarmempi tietolähde kuin työmäärää kuvaava data. Työajan luotettavuus ja oikeellisuus riippuu useasta tekijästä, joista merkittävimmät ovat työntekijän ja työtä valvovan esimiehen tietoisuus. Mikäli suoritettu työtehtävä ja työaikakirjaus

vastaavat toisiaan on käytetystä työajasta saatava data erittäin luotettavaa ja tarkkaa. Työmäärän ja työajan väliseen suhteeseen eli sisäiseen KPI-mittariin vaikuttaa, mitkä tarkasti eritellyistä työvaiheista katsotaan kuuluvaksi tietyn työaikakirjauksen alle. Kohdeyrityksessä keräilyn työaikakirjaukseen kuuluu myös tilaukseen kuuluvien kartonkien tarroittaminen ja mahdollisesti muodostuvien kuljetusyksiköiden kelmuttaminen. Myyntitilauksen, josta valmistuu lähetettäväksi esimerkiksi kaksi lavallista tavaraa, valmiiksi saattaminen (kartonkien tarroitus ja lavojen kelmutus) vie huomattavasti enemmän aikaa kuin myyntitilauksen, joka lähtee yksittäisenä kartonkina. Keräilyyn käytettävää työaikaa kuluu siis työvaiheisiin, joista ei kerry mittauksen kohteena olevaa dataa eli kerättyjä rivejä.

Kohdeyrityksen käyttämässä työajanseurantajärjestelmässä työaikaa mitataan minuuttien tarkkuudella. Työaika eritellään ajallisesti siis erittäin tarkasti. Työntekijällä on velvollisuus kirjata itsensä työaikajärjestelmään suorittamaan käynnissä olevaa työtehtävää. Työaikakirjauksia voidaan tarvittaessa muokata esihenkilöiden toimesta, mikäli työntekijä havaitsee kirjanneensa työtehtävän väärin. Työaika on mahdollista kirjata järjestelmään erittäin tarkasti ja yksityiskohtaisesti, mutta työntekijällä itsellään on huomattavan suuri vastuu työaikakirjausten oikeellisuudesta. Tästä johtuen työajan kirjaamisella on huomattava vaikutus, minkä tahansa mittarin tulokseen, jossa tarvitaan dataa työtehtävään käytetystä ajasta. Mikäli työtehtävä kirjataan väärin, on mahdotonta kohdistaa suoritettua työmäärää oikeaan työaikaan kuvaavaan kirjaukseen. Jotta tämän kaltainen ongelma saadaan minimoitua, on äärimmäisen tärkeää, että työtehtävät ja niitä vastaavat työaikakirjaukset on määritelty tarkasti ja yksiselitteisesti. Jokaiselle työntekijälle täytyy olla selvää, miten suoritettava työtehtävä kirjataan työajanseurantajärjestelmään. Myös esimiehillä, jotka valvovat työtehtävien suorittamista ja tarkastavat työaikakirjaukset, on oltava yhtenäinen käsitys siitä, miten työtehtävät kirjataan. Työntekijällä on siis huomattavat vaikutusmahdollisuudet mitä tulee työajan käyttämiseen (mitä tekee työajallaan) ja työaikakirjauksiin (mitä työaikakirjausta käytetään).

Mittauksessa huomiotta jääviä työvaiheita ovat esimerkiksi oikeiden työvälineiden valinta, siisteyden ylläpito (tyhjien pahvilaatikoiden litistäminen kierrätysastiaan, viiltosuojien ja muovipantojen kerääminen), ruuhkista johtuva odottelu liikuttaessa varaston tiloissa työkoneilla ja turvallisuushavaintojen tekeminen. Tämä mittaamisen ongelma ei liity pelkästään keräilytehokkuuden mittaamiseen vaan ilmenee yleisesti kaikissa vastaanoton ja lähettämön mittaamiseen käytettävissä mittareissa. Kohdeyrityksessä on sovittu, että edellä kuvatut työvaiheet kuuluvat jokaiselle työntekijälle,

mutta niiden suorittamista ei huomioida tavoitetasojen määrittelyssä (perustuvat asiakkaalta tehtävään veloitukseen, jonka avulla määritellään kannattava toiminta). Näiden työvaiheiden suorittamisen seuraaminen ja toteutumisen varmistuminen henkilötasolla on erittäin haastavaa, koska niistä ei kirjaudu dataa mihinkään käytössä oleviin järjestelmiin. Yleisellä tasolla voidaan havaita, suoritetaanko näitä työvaiheita vai ei.

Työntekijän tehokkuutta kuvaava mittari ei siis yksiselitteisesti kuvaa pelkkään tarkastelun kohteena olevaan työtehtävään kuluvaan aikaan. Työntekijän tehokkuus heikkenee mittaustulosten mukaan huomattavasti, jos työntekijä käyttää työaikaan muihin työvaiheisiin kuin mitattavaa dataa kerryttävään työhön. Tästä johtuen mittaustuloksia tulkitsevalle ei välity tieto siitä, että työntekijä on tehnyt keräilyksi kirjattavan työajan puitteissa muita työvaiheita. Mittaustulokset voivat johtaa harhaan ja saavat työntekijän vaikuttamaan tehottomalta, vaikka työvaihe olisi suoritettu asetetut tavoitteet täyttäen.

Keräilijät saavat kerättäväkseen tilauksia sattumanvaraisesti. Kohdeyrityksessä keräily suoritetaan ääniohjatulla järjestelmällä. Keräilijällä ei ole mahdollista vaikuttaa keräämiensä tilauksien rakenteeseen. Rakenteella tarkoitetaan tässä tapauksessa kerättävien kappaleiden ja myyntitilausrivien välistä suhdetta. Työntekijä ei myöskään voi vaikuttaa siihen minkälaisen myyntitilauksen saa kerättäväksi. Lyhyellä ajanjaksolla tarkasteltuna tilausten rakenteella voidaan katsoa olevan enemmän vaikutusta kuin pitkällä ajanjaksolla. Pitkällä ajanjaksolla erirakenteisten myyntitilausten määrän voidaan havaita tasoittuvan, mikä vähentää tilausrakenteen vaikutusta mittarin lopulliseen arvoon. Myöskään vastaanoton työvaiheissa ei voida vaikuttaa kuormassa saapuvien sekakartonkien tai ostolla olevien tuotteiden määrään.

Työntekijöillä on kuitenkin mahdollisuus vaikuttaa omaan tapaansa työskennellä. Oman työskentelyn järjestyttämisen ja tehostamisen vaikuttaa huomattavasti enemmän kohdeyrityksessä käytössä olevien mittareiden tuloksiin kuin yksittäisten myyntitilausten rakenne. On tärkeää tunnistaa niiden aiheuttama vaikutus, mutta keskittää huomio työntekijän omiin vaikutusmahdollisuuksiin. Jokaisella työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa käyttämiinsä työmenetelmiin, joista tiettyjen käyttämistä kannattaa suosia. Työmenetelmien standardointi vakiinnuttaa mallin, jota käyttämällä työskentely on tehokasta. Kohdeyrityksessä työntekijöitä rohkaistaan tuomaan esille kehitysideoita, joilla työskentelyä voidaan helpottaa tai tehostaa. LEAN-menetelmien mukaan parhaimmat kehitysideat tulevat juuri sieltä, missä työtehtävät suoritetaan. Työntekijän aktiivisuus voi vaikuttaa mittariin joko positiivisesti tai negatiivisesti.

6.3 Mittareiden pisteytys

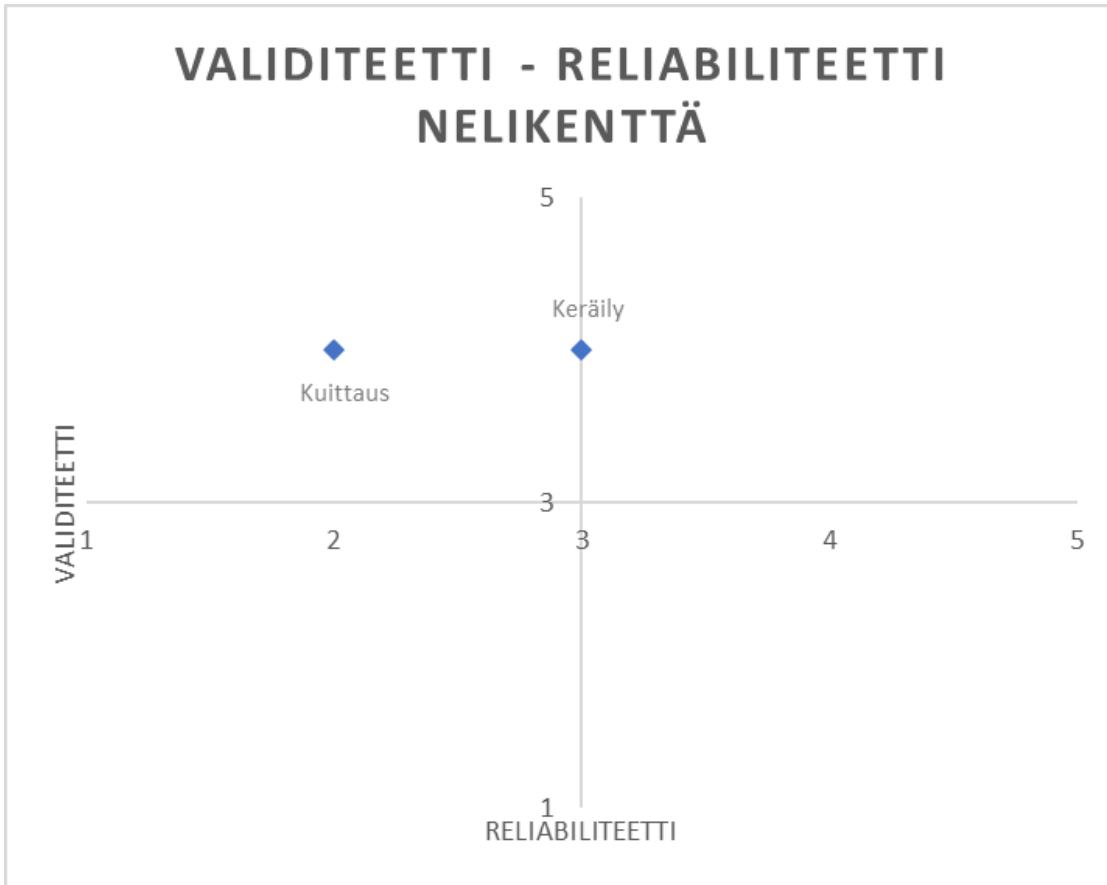
Seuraavaksi arvioidaan kohdeyrityksessä käytössä olevia palkitsemisessa käytävien mittareiden reliabiliteettia, validiteettia ja vaikutusmahdollisuuksia. Mittarit arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin suhteen pisteyttämällä käyttäen asteikkoa 1–5. Työntekijän vaikuttamismahdollisuuksia arvioidaan asteikolla 1–5. Vaikuttamismahdollisuuksia arvioidaan niiden olemassaolon ja yhteisvaikutuksen (vaikutus toimitusprosessin näkökulmasta) suhteen. Pisteytyksessä käytettävä asteikko ja arvojen kuvaukset esitetään taulukossa 5.

