

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

2021

Carita Lahdenranta

# PALKITSEMISEN KEHITTÄMINEN TUOTANTOTYÖSSÄ

– Case Valmet Automotive Oy

Carita Lahdenranta

# PALKITSEMISEN KEHITTÄMINEN TUOTANTOTYÖSSÄ

- Case Valmet Automotive Oy

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Valmet Automotive Oy. Sen tavoitteena oli tuottaa toimiva, kannustava ja sitouttava reaaliaikainen palkitsemismalli tuotantotyöntekijöille. Toimeksiantajalla ei ole käytössä toimivaa reaaliaikaista palkitsemismallia tuotantotyöntekijöiden palkitsemiseen. Yrityksessä on kuitenkin tunnustettu tarve luoda tällainen palkitsemismalli, mutta suurimpana kysymyksenä on, miten palkita tuotantotyöntekijöitä hyvistä työsuorituksista reaaliaikaisesti.

Opinnäytetyössä käsitellään palkitsemisen teoriaa. Teoreettinen viitekehys muodostuu palkitsemisen kirjallisuudesta sekä verkkomateriaaleista. Palkitsemisen teoriaa hyödynnettiin tutkimuksen suunnittelussa ja johtopäätöksissä sekä kehitysehdotuksissa.

Opinnäytetyö on luonteeltaan tutkimuksellinen kehittämistyö. Sen tarkoituksena on ratkoa tämän hetken haasteet palkitsemisessa ja kehittää uusia ideoita käyttöönotettavaksi. Toiminnallinen tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena hyödyntäen kvalitatiivisia menetelmiä. Tutkimusmenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu sekä yksilö- että ryhmähaastattelussa. Haastatteluja oli kaiken kaikkiaan 13, yhdeksän yksilöhaastattelua ja neljä ryhmähaastattelua. Ryhmähaastattelussa hyödynnettiin nominalimenetelmää. Opinnäytetyön tekijän työskennellessä työsuhteessa Valmet Automotivella kokonaisuuden hahmottaminen on ollut helpompaa, ja se on lisännyt työn luotettavuutta. Tutkimustulokset on raportoitu omina kappaleinaan.

Tutkimusmenetelmien sekä teorian avulla on laadittu kehitysehdotukset yrityksen palkitsemismalliksi. Kehitysehdotuksissa käydään läpi tärkeimmäksi koetut asiat. Tuotantotyöntekijät toivoivat enemmän palkitsemisen eri muotoja. Varsinkin suullista palautetta toivottiin enemmän ja mahdollisuuksia tulla joskus palkituksi. Esihenkilöt ja tuotantopäälliköt taas toivoivat selkeämpää palkitsemismallia ja keinoja palkita työntekijöitä hyvästä työstä ja esimerkillisestä toiminnasta.

## ASIASANAT:

Palkitseminen, palkitsemisen kehittäminen, palkitsemisstrategia, palkitsemismalli, tuotantotyö

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Administration

2021 | 50 of pages, 2 of pages in appendices

Carita Lahdenranta

# REWARD DEVELOPMENT IN PRODUCTION WORK

- Case Valmet Automotive Oy

The client of this thesis is Valmet Automotive Oy. The objective was to come up with a functioning, encouraging, and real time reward system for production workers. The client does not currently have any similar system for rewarding production workers. The company has, however, recognized the need to create one. The major question is how to reward production workers for their good work performance in real time.

The thesis discusses the theory of rewarding. The theoretical comprises of literature and online material with regard to rewarding. The reward theory was utilized in the research planning, conclusions and development proposals.

The thesis is a development work by nature. Its purpose is to resolve the current challenges and to develop new ideas to take into use. The empirical research was carried out as a case study by utilizing qualitative methods. The chosen research method was a semistructured interview both for individual and group interviews. All in all, there were 13 interviews; nine individual interviews and four group interviews. The nominal method was utilized in the group interviews. As the author works at Valmet Automotive perceiving the entirety has been easier and it has added to the credibility of the research. The research findings are reported in their own sections.

Development proposals regarding the company's reward system were prepared by using research methods and theory. The development proposals discuss the issues that were perceived as most important. The production workers hoped for more various forms of rewarding. Especially more oral feedback and possibilities to be rewarded at times were wished for. In turn, supervisors and production managers hoped for a clearer reward system and the means to reward workers for their good work and exemplary actions.