Taulukko 5. Mittareiden pisteytystaulukko

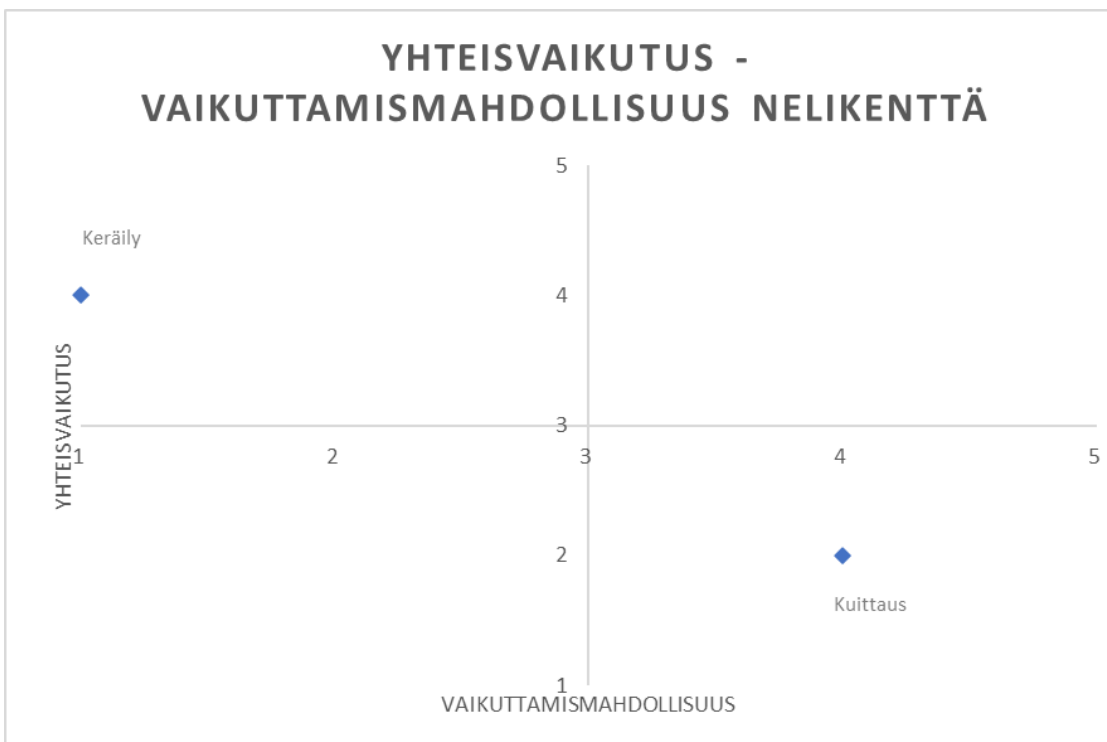
ARVO	1	2	3	4	5
Reliabiliteetti	Vakavia puutteita	Huomattavia puutteita	Puutteita	Ei huomattavia puutteita	Ei puutteita
Validiteetti	Vakavia puutteita	Huomattavia puutteita	Puutteita	Ei huomattavia puutteita	Ei puutteita
Vaikuttamismahdollisuudet	Erittäin heikot	Melko heikot	Heikot	Melko hyvät	Hyvät
Yhteisvaikutus	Erittäin huono	Melko huono	Huono	Melko hyvä	Hyvä

Arvioinnissa arvo 1 tarkoittaa heikointa mahdollista arviota, jonka mittari voi saada arvioinnin kohteena olevasta ominaisuudesta. Arvioinnin maksimi arvo on 5, joka tarkoittaa kaikkien mittareiden arvioinnissa parasta mahdollista arviota, jolla mittarin ominaisuus voidaan arvioida. Mittareiden arviot kootaan nelikenttään, jossa validiteettia kuvaava arvo on vaaka-akselilla ja reliabiliteettia kuvaava arvo on pystyakselilla. Yhteisvaikutusta kuvataan vaaka-akselilla ja vaikuttamismahdollisuuksia pystyakselilla.

Mittareiden arviot on esitetty validiteetti – reliabiliteetti ja yhteisvaikutus – vaikuttamismahdollisuudet nelikenttien avulla kuvioissa 10 ja 11.



Kuvio 10. Mittareiden arviointi validiteetin ja reliabiliteetin suhteen



Kuvio 11. Mittareiden arviointi yhteisvaikutuksen ja vaikutusmahdollisuuksien suhteen

Kuitatut tilaukset / käytetty aika

Tutkimuskohteena olevan verkkokaupan toimitusprosessin kuittaustehokkuutta mitataan, mutta mittaria ei tällä hetkellä käytetä palkitsemisen perusteena. Data, josta mittarin tulos muodostuu, on reliabiliteetiltaan luotettavaa. Data on peräisin kahdesta eri järjestelmästä ja se on luotettavaa, toistettavaa sekä yksityiskohtaista. Oikean työtehtävän kirjaamisen vastuun ollessa jokaisella työntekijällä itsellään, se vaikuttaa mittarin reliabiliteettiin heikentävästi. Työajan kesto ja työtehtävien erittely voidaan tehdä erittäin tarkasti, mutta on epävarmaa, miten tarkasti työaikaleimaus ja työtehtävät vastaavat toisiaan.

Kuittaustehokkuuden mittaamisessa on huomattavia puutteita validiteetin suhteen. Erityisesti havainnot osoittavat, ettei kuittaustehokkuutta kuvaava mittari kuvaa kuitattujen tilausten suhdetta käytettyyn työaikaan. Havaittiin, että varsinaisen työtehtävän eli kuittauksen lisäksi kuittausta suorittava työntekijä joutuu tekemään monia vaiheita, joiden suorittaminen vaikuttaa kuittaustehokkuuteen. Näitä kuittaamisen ulkopuolisia vaiheita ovat tuotteiden liikuttaminen ulos ja sisään pakkaukseen, mahdollinen uudelleen pakkaus sekä kuittauksessa käytettävien laitteiden huolto ja tulosteiden odottamisen viive. Nämä tekijät lisäävät kuittaukseen käytettävää aikaa huomattavasti. Näiden tekijöiden vaikutus työaikaan aiheuttaa mittariin huomattavan validiteettiongelman. Tilausta kuitatessa on kuittauksessa käytettävään päätteeseen kirjattava tietoja manuaalisesti. Manuaalisesti kirjattavia tietoja ovat kerättyjen tuotteiden kappalemäärät, lähetyksen paino ja koko lähetyksen kartonkimäärä. Toistaiseksi kuittauksessa käytettävään järjestelmään ei ole tulossa muutosta, joten näiden tietojen kirjaaminen tulee huomioida osaksi verkkokauppatilausten kuittausprosessia.

Kuittaamisprosessin aikana tapahtuneita virheitä ei voida toistaiseksi jäljittää henkilötasolla. Kuittamisen aikana tapahtuneiden virheiden määrä tiedetään. Kuittaamisessa tapahtuneet virheet kirjataan kohdeyrityksessä sisäisiksi virheiksi, mutta ne eivät vaikuta työntekijöiden ansaitsemaan suoritepalkkioon. Se, ettei virheitä, eli kuittaustyön laatua, huomioida eräänä palkitsemisen kriteerinä, voi johtaa huolimattomuuteen. Huolimattomuudesta johtuneet virheet ovat inhimillisiä, mutta poistettavissa olevia. Se, ettei kuittaamisvirheitä huomioida osana suoritepalkkiota, heikentää edelleen kuittaustehokkuutta kuvaavan mittarin validiteettia. Palkitsemisen ideana on ohjata työntekijän käytöstä kohdeyrityksen näkökulmasta toivottuun suuntaan eli laadukkaaseen ja virheettömään suorittamiseen. Edellä kuvatuin perustein kuittaustehokkuus arvioidaan reliabiliteetin suhteen 4 ja validiteetin suhteen 2.

Nykyisessä tilanteessa työntekijällä on melko heikot vaikutusmahdollisuudet kuittauksen tehokkuutta mittaavaan mittariin. Kuittausta suorittavasta työntekijästä riippumatta työaika kuluu huomattavia määriä muihin vaiheisiin kuin varsinaiseen kuittaamiseen. Myös se, ettei nykyisessä mallissa ole mahdollista ansaista suoritepalkkiota, lisää osaltaan työntekijöiden passiivisuutta. Havaintojen perusteella voidaan sanoa, kuittausprosessia häiritsee monet eri tekijät, jotka heikentävät työntekijän vaikuttamismahdollisuuksia. Kuittaustehokkuutta mittaava mittari ei varsinaisesti ohjaa työntekijää osaoptimointiin eli lisää kohdeyrityksen näkökulmasta haitalliseksi arvioitua toimintaa eikä tarjoa mahdollisuutta vaikuttaa tehokkuuteen. Kuittaustehokkuus arvioidaan vaikutusmahdollisuuksien suhteen 2 ja yhteisvaikutuksen suhteen 4.

Kerätyt rivit / käytetty aika

Tällä hetkellä kohdeyrityksessä mitataan verkkokauppatilausten keräilytehokkuutta kerättyjen rivien suhteessa käytettyyn työaikaan. Mittarin reliabiliteetissa ei havaita huomattavia puutteita. Reliabiliteettia heikentää kuitenkin se, mille päivälle kerättävät rivit kohdistuvat. On mahdollista, että tilauksen keräilyä suoritetaan kahtena peräkkäisenä päivänä siten, että suurin osa keräilytyöstä eli riveistä on kerätty ensimmäisenä päivänä. Toisena päivänä tilaus kerätään valmiiksi, jolloin tehdyn työmäärän koko arvo kirjautuu datassa toiselle päivälle, vaikka todellisuudessa suurin osa keräilytyöstä on suoritettu ensimmäisenä päivänä. Kuten kuittaustehokkuutta mitattaessa myös keräilytehokkuuden mittaamisessa työntekijöiden työaikakirjaus vaikuttaa mittarin reliabiliteettiin heikentävästi. Kohdeyrityksessä on mahdollista kirjata ja eritellä työaika erittäin hyvällä tarkkuudella, mutta sen oikeellisuuden paikkansapitävyyden arviointi on haastavaa. Jokaisella työntekijällä on itsellään tieto siitä, mitä työtehtäviä on suorittanut työpäivän aikana. Tieto on kuitenkin suurpiirteistä epätarkkaa. Keräilytehokkuutta mittaava mittari arvioidaan reliabiliteetin suhteen arvolla 4.

Keräilytehokkuuden validiteetin suhteen havaittiin puutteita. Keräilyä suorittavan työntekijän velvollisuuksiin kuuluu mittarissa huomioimattomia työvaiheita: työvälineiden valinta, turvallisuushavaintojen tekeminen ja siisteyden ylläpito. Nämä työvaiheet ovat tärkeitä, joten niiden suorittamista ei voida jättää tekemättä vaan mittaria tulisi muokata sitten, että ne huomioidaan muuallakin kuin keräilytehokkuuden mittaamisessa. Kun nämä työvaiheet katsotaan osaksi keräilytehokkuutta, olisi tärkeää pystyä valvomaan näiden toteutumista, mikä ei toteudu nykyisessä mallissa. Tästä johtuen keräilytehokkuuden validiteetti arvioidaan arvolla 3.

Keräilytehokkuuden mittarissa suurimmat puutteet havaittiin vaikutusmahdollisuuksien ja yhteisvaikutuksen suhteen. Kohdeyrityksessä tällä hetkellä käytössä oleva suoritepalkkion ansaitsemismalli antaa keräilyä suorittavalle työntekijälle hyvät vaikutusmahdollisuudet suorittaa keräilytehtävää niin, että kerättyjen rivien määrä työpäivän aikana maksimoituu. Arvioidessa vaikutusmahdollisuuksia niiden havaittiin vaikuttavan erittäin heikentävästi yhteisvaikutukseen. Tämä on mahdollista, koska keräilyä suorittavan työntekijän työtä ei varsinaisesti valvota ja kohdeyrityksessä korostetaan tehokkuuden merkitystä. Hyvät vaikutusmahdollisuudet ja heikko yhteisvaikutus johtavat työntekijän suorittamisen osaoptimointiin, jossa työntekijä pyrkii maksimoimaan oman tehokkuutensa eli kerätyt rivit laiminlyöden muut velvollisuudet. Yksilö tavoittelee omaa etua kokonaisuuden kustannuksella. Keräilyä suorittavalla työntekijällä on aina huomattavan hyvät mahdollisuudet vaikuttaa työskentelyynsä. Näistä johtuen keräilytehokkuus arvioidaan vaikutusmahdollisuuksien mukaan 4 ja yhteisvaikutuksen mukaan 1. Taulukkoon 6 on koottu kuitaus- ja keräilytehokkuus mittareiden pisteytyksen tulokset.

Taulukko 6. Kuitaus- ja keräilytehokkuus mittareiden pisteytys

	Kuittaustehokkuus	Keräilytehokkuus
Reliabiliteetti	4	4
Validiteetti	2	3
Vaikuttamismahdollisuudet	2	4
Yhteisvaikutus	4	1

7 Johtopäätökset ja pohdinta

Mittareiden kehittäminen

Tulosten perusteella havaitaan selkeä tarve kehittää palkitsemisen perusteena käytettäviä mittareita, joita käytetään palkitsemisen perusteena. Kehittämällä toimitusprosessin palkitsemisen perusteena käytettäviä mittareita on mahdollista edistää kohdeyrityksen toiminnan kustannustehokkuutta. Uusien mittareiden avulla voidaan luoda ehdotelma uudesta palkitsemismallista.

Käytettävien mittareiden määrää lisätään uudessa palkitsemismallissa, mikä parantaa koko palkitsemista koskevan mittariston validiteettia. Käyttämällä useampia toimintaa mittaavia mittareita, saadaan tarkempaa tietoa siitä, miten eri prosessin vaiheet toimivat. Kohdeyrityksen tapauksessa

se voidaan tehdä ottamalla huomioon keräily- ja kuittaustehokkuus, keruun oikeellisuus, kuittauksen oikeellisuus ja siisteys. Vahvistamalla työntekijöiden käsitystä siitä, miten toimitusprosessin eri osat linkittyvät toisiinsa voidaan vaikuttaa koko toimitusprosessin tehokkuuteen. Tehokkuuden kasvamisella voidaan saavuttaa myös kustannussäästöjä.

Kohdeyrityksen verkkokaupan toimitusprosessissa käytetään nykyisessä mallissa palkitsemisen perusteena vain keräilytehokkuutta. Keräilyn tehokkuutta kuvaavan mittarin validiteetti on huono. Validiteettiin vaikuttaa eniten se, että se ei ota huomioon keräilyprosessin aikana muita työntekijälle kuuluvia velvollisuuksia. Näiden velvollisuuksien suorittaminen heikentää työntekijän keräilytehokkuutta. Tästä syystä työntekijät laiminlyövät nämä perusvelvollisuudet tavoitellakseen parempaa keräilytehokkuutta ja sitä kautta suurempaa suoritepalkkiota. Työntekijällä on siis motivaatiota panostaa tekemäänsä työhön, mutta se tehdään laiminlyömällä velvollisuuksia. Menetelmä, jolla palkkion maksun perusteena käytettävää dataa kerätään, on itsessään luotettava ja sitä voidaan käyttää jatkossakin. Ongelmana on se, ettei työntekijä tunnista niitä vaikutusmahdollisuuksia, joita on käytettävissä toimitusprosessin seuraavan vaiheen edistämiseen. Työntekijät näkevät verkkokaupan toimitusprosessin keräily- ja kuittausvaiheet toisistaan riippumattomina vaiheina, mikä johtaa osaoptimointiin erityisesti keräilyä suorittavien työntekijöiden keskuudessa.

Kuittaustehokkuus tulisi ottaa osaksi suoritepalkkion muodostavia mittareita. Kohdeyrityksessä on jo olemassa mittari tätä varten, joten uutta mittaria ei tarvitse luoda tätä varten. Se, että verkkokaupan kuittaus otetaan osaksi suoritepalkkiota, kasvattaa työntekijöiden motivaatiota suorittaa tilausten kuittaminen parhaalla mahdollisella tavalla. Kuittauksen ottaminen osaksi suoritepalkkion ansaintaa lisää kuittausta suorittavien työntekijöiden motivaatiota, koska se tekee ylimääräisen rahan ansaitsemisen mahdolliseksi. Tämä toimenpide eli ulkoisen motivaatiolähteen luominen parantaa kuittaukseen liittyviä työntekijän vaikutusmahdollisuuksia. Toimenpiteen jälkeen työntekijän tekemillä valinoilla työn suorittamisen on väliä, mistä seuraa, että työntekijän panos vaikuttaa suoraan ansaittavissa olevaan suoritepalkkioon.

Kuittauksen yhteydessä tapahtuvien sisäisten virheiden tulisi vaikuttaa kuittauksesta ansaittavaan suoritepalkkioon. Kun tapahtunut virhe voidaan hyvällä varmuudella paikantaa, on oikeudenmukaista, että se vaikuttaa suoritepalkkion muodostumiseen. Tämä yhtenäistää käytäntöjä, joiden perusteella suoritepalkkioita maksetaan kohdeyrityksen eri työtehtävistä. Kuittausvirheiden huo-

mioiminen suoritepalkkiossa nostaa kuittaustehokkuuden validiteettia ja reliabiliteettia. Toiseksi kuittausvirheet pysytään todentamaan vain yleisellä ei henkilökohtaisella tasolla, minkä takia kuittausvirheen tulisi vaikuttaa kuittauksesta ansaittavan kokonaispalkkioon, joka jaetaan kuittausta suorittaneiden työntekijöiden kesken.

Merkittävimmäksi kuittaustehokkuuden validiteettia heikentäväksi tekijäksi havaittiin keräilijöiden toiminta. Jotta kuittaustehokkuutta mittaavasta mittarista minimoidaan keräilijöiden toiminnan vaikutus, olisi kuittaajilla erillinen linja, johon nostaa tilaukset, joissa on havaittavissa keräilijän tekemä virhe. Keräilijän tekemällä virheellä tarkoitetaan tässä tapauksessa paitsi virhettä tuotteiden keräilyssä myös pakkausmateriaalin valinnassa. Yksin pakkausmateriaalin väärä valinta ja siitä aiheutuva pakkauksen vaihtaminen ja uudelleen pakkaus lisäävät kuittausvaiheen työmäärää. Mikäli kuittaajalla olisi käytössä linja, johon siirtää virheelliset tilaukset, kuittaustehokkuus mittarin validiteetti paranee huomattavasti. Samalla kerääjien toiminnalle saataisiin tarvittua valvontaa, sillä jokainen virheellisesti kerätty tilaus voidaan kohdistaa kerääjään. Täten yksi toimenpide vaikuttaisi kahteen mittariin: kuittaustehokkuusmittarin validiteettia nostavasti ja keräilytehokkuuden yhteisvaikutuksen ja validiteetin arviointia parantavasti. Keräilytehokkuuden yhteisvaikutuksen arvon kasvaessa työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksista ei aiheudu huomattavaa haittaa. Yhteisvaikutuksen arvon nostaminen tarkoittaa sitä, että keräilijän vaikuttamismahdollisuuksien yhteisvaikutus pienenee eli johtaa osaoptimoinnin merkittävään vähenemiseen. Samalla myös keräilytehokkuutta kuvaavan mittarin validiteetin arvo nousee, koska mittari mittaa entistä paremmin sitä mitä sen halutaan mittaavan eli keräilyn tehokkuutta, työohjeiden ja velvollisuuksien noudattamista.

Erääksi keräilytehokkuuden mittariin vaikuttavaksi tekijäksi nousi esiin siisteys, jonka ylläpitäminen kuuluu jokaisen työntekijän velvollisuuksiin. Nykyisin siisteyttä ei juurikaan valvota. Ehdotelmassa siisteyttä valvottaisiin säännöllisillä tarkastuskerroksilla varaston tiloissa. Jos siisteyden osalta havaitaan huomattavia puutteita eli työntekijöiden velvollisuuksien laiminlyömistä, tulisi sillä olla vaikutusta kaikkiin maksettaviin suoritepalkkioihin. Siisteyttä koskevien veloitteiden laiminlyöminen tulisi näkyä työntekijöille maksettavassa suoritepalkkiossa vähennyksenä. Siisti työympäristö on turvallinen ja viihtyisä, mikä edistää työssä suoriutumista. Siisteys on myös yksi kohdeyrityksen arvoista, joten sen mittaaminen ja valvonta tukisi arvon toteutumista.

Tulosten pohjalta ehdotetaan palkitsemisen perusteena käytettäväksi viittä mittaria, jotka ovat kuittaustehokkuus, keräilytehokkuus, keräilyn oikeellisuus, kuittauksen oikeellisuus ja siisteys. Taulukkoon 7 on koottu näiden mittareiden huonoja ja hyviä ominaisuuksia.