## KEYWORDS:

Rewarding, reward development, reward strategy, reward system, production work

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 PALKITSEMINEN</b>	<b>7</b>
2.1 Mitä on palkitseminen?	7
2.2 Palkitsemisen kokonaisuus	8
2.3 Aineellinen palkitseminen	10
2.3.1 Peruspalkka	10
2.3.2 Täydentävät palkitsemistavat	11
2.3.3 Edut	13
2.4 Aineeton palkitseminen	13
2.4.1 Työympäristö	14
2.4.2 Työn sisältö	15
2.4.3 Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet	15
2.4.4 Palaute ja arvostus	16
<b>3 KÄYTETYT TUTKIMUSMENETELMÄT</b>	<b>17</b>
3.1 Tutkimusmenetelmän valinta	17
3.2 Hyödynnetyt haastattelumenetelmät	19
3.3 Kysymysten laatiminen ja haastattelut	20
3.4 Aineiston käsittely ja analysointi	22
3.5 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	23
<b>4 TUKIMUSTULOKSET</b>	<b>25</b>
4.1 Tuotantotyöntekijöiden haastattelut	25
4.1.1 Tuotantotyöntekijöiden palkitseminen tällä hetkellä	26
4.1.2 Kritiikki ja puutteet palkitsemisessa	26
4.1.3 Palkitsemisen kehittäminen	28
4.2 Luottamushenkilöiden haastattelu	30
4.3 Esihenkilöiden ja tuotantopäälliköiden haastattelut	32
4.3.1 Palkitsemisen kriteerit	35
4.3.2 Palkkio palkitsemisessa	37
4.3.3 Palkitsemisen kehittäminen	39
<b>5 KEHITTÄMISEHDOTUKSET</b>	<b>41</b>

**6 YHTEENVETO JA POHDINTA**

**47**

**LÄHTEET**

**50**

## **LIITTEET**

Liite 1. Haastattelu tuotantotyöntekijöille

Liite 2. Haastattelu tuotantotyöntekijöiden luottamushenkilöille, esihenkilöille ja tuotantopäälliköille

# 1 JOHDANTO

Palkitseminen on aihe, joka herättää varmasti lähes jokaisessa yrityksessä keskustelua henkilöstön parissa. Palkitsemisen hallinta on haasteellista ja siksi yrityksessä onkin hyvä olla tietoisuutta palkitsemisen toimivuudesta. (Rantamäki, Kauhanen ja Kolari 2006, 31.) Palkitsemisen seurauksena henkilöstössä usein koetaan niin myönteisiä kuin kielteisiäkin tunteita. Toiset henkilöt palkitseminen saa iloiseksi, kun taas samaan aikaan toiset kateellisiksi. Mielestäni sanonta ”*suomalainen maksaa 50 euroa siitä, että naapuri ei saa 100 euroa*” kuvastaa hyvin miten koemme, kun toinen saa jotakin samaan aikaan, kun itse emme saa mitään. Aina palkitseminen ei tietenkään ole rahaa, vaan se voi olla myös kehittävä palaute tai kiittämistä ja kehumista hyvästä työstä.

Palkitseminen on johtamisen työväline, jolla tavoitellaan henkilöstön sitoutumista, hyviä työsuorituksia ja tuottavuutta, sekä toisaalta myös kannustetaan yrityksen strategian suuntaiseen työskentelyyn. Onnistuneesta palkitsemisesta voidaan puhua silloin, kun palkitsemisella on saatu enemmän aikaan myönteisiä kuin kielteisiä vaikutuksia. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman ja Ylikorkala 2014, 14-15; Hakonen ja Nylander 2015, 11.)

Teen opinnäytetyöni Valmet Automotivelle. Selvitän opinnäytetyössäni Valmet Automotiven tuotantotyöntekijöiden nykyisen palkitsemisjärjestelmän toimivuutta sekä samalla selvitän miten sitä voisi tulevaisuudessa kehittää. Tarkoituksena opinnäytetyössä on selvittää tuotantotyöntekijöiden näkemys tämän hetken palkitsemisesta ja mitä toiveita heillä on palkitsemisen suhteen sekä tiedustella tuotantotyöntekijöiden luottamushenkilöiden, esihenkilöiden ja tuotantopäälliköiden ehdotuksia tuotantotyöntekijöiden palkitsemisesta. Sen pohjalta on tavoitteena luoda toimiva, kannustava