Taulukko 7. Uusien mittarareiden ominaisuuksia

	Huonoa	Hyvää
Kuittaustehokkuus	Ryhmäsuoritepalkkio	Data on luotettavaa Mittaaminen motivoi parempaan suoritukseen Työntekijän vaikutusmahdollisuudet
Keräilytehokkuus	Ei huomioi sääntöjen noudattamista Mahdollisuus osaoptimointiin	Mittaaminen motivoi parempaan suoritukseen Data on luotettavaa Henkilökohtainen palkitseminen mahdollista Työntekijän vaikutusmahdollisuudet
Keräilyn oikeellisuus	Poikkeamien ilmentymisen viive	Data on luotettavaa Henkilökohtaista onnistumista on mahdollista seurata Poikkeaman juurisyy on mahdollista selvittää Työntekijän vaikutusmahdollisuudet Henkilökohtainen palkitseminen mahdollista
Kuittauksen oikeellisuus	Ryhmäperusteinen palkkio Henkilökohtainen seuranta ei ole mahdollista	Data on luotettavaa Poikkeaman juurisyy on mahdollista selvittää
Siisteys	Henkilökohtainen seuranta ei ole mahdollista Ryhmäperusteinen palkkio	Työntekijän vaikutusmahdollisuudet Lisää viihtyvyyttä

Uudet mittarit on arvioitu pisteytysmenetelmällä, joka esitetään luvussa 6.3. Uusien mittareiden arvioinnissa otetaan huomioon edellä kuvatut muutokset ja niiden vaikutukset mittareihin. Kuittaustehokkuuden validiteetin arvioidaan parantuvan kuittausprosessiin tehtävien muutosten ja kerääjien toiminnan valvonnan ansioista. Toimenpiteillä puututaan tutkimuksen aikana havaittuihin ongelma-kohtiin, mikä parantaa validiteettia sekä vähentää osaoptimointia. Reliabiliteetissa ei arvioida tapahtuvan muutosta. Kuittausta suorittavan työntekijän vaikutusmahdollisuudet työssä paranevat. Kuittaustehokkuuden uusi pisteytys on siten validiteetti 4, reliabiliteetti 4, vaikutusmahdollisuudet 4 ja yhteisvaikutus 5.

Keräilytehokkuuden validiteettia nostaa erityisesti oikeellisuuden seuranta, jota tehdään sekä työohjeiden noudattamisen että keruun oikeellisuuden seuraamisen keinoilla. Uudet käyttöön otettavat mittarit mahdollistavat keräilijöiden toiminnan tarkemman seurannan, mikä johtaa keräilytehokkuusmittarin validiteetin nousemiseen ja osaoptimoinnin vähenemiseen. Keräilijöiden vaikutusmahdollisuuksia (suuremman palkkion ansaintaan) rajoitetaan toiminnan tarkemmalla seurannalla. Samat toimenpiteet parantavat myös keräilytehokkuusmittarin luotettavuutta. Keräilytehokkuuden arviot ovat validiteetti 4,5, reliabiliteetti 4,5, vaikutusmahdollisuudet 3 ja yhteisvaikutus 3.

Toimitusprosessin kokonaistehokkuus on mittari, joka mittaa verkkokauppatilausten keräily- ja kuittaustehokkuuden muodostamaa kokonaisuutta. Tuloksen muodostavat keräily- ja kuittaustehokkuutta mittaavat mittarit. Toimitusprosessin kokonaistehokkuuden mittari arvioidaan keräily- ja kuittaustehokkuus mittarien saamien arvioiden keskiarvona. Arviot ovat siis validiteetti 4,25, reliabiliteetti 4,25, vaikutusmahdollisuudet 3,5, ja yhteisvaikutus 4.

Taulukko 8. Toimitusprosessin kokonaistehokkuuden mittarin pisteytys

	Kuittaustehokkuus	Keräilytehokkuus	*Toimitusprosessin kokonaistehokkuus
Reliabiliteetti	4	4,5	4,25
Validiteetti	4	4,5	4,25
Vaikutusmahdollisuudet	4	3	3,5
Yhteisvaikutus	5	3	4
* Arvot muodostuvat kuittaus- ja keräilytehokkuuden arvojen keskiarvosta			

Keräilyn oikeellisuutta kuvaava mittari mittaa oikein toimitettujen tilausrivien määrän suhdetta kaikkiin keräilijän keräämiin riveihin. Data, jonka perusteella mittaus tehdään, on luotettavaa ja kuvaa sitä, mitä mittarilla halutaan mitata. Työntekijöillä on mahdollista vaikuttaa keräilyn oikeellisuuden noudattamalla työohjeita ja samalla vaikuttaa koko toimitusprosessin laatuun. Keräilyn oikeellisuusmittari arvioidaan seuraavasti validiteetti 4,5, reliabiliteetti 4,5, vaikutusmahdollisuudet 5 ja yhteisvaikutus 4.

Kuittauksen oikeellisuutta kuvaava mittari mittaa oikein kuitattujen tilausten määrää suhteessa kaikkiin kuitattuihin tilauksiin. Kuittauksen oikeellisuuden mittaamisessa käytettävä data on luotettavaa ja tapahtuman juurisyyt on mahdollista selvittää. Validiteettia heikentää se, ettei tapahtu-

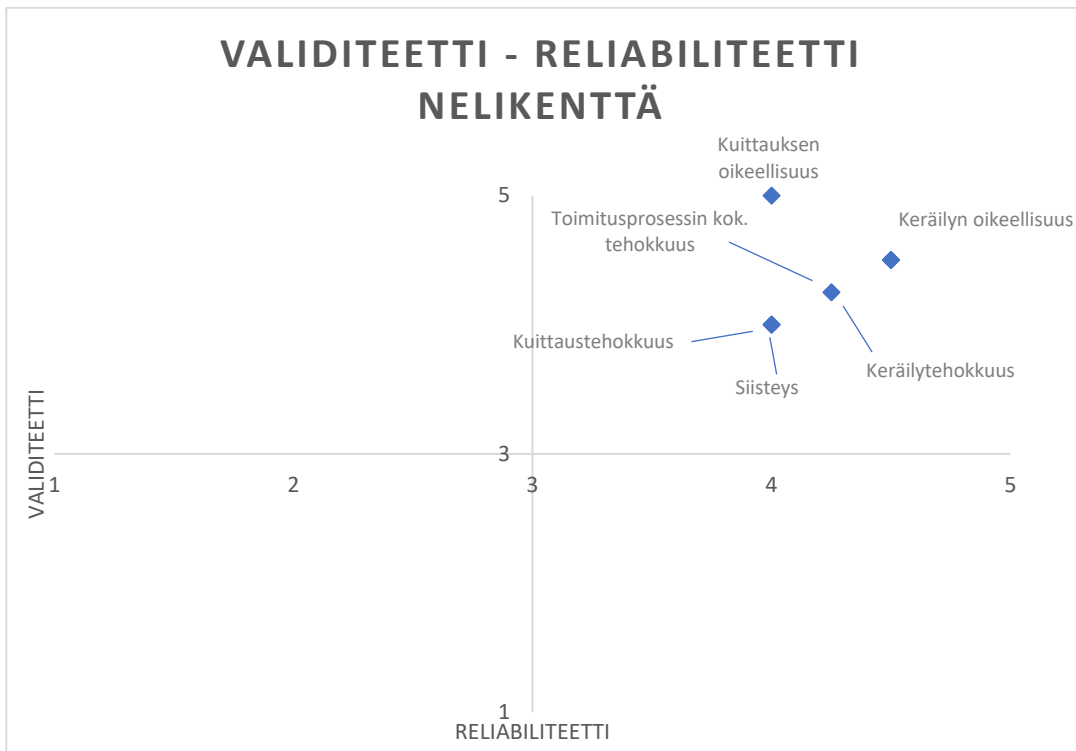
neita poikkeamia voida kohdistaa henkilökohtaisesti tiettyyn työntekijään. Mittari arvioidaan validiteetin suhteen 4 ja reliabiliteetin suhteen 5. Kuittaustehokkuutta koskevat vaikuttamismahdollisuudet ja yhteisvaikutus arvioidaan melko neutraaleiksi, mutta koko toimitusprosessia edistäviksi, joten molemmat ominaisuudet arvioidaan 3.

Siisteyden mittaaminen perinteisillä mittaamisen keinoilla on lähes mahdotonta ja kohdeyrityksen tapauksessa siisteyttä valvottaisiin satunnaisilla, mutta säännöllisin väliajoin tapahtuvilla siisteyden arviointikierröksillä tuotannontiloissa. Yksittäiset siisteyden ylläpitoa valvovat kierrokset eivät kuvaa koko totuutta tuotannon tilojen siisteydestä vaan tietyn ajanhetken tilanteen, mikä heikentää mittarin validiteettia. Siisteyden arvioiminen tehtäisiin vakioidun mallin perusteella, johon olisi määritelty siisteyskierroksella tarkistettavat kohteet. Havainnointi on aina subjektiivista, joten se heikentää mittarin reliabiliteettia. Tuotannontilojen siisteyden ylläpitäminen on kaikkien työntekijöiden yhteisvastuulla, mikä heikentää selvästi mittarin arviota vaikuttamismahdollisuuksien suhteen. Yhteisvaikutuksen näkökulmasta arviotuna siisteyden ylläpitäminen edesauttaa kokonaisuuden toimivuutta. Edellä kuvatuin perustein siisteys arvioidaan seuraavasti validiteetti 4, reliabiliteetti 4, vaikutusmahdollisuudet 3,5 ja yhteisvaikutus 4. Taulukko 9 kokoaa uusien mittareiden saamat pisteytyksen pisteet.

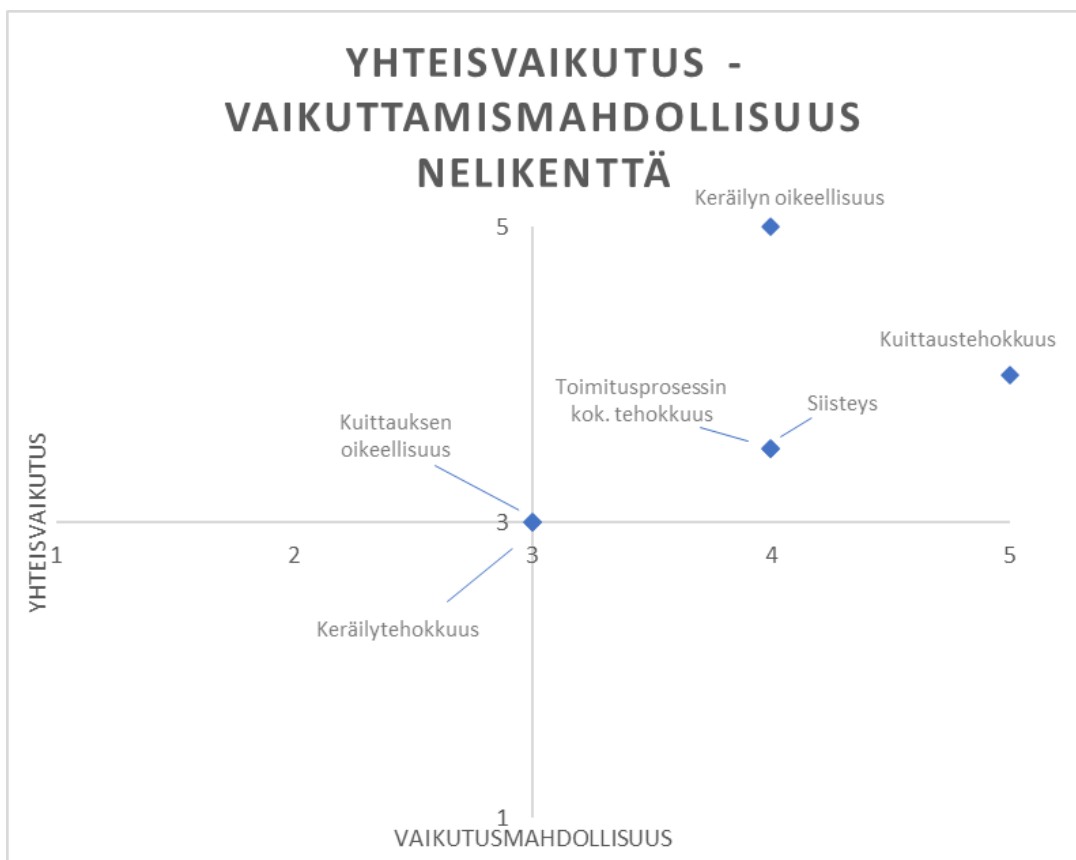
Taulukko 9. Koonti uusien mittareiden pisteytyksestä

	Kuittaustehokkuus	Keräilytehokkuus	Toimitusprosessin kokonaistehokkuus	Keräilyn oikeellisuus	Kuittauksen oikeellisuus	Siisteys
Reliabiliteetti	4	4,5	4,25	4,5	5	4
Validiteetti	4	4,5	4,25	4,5	4	4
Vaikutusmahdollisuudet	4	3	3,5	5	3	3,5
Yhteisvaikutus	5	3	4	4	3	4

Mittareiden pisteytyksen perusteella mittarit on sijoitettu kahteen nelikenttään validiteetti – reliabiliteetin ja yhteisvaikutus – vaikutusmahdollisuus arviointien perusteella. Nelikenttiin on koottu vanhat ja uudet mittarit kuvioissa 12 ja 13. Kuvio 12 esittää validiteetti – reliabiliteetti nelikenttää ja kuvio 13 yhteisvaikutus – vaikutusmahdollisuus nelikenttää.



Kuvio 12. Vanhojen ja uusien mittareiden arviointi validiteetin ja reliabiliteetin suhteen

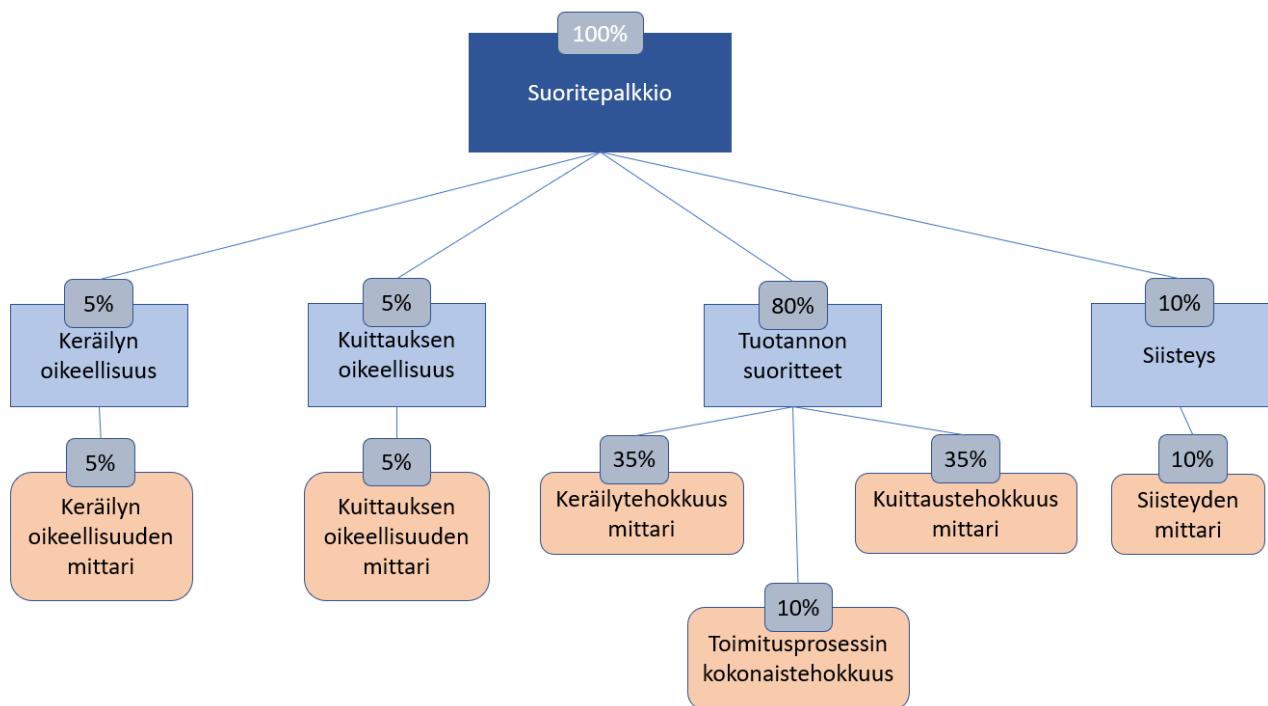


Kuvio 13. Vanhojen ja uusien mittareiden arviointi yhteisvaikutuksen ja vaikutusmahdollisuuksien suhteen

Nelikentistä nähdään, että muutosten jälkeen mittarit sijoittuvat oikeaan yläneljännekseen, johon sijoittuvilla mittareilla on hyvät arviot kaikkien arvioitavien ominaisuuksien suhteen. Ehdotetut muutokset parantavat molempia käytössä olevia mittareita, mikä nostaa koko mittariston arvoa. Mittaristo, joka pohjautuu ehdotettuihin mittareihin, on myös palkitsemisen näkökulmasta oikeudenmukaisempi. Oikeudenmukaisuus määriteltiin eräksi tärkeäksi ominaisuudeksi, joka palkitsemismallissa tulisi huomioida.

Ehdotelma palkitsemismallista

Uusien mittarien myötä myös kohdeyrityksen palkitsemismallia tulisi kehittää. Varsinaiseksi toimenpiteeksi ehdotetaan palkitsemismallin muokkaamista. Uusi suoritepalkkio koostuisi neljästä painotetusta mittaustuloksesta. Mittaustulokset muodostetaan käyttämällä kuutta erilaista mittaria. Uuden suoritepalkkion muodostumista havainnollistetaan kuviolla 15.



Kuvio 14. Uuden suoritepalkkion muodostumisen rakenne

Ehdotelmassa uudeksi palkitsemismalliksi suurin painoarvo lopullisen suoritepalkkion muodostumisesta on tuotannon suoritteilla. Tuotannon suoritteiden osuus koko suoritepalkkiosta on 80 %. Tuotannon suoritteiden kertymistä ohjataan kolmella mittarilla. Keräily- ja kuittaustehokkuusmittarit mittaavat keräilyn/kuittauksen tehokkuutta ja kummankin mittarin osuus suoritepalkkiosta on 35 %. Kolmas tuotannosuoritteita kerryttävä mittari on verkkokaupan toimitusprosessin kokonaistehokkuusmittari, joka yhdistää keräilyn ja kuittauksen kokonaistehokkuudet yhdeksi kokonaisuudeksi. Tämän mittarin painoarvo on 10 % koko suoritepalkkiosta. Keräilystä maksettaisiin henkilökohtaista suoritepalkkiota ja kuittauksesta sekä toimitusprosessin kokonaistehokkuudesta ryhmäsuoritetta. Ryhmäsuoritteiden suuruus määräytyy työntekijän työtuntien suhteessa kuittauksen ja/tai koko toimitusprosessin kokonaistunteihin. Suoritteiden kertyminen edellyttää, että työtehtäville asetetut tavoitetasot ylitetään.

Uudessa suoritepalkkiomallin ehdotelmassa laatu huomioidaan osana suoritepalkkiota. Laatu huomioitaisiin sekä keräilyn että kuittauksen oikeellisuutena. Keräilyn oikeellisuutta heikentää reklamaatioiden kautta ilmenneet kuin sisäisesti havaitut virheet. Vastaavasti kuittauksen oikeellisuutta heikentää kuittauksen aikana tapahtuneet virheet. Sekä keräilyn että keräilyn oikeellisuuden mittarilla on 5 % vaikutus muodostuvaan suoritepalkkioon. Työntekijän on siis mahdollista ansaita laatubonusta keräilystä henkilökohtaisesti ja kuittauksesta ryhmäperusteisesti, mikäli mittareiden tulokset ylittävät niille asetetut tavoitetasot.

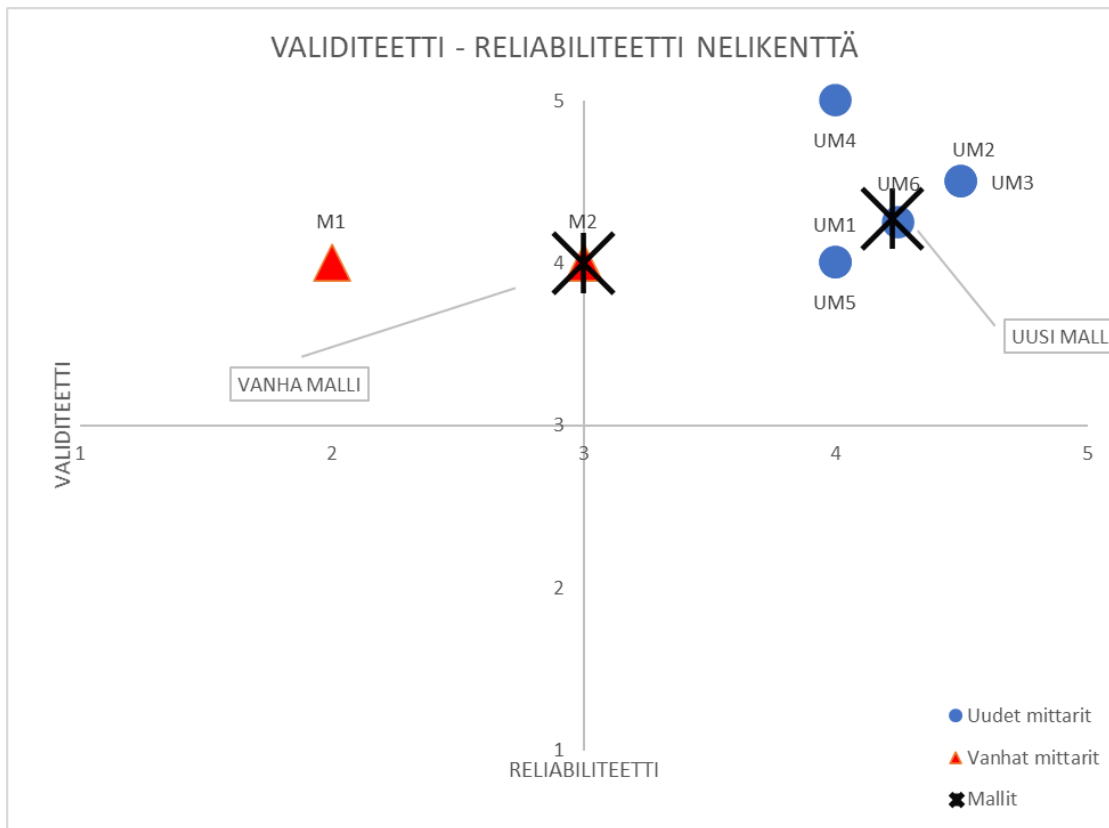
Ehdotelmassa uudeksi suoritepalkkioksi huomioitaisiin myös varaston siisteys. Siisteyttä valvottaisiin säännöllisillä siisteyskävelyillä, joiden aikana tilojen siisteyttä arvioitaisiin erikseen määriteltyjen tarkastuskohteiden kohdalla asteikolla 1–5, jossa arvo 5 tarkoittaa erittäin siistiä varastoa. Mikäli kaikkien tarkastuskohteiden saamien arvioiden keskiarvo ylittää määritellyn tavoitetason on työntekijöiden mahdollista ansaita siisteysbonusta. Siisteysbonuksen osuus on 10 % koko suoritepalkkiosta. Kohdeyrityksessä ei ole ollut aikaisemmin käytössä suoritemallia, jossa siisteys huomioitaisiin yhtenä suoritepalkkion muodostumisen kriteerinä. Sitomalla siisteyden osaksi suoritepalkkiota työntekijöiden arvioidaan kiinnittävän enemmän huomiota siisteyteen ja toimivan siisteyttä ylläpitävällä tavalla.

Uudella suoritepalkkiomallilla pyritään vaikuttamaan tutkimuksessa havaittuun ei-toivottuun käytökseen. Ei-toivottu käytös johtaa kohdeyrityksen kustannustehokkuuden heikkenemiseen. Ehdotelmassa käytettävät mittarit huomioivat laajemmin erityisesti kohdeyrityksessä tärkeiksi koettuja arvoja kuten siisteyttä, tehokkuutta ja laatua. Yksityiskohtaisempien mittareiden avulla työntekijöiden toimintaa voidaan mitata tarkemmin. Tarkemmat mittarit tuovat esiin haasteet, mikä parantaa kykyä reagoida tilanteeseen. Suoritepalkkion muodostumisen perusteiden muuttaminen ohjaa työntekijöitä kiinnittämään huomiota kohdeyrityksen kannalta hyödylliseen suuntaan. Ehdotettu suoritepalkkiomalli vähentää merkittävästi osaoptimointia, josta on tutkimuksen mukaan havaittu aiheutuvan eniten haittaa kokonaisuuden kannalta. Osaoptimointia havaittiin eniten keräilyssä, mistä aiheutuu ylimääräistä työtä kuittausvaiheeseen. Keräilyä suorittavan työntekijän vaikuttamismahdollisuuksia lisättiin ottamalla huomioon myös sisäiset virheet, jotka tähän mennessä eivät ole vaikuttaneet ansaittuihin suoritepalkkioihin. Keräilyä suorittavilla työntekijöillä on siten mahdollisuus vaikuttaa suoritepalkkioon noudattamalla työohjeita. Tämä keino myös lisää tarvittua valvontaa keräilyä suorittavien työntekijöiden työhön, sillä valvonnan puute on mahdollistanut osaoptimoinnin.

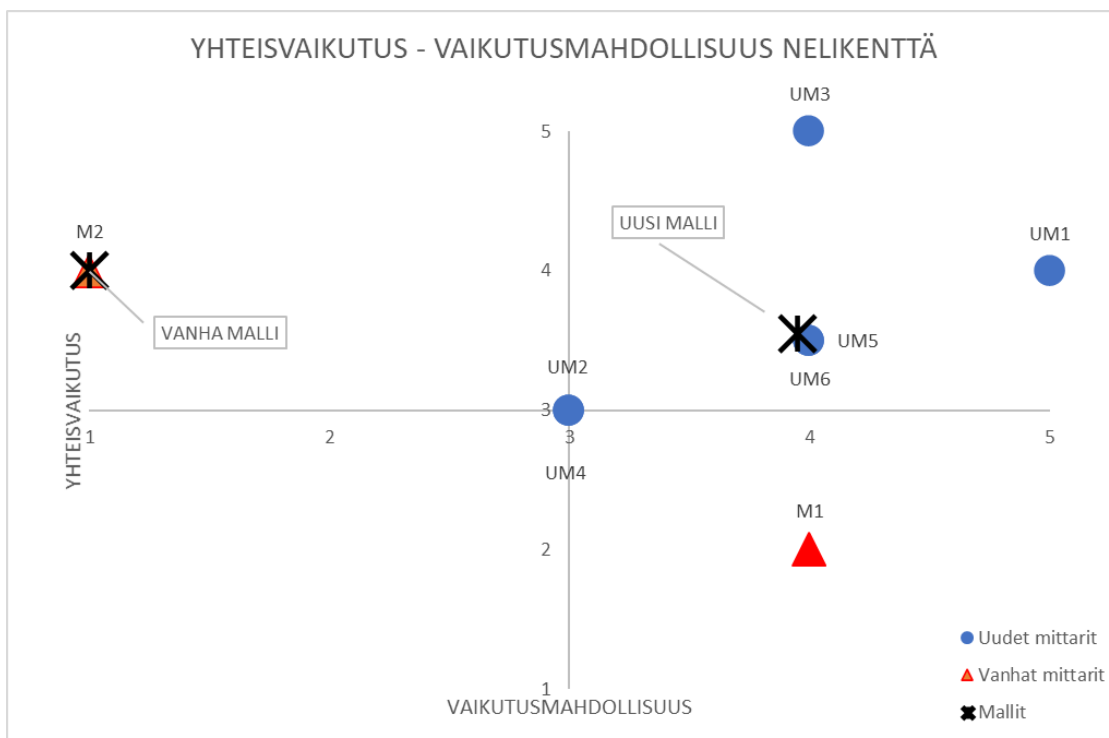
Uudet mittarit ja tehtävä toimenpiteet parantavat selkeästi palkitsemismallia. Kuvioihin 15 ja 16 on koottu vanhat ja uudet mittarit sekä mittareiden perusteella muodostettujen palkitsemismallien arviot validiteetti – reliabiliteetin ja yhteisvaikutus – vaikutusmahdollisuuksien suhteen. Taulukko 10 selittää mittareista käytetyt lyhenteet.

Taulukko 10. Mittareiden lyhenteet koontikuvaajissa

UM1	Uusi: kuittaustehokkuus
UM2	Uusi: keräilytehokkuus
UM3	Uusi: keräilyn oikeellisuus
UM4	Uusi: kuittauksen oikeellisuus
UM5	Uusi: siisteys
UM6	Uusi: toimitusprosessin kok. tehokkuus
M1	Kuittaustehokkuus
M2	Keräilytehokkuus



Kuvio 15. Validiteetti - reliabiliteetti koontikuvaaja



Kuvio 16. Yhteisvaikutus - vaikutusmahdollisuus koontikuvaaja

Muutokset vaikuttavat selkeämmin yhteisvaikutus – vaikutusmahdollisuus arviointiin. Siitä huomataan, että uuden palkitsemismalli sijoittuu oikeaan yläneljännekseen, mikä tarkoittaa, että malli arvioidaan hyväksi molempien arvioitavien ominaisuuksien suhteen. Alkutilanteeseen verrattuna osaoptimoinnin mahdollisuudet vähenevät kolmella yksiköllä ja vaikutusmahdollisuuksien pienentyessä yhdellä yksiköllä. Validiteetin ja reliabiliteetin suhteen uuden mallin arvio parantuu molempien tekijöiden suhteen. Kaikki uudessa mallissa käytössä olevat mittarit sijoittuvat myös oikeaan yläneljännekseen, eli mittareissa ei ole merkittäviä puutteita kummankaan arvioitavan tekijän suhteen.

Ehdotelmassa käytettävät painotukset tekevät uudesta palkitsemismallista muokattavan. Painotusten avulla kohdeyrityksen on mahdollista ohjata työntekijöiden toimintaa haluttuun suuntaan. Sekä vanhojen että uusien mittareiden sekä mallien painotukset on koottu taulukkoon 88. Palkitsemismallin mukautumiskyky mahdollistaa kohdeyritykselle nopean reagoitakyvyn, mikäli tuotannon toiminnassa havaitaan käytöstä, johon halutaan puuttua. Painottamisen avulla voidaan osoittaa kiitosta hyvin tehdystä, laadukkaasta työstä ja toisaalta sillä voidaan ohjata työntekijöitä kiinnittämään enemmän huomioita, vaikka siisteyteen, mikäli havaitaan, että tuotannon tilojen siisteyttä laiminlyödään muiden mittareiden kustannuksella. Uusi palkitsemismalli tuo hyötyjä sekä kohdeyritykselle että sen työntekijöille. Ehdotelma uudesta palkitsemismallista pohjautuu hyväksi arvioituihin mittareihin ja on työntekijöitä kohtaan oikeudenmukainen ja tasapuolinen.

Taulukko 11. Mittareiden ja mallien painottaminen

	MITTARI	VALIDI- TEETTI	RELIABI- TEETTI	YHTEISVAI- KUTUS	VAIKUTUS- MAHDOLLI	PAINOTUS
U U D E T	Kuittaustehokkuus	4	4	5	4	0,35
	Keräilytehokkuus	4,5	4,5	3	3	0,35
	Keräilyn oikeellisuus	4,5	4,5	4	5	0,05
	Kuittauksen oikeellisuus	4	5	3	3	0,05
	Siisteys	4	4	4	3,5	0,1
	Toimitusprosessin kok. tehokkuus	4,25	4,25	4	3,5	0,1
VANHA	Kuittaustehokkuus	2	4	4	2	0
VANHA	Keräilytehokkuus	3	4	1	4	1
	UUSI MALLI	4,23	4,28	3,95	3,55	
	VANHA MALLI	3,00	4,00	1	4	

Tulokset

Tutkimuksen tulokset ovat merkityksellisiä erityisesti kohdeyritykselle, mutta tutkimusta voidaan hyödyntää myös muissa yrityksissä. Asetettuun päätutkimuskysymykseen, miten palkitsemisjärjestelmää muuttamalla voidaan edistää toiminnan kustannustehokkuutta, löydettiin vastaus. Tutkimuksen tuloksia ei voi suoraan ottaa käyttöön toisissa yrityksissä, koska yrityksessä käytettävä suoritemalli on räätälöitävä yksilöllisesti jokaisen yrityksen tarpeisiin. Tämän työn merkityksellisyys on uudenlaisessa ajattelutavassa ja palkkiomallin kehittämisessä. Kohdeyrityksessä käytössä oleva suoritemalli on ollut jo monien vuosien ajan lähes muuttumaton. Suoritemalliin tehdyt kehitystoimenpiteet ovat koskeneet työtehtäville asetettuja tavoitetasoja (kerättyjä rivejä, kuitattuja tilauksia, hyllytettyjä lavoja jne.), joita on vuosien varrella joko kasvatettu tai alennettu toiminnassa tapahtuneiden muutosten johdosta.

Tässä tutkimuksessa esitellyn hybridipalkitsemismallin käyttöönottoaminen olisi kohdeyritykselle huomattava muutos, joka voisi kasvattaa verkkokaupan toimitusprosessin kustannustehokkuutta. Kohdeyrityksessä voitaisiin ottaa käyttöön verkkokaupan toimitusprosessin palkitsemismallille tehty ehdotus hybridipalkitsemismallista, sillä uusien mittareiden perustana käytettävät tiedot ovat jo saatavilla. Hybridimallissa työntekijän saama suoritepalkkio muodostuu keskenään erilailla painotetuista osista, joita voidaan räätälöidä helposti kohdeyrityksen tarpeita vastaavaksi. Hybridimallissa verkkokaupan toimitusprosessin eri osat liitetään toisiinsa, mikä ohjaa työntekijöitä kiinnittämään huomiota prosessiin kokonaisuutena yksittäisten suoritusten sijaan.

Tutkimuksessa havaittiin, että kohdeyrityksen nykyinen palkitsemismalli painottuu keräilyyn. Verkkokaupan toimitusprosessin vaiheet, joilla on suurin vaikutus toiminnan tehokkuuteen ovat tilausten keräily ja kuittaus. Tutkimus osoittaa, että työntekijöiden keskuudessa nämä työvaiheet nähtiin toisistaan irrallisina. Keräilyssä työntekijät keskittyvät tehokkuuteen eli kasvattamaan kerättyjen rivien määrää. Tilausten esipakkaamisen merkitys ja sen vaikutukset seuraavassa toimitusprosessin vaiheessa eivät juurikaan vaikuttaneet keräilyä suorittavien työntekijöiden toimintaan. Kohdeyrityksessä on käytössä työnkierto, mikä tarkoittaa, että jokainen verkkokauppatilauksia keräävä työntekijä on myös joskus kuitannut verkkokauppatilauksia.

Mielestäni oli yllättävää havaita, miten suorituskeskeisesti työntekijät suhtautuvat työtehtäväänsä, vaikka heillä on jonkinlainen käsitys seuraavasta työvaiheesta ja sen kulusta. Välinpitämättömyys johtunee siitä, että työntekijällä on tavoitteena maksimoida saamansa suoritepalkkio. Ikään kuin työntekijöiden tarkoitusperä (olla mahdollisimman tehokas) pyhittäisi keinot (väärän pakkauskoon valitseminen, siisteyden laiminlyöminen jne.). Vaikuttaa siltä, että työntekijöiltä puuttuu kyky hahmottaa verkkokaupan toimitusprosessi kokonaisuudessaan ja eri työvaiheiden keskinäiset syy-seuraussuhteet. Nykytilanteessa työntekijät tekevät osaoptimointia, mikä lisää toimitusprosessin kokonaiskustannuksia. Kohdeyrityksen käyttämällä palkitsemismalleilla voidaan kuitenkin selvästi vaikuttaa työntekijöiden toimintaan, mikä käy ilmi tutkimuksen tuloksia koskevassa luvussa 6.

Päättökysymyksen rinnalla tutkimuksessa käytettiin apuna useampia alatutkimuskysymyksiä, jotka osaltaan tukivat lopullisen johtopäätöksen muodostumista. Eräs alatutkimuskysymyksistä koskee olemassa olevia palkitsemisjärjestelmiä. Luvussa 3 käsitellään laajasti palkitsemista ja yleisesti käytössä olevia palkitsemismenetelmiä. Yrityksen valitessa käyttämiään palkitsemismenetelmiä on hyvä ottaa huomioon erilaiset keinot, joilla työntekijöitä voidaan palkita. Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen kohteena oli nimenomaan tuotantopalkkio ja kohdeyrityksen siinä käyttämät mallit. Suorittavalle työlle voidaan kohdeyrityksessä asettaa selvät ja yksiselitteiset mittarit. Käyttöön valitulla mittareilla mitataan eri järjestelmistä saatavaa dataa, mikä tekee saaduista tuloksista luotettavia. Luotettavien mittareiden ja mittaustulosten pohjalta yritys voi muodostaa oikeudenmukaisen ja tasavertaisen palkitsemisjärjestelmän, jolla voidaan merkittävästi vaikuttaa työntekijöiden tehokkuuteen ja motivaatioon yrityksen eduksi.

Kohdeyrityksen intressinä on mahdollisuuksien mukaan minimoida palkitsemisesta aiheutuvat haitat, mikäli se on mahdollista. Mielestäni merkittävin, kaikkia luvussa 6 Tulokset käsiteltyjä, haittoja yhdistävä tekijä on oman edun tavoittelu, joka näyttäytyy epäedullisena ja yhteisiä sääntöjä rikkovana toimintana. Muuttamalla palkitsemismallia ja suoritepalkkion muodostumisen perusteita, voidaan vähentää työntekijöiden pyrkimystä osaoptimointiin. On kuitenkin otettava huomioon se seikka, ettei tämän tutkimuksen aikana voitu varsinaisesti ottaa käyttöön johtopäätöksissä esille tuotua ehdotelmaa, joten vaikutusten arviointi on spekulatiivista, joka pohjautuu teoriaan ja tutkimuksen tuloksiin.

Toiminnan tehokkuuden kasvattaminen ja työntekijöiden motivaation ylläpitäminen sekä vahvistaminen ovat yrityksen kannalta merkittävimmät hyödyt, joita se voi saavuttaa maksamalla työntekijöilleen suoritepalkkiota. Palkitsemista käsittelevässä teoriassa tämä seikka nousee vahvasti esille. Useat tutkimukset ja käytännön havainnot osoittavat, että palkitsemisen avulla voidaan vahvistaa haluttuja käyttäytymismalleja. Juuri tähän huomioon pohjautuu myös tämän tutkimuksen johtopäätös. Mikäli työntekijälle maksettavan suoritepalkkion muodostumiseen vaikuttaa toimitusprosessin kokonaisuus, on todennäköistä, että työntekijä muuttaa omaa toimintaansa suoritepalkkiota kasvattavaan suuntaan. Tällöin keräilijä alkaa kiinnittää huomiota käyttämiinsä pakkausmateriaaleihin, ja kuittaajat pyrkivät tekemään kuittausprosessista mahdollisimman tehokkaan. Kaiken seurauksena yrityksen kustannustehokkuus kasvaa, kun samassa ajassa käsitellään enemmän tilauksia kuin aiemmin, mikä puolestaan parantaa toimitusvarmuuden mittaria.

Suurimmassa roolissa kohdeyrityksen palkitsemisessa ovat tuotannon työtehtävistä ansaittavat suoritepalkkiot, mikä oli lähtökohtaisesti jo oletettavissa olevaa. Suoritepalkkioiden merkitys korostuu, koska työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omalla toiminnallaan maksettavan suoritepalkkion suuruuteen. Yksi palkitsemisen tärkein elementti onkin työntekijällä oleva vaikuttamismahdollisuus. Tätä havaintoa tukee myös palkitsemista käsittelevä teoria. Mikäli työntekijällä on tunne siitä, että omalla toiminnalla voi vaikuttaa palkkion muodostumiseen, on todennäköistä, että työntekijä myös käyttää tämän mahdollisuuden. Tämä näkyy yritykselle toiminnan kannattavuuden kasvuna eli kustannustehokkaana toimintana.

Luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta parantaa merkittävästi se, että tutkimuksessa käytettiin todellista kohdeyrityksen toimintaa kuvaavaa dataa. Data on peräisin kohdeyrityksen käyttämistä järjestelmistä ja tutkijan oli myös mahdollista perehtyä kohdeyrityksen käyttämiin mittareihin perusteellisesti. Kohdeyrityksessä on vahva toiminnan mittaamisen kulttuuri, minkä ansiosta kohdeyrityksessä on käytössä monia erilaisia mittareita, joita ei ole vain huomioitu aikaisemmin palkitsemismallissa. Uusia mittareita ei varsinaisesti tarvinnut luoda vaan soveltaa niitä uudella tavalla palkitsemisen perusteena. Jo olemassa olevien mittareiden lisääminen palkitsemismalliin mahdollistaisi uuden palkitsemismallin toimivuuden luotettavan arvioinnin kehitystoimenpiteiden jälkeen.

Tutkimusmenetelminä käytettiin pääasiassa haastattelua ja havainnointia, kun tutkittiin kohdeyrityksen palkitsemiskäytänteitä sekä palkitsemisesta aiheutuvia hyötyjä ja haittoja. Näiden menetelmien valitseminen ja päätutkimuskysymyksen tarkka rajaaminen johtivat siihen, että haastateltavien otanta, kolme henkilöä, on määrällisesti suppea. Pieni otanta vaikuttaa haastatteluiden perusteella tehtäviin johtopäätöksiin. Haastatteluiden vähäinen määrä johtaa siihen, että yksittäisten vastausten merkitys korostuu huomattavalla tavalla. Haastatteluiden voidaan todeta olevan subjektiivisia, mikä heikentää tutkimuksen luotettavuutta. Haastateltavaksi valittujen henkilöiden arvioitiin olevan juuri oikeat henkilöt vastaamaan tarkasti rajattuun tutkimuskysymykseen ja siten asiantuntijoita, joiden näkemyksillä on tutkimuksen kannalta eniten painoarvoa. Haastateltavat ovat oman alansa asiantuntijoita, joten heidän on arvioitu olevan oikeita henkilöitä tavoitteen saavuttamisen näkökulmasta. Tutkimuksessa olisi voitu hyödyntää myös laajempaa otantaa, mikä olisi lisännyt tutkimusaineiston luotettavuutta. Tutkimustulosten perusteella tehdyt johtopäätökset pohjautuvat enemmän tuotannossa tehtyihin havaintoihin. Tutkijan rooli kohdeyrityksessä vaikuttaa myös havaintoihin. Tutkimuksen kohteena oli tutkijalle hyvin tuttu päivittäin toistuva prosessi, joten on mahdollista, ettei havainnoinnin intensiivijakson aikana ole kyetty tutkimaan verkkokauppan toimitusprosessia täysin objektiivisesti. Havaintoihin ja johtopäätöksiin vaikuttaa aina tutkijan subjektiiviset näkemykset eikä täysin objektiivinen tarkastelu ole näiden osalta mahdollista.

On kuitenkin otettava huomioon, että operationalisoinnissa olisi ollut kehitettävää. Tutkimuksen aikana havaittiin, että käsitteiden määrittelyssä ja kysymyksen asettelussa on ollut puutteita, mikä on johtanut erilaiseen kysymysten tulkintaan haastattelijan ja haastateltavien kohdalla. Haastattelijan ja haastateltavien käsityksessä termeistä ”toimitusprosessi”, ”palkitseminen” ja ”palkitsemismalli” on havaittu olevan eroavaisuuksia. Erilainen käsitys näistä tutkimuksen kannalta oleellisista termeistä vaikuttaa heikentävästi tutkimuksen kokonaisvaliditeettiin (Mittaaminen: mittarin luotettavuus. N.d.).

Haastateltavien ehdotukset uudeksi palkitsemismalliksi eivät sellaisenaan sovellu käytettäväksi tutkimuksen kohteena olevaan prosessiin. Ehdotukset ovat hyviä keinoja palkita työntekijöitä pitkäkestoisesta hyvästä työstä, mutta ne eivät sovellu varsinaisiksi tuotannon palkkioiksi tai uudeksi palkitsemismalliksi, jota tässä tutkimuksessa pyritään kehittämään. Tutkimuksen kohteena oli tarkasti rajattu prosessi ja siihen liittyvä palkitsemismalli. Haastatettaville lähetettiin haastattelukysy-

mykset sähköpostitse. Kysymysten saatekirjeessä kuvattiin tiivistetysti tutkimuksen tavoite. Saatekirjeessä painotettiin tutkimuksen näkökulman rajoittumista tähän tiettyyn kohdeyrityksen prosessiin, jotta varmistetaan vastausten vertailtavuus. Vastauksista on kuitenkin tulkittavissa, että kysymyksen asettelun konteksti ja käsitteiden määritelmät olivat päässeet unohtumaan haastateltavilta. Kysymysten asettelussa ja termien määrittelemisessä voisi olla entistä huolellisempi ja pyrkiä varmistamaan, että haastattelija ja haastateltava keskustelevat samasta aiheesta.

Jatkotutkimuskohteet

Tutkimuksen johtopäätöksiä ja pohdintaa koskevassa luvussa 7, esitetään ehdotelma uudesta palkitsemismallista, jolla on vaikutusta koko verkkokaupan toimitusprosessin kustannustehokkuuteen. Mikäli kohdeyrityksessä päätettäisiin ottaa käyttöön ehdotettu palkitsemismalli, olisi ensin luotava laskentamalli, jonka avulla suoritepalkkion suuruudet laskettaisiin. Konkreettiset muutokset jäävät tässä työssä tutkimuksen ulkopuolelle, joten ennen uuden palkitsemismallin käyttöönottamista tulisi luoda laskukaava uuden suoritepalkkiomallin mukaan.

Tuloksista voidaan havaita, että haastateltavien vastauksista ja toimitusprosessista nousi esiin tekijöitä, joiden kuvataan olevan toimitusprosessin ongelmakohtia. Tilausten kuittaaminen nousi konkariuudessaan haastavaksi prosessin osaksi. Merkittävin vaikutus kuittausprosessin tehokkuuteen huomattiin olevan työvaiheessa käytetyillä laitteilla ja toistuvilla työvaiheilla. Mikäli kohdeyritys ottaisi jatkotutkimuksen kohteeksi pelkän verkkokauppatilausten kuittausprosessin, voisi kustannustehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä löytyä vielä lisää.

Haastattelussa käytettyjen kysymysten tulkinnasta havaittiin, että palkitsemisen käsite ei ole yksiselitteinen. Tulkintaan vaikuttaa henkilön omat ajatukset sekä vallitseva ympäristö. Haastatteluille olisi hyvä varata enemmän aikaa ja mahdollisesti kasvattaa haastattelukysymysten määrää, jotta virheellisten tulkintojen ja väärinymmärrysten vaikutus voidaan minimoida. Tästä johtuen kohdeyrityksessä voitaisiin tutkia, miten yhtenäinen käsitys palkitsemista kohdeyrityksessä ylipäätään on. Jatkotutkimuksessa voitaisiin selvittää, miten kohdeyrityksessä suhtaudutaan palkitsemiseen ja minkälaisia käytänteitä eri yksiköissä on käytössä. Jatkotutkimuksen tavoitteena voisi olla esimerkiksi kehittää koko kohdeyritykselle yhtenäinen palkitsemisjärjestelmä.

Lähteet

Bukh, P.N., Malmi, T. 2005. Re-examining the cause-and-effect principle of the Balanced Scorecard. Accounting in Scandinavia - The Northern Lights. Viitattu 18.4.2021.

<http://www.pnbukh.com/Files/Files/Udgivne%20artikler/Bukh&Malmi.pdf>.

Hakonen, A., Hakonen, N., Hulkko-Nyman, K., Ylikorkkala, A. 2014. Palkitse taitavammin. Helsinki: Alma Talent.

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Ikäheimo, S., Malmi, T., Walden, R. 2019. Yrityksen laskentatoimi. 8.p. Helsinki: Alma Talent.

Joki, M., 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6. uudistettu p. Vantaa: Helsingin Kauppakamari.

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V., Pellinen, J. 2013. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: Sanoma Pro.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kankkunen, K., Matikainen E., Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen – Sokkolennosta hallittuun nousuun. Helsinki: Talentum Media.

Kaplan, R., Norton, D. 1996. The balanced scorecard: translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press.

Kauhanen, J., 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.–11.p. Helsinki. Alma Talent.

Karetjoki, M., Varajärvi, S., 2019. Tulokortti strategisen onnistumisen välineenä julkisessa organisaatiossa. LAMKpub julkaisu. Viitattu 4.3.2021. <https://www.lamkpub.fi/2019/02/07/tulokortti-strategisen-onnistumisen-valineena-julkisessa-organisaatiossa/>.

Kurjenoja, J. 2020. Digitaalinen kuluttajakauppa Suomessa. Kaupan liiton selvitys. Viitattu 28.2.2021. <https://kauppa.fi/uutishuone/2020/04/01/suomalainen-verkkokauppa-valtaa-markkinoita>.

Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Tammi.

Lönnqvist, A., Mettänen, P. 2003. Suorituskyvyn mittaaminen – tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita Publishing.

Malmi, T., Peltola, J., Toivanen, J., 2003. Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelta tehokkaasti. 3.p. Jyväskylä: Talentum Media.

Matilainen, T. 2013. Raha- ja ei-rahämääräiset mittarit – lyhytnäköisen osaoptimoinnin haaste. Maisterin tutkinnon tutkielma. Aalto yliopisto kauppakorkeakoulu. Viitattu 16.5.2021. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:aalto-201308147562>.

Mittaaminen: mittarin luotettavuus. Tietoarkisto. Viitattu 25.4.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvanti/mittaaminen/luotettavuus/>.

Niskala, M., Pajunen, T., Tarna-Mani, K., 2013. Yritysvastuu – Raportointi – ja laskentaperiaatteet. Helsinki: KHT-Media

Pironetti, A. 2018. Balanced Scorecard; Tavoitejohtamista 2010-luvulla. Pro Gradu tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Viitattu 9.3.2021. <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/153118/Pro%20Gradu%20Aki%20Pironetti%202018.pdf;jsessionid=D641AD1CA2F7ED66864884937FDEC036?sequence=1>.

Peuranen, S. 2017. Toimiva palkitsemisjärjestelmä on organisaation voimavara. Opinnäytetyö AMK. Seinäjoen ammattikorkeakoulu liiketalouden tutkinto-ohjelma. Viitattu 13.3.2021. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017060913132>.

Quesado, P., Guzman, B.A., Rodrigues, L.L. 2017. Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. Intangible Capital. Viitattu 18.4.2021. <https://doi.org/10.3926/ic.1110>.

Rantamäki, T., Kauhanen, J., Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Helsinki: WSOY.

Reliabiliteetti. N.d. Tilastokeskuksen käsittehakemisto. Viitattu 24.4.2021. <https://www.stat.fi/index>.

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. 2006. Havainnointi. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 28.4.2021. https://www.fsd.tuni.fi/metelmaopetus/kvali/L6_4.

Salem, M. A., Hasnan, N., Osman, N.H. 2012. Balanced scorecard: weaknesses, strengths and its ability as performance management system versus other performance management systems. Vol 2 No.9. Journal of Environment and Earth Science.

Santalainen, T., Voutilainen, E., Porenne, P. 1990. Tulosjohtaminen uudistuu ja uudistaa. 4.p. Hämeenlinna: Weilin+Göös.

Schneider, A. 1999. Journal of Strategic Performance Measurement. Viitattu 17.4.2021.

Suuri verkkokauppatutkimus 2020. 2020. Posti. Viitattu 3.5.2020. <https://www.posti.fi/fi/yrityksille/vinkit-ja-caset/verkkokauppa/lataa-suuri-verkkokauppatutkimus-2020>.

Validiteetti. N.d. Tilastokeskuksen käsittehakemisto. Viitattu 24.4.2021. <https://www.stat.fi/index>.

Vertailukehittäminen. N.d. Wikipedian verkkoartikkeli. Viitattu 22.3.2021. <https://fi.wikipedia.org/wiki/Vertailukehitt%C3%A4minen>.

Visuri, M. 2017. Tuotannon KPI-mittareiden kehittäminen: Case PostNord Scanning Oy. Opinnäyte-työ, AMK. Laurea-ammattikorkeakoulu liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 6.3.2021. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017120419700>.

Vuorinen, T., 2013. Strategia kirja 20 työkalua. Helsinki: Alma Talent.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset palkitsemisesta

Kun mietitään kohdeyrityksen asiakkaan verkkokauppatilausten toimitusprosessia

Mistä verkkokaupan toimitusprosessissa tällä hetkellä maksetaan suoritepalkkiota?

Mitä ongelmakohtia toimitusprosessissa on ja miten niihin voitaisiin vaikuttaa palkitsemisella vai voidaanko vaikuttaa ollenkaan?

Mitä hyvää palkitsemisella saadaan aikaan vai saadaanko?

Mitä huonoa palkitsemisesta aiheutuu vai aiheutuuko?

Jos saisit ”vapaat kädet”, minkälaisen palkitsemismallin ottaisit käyttöön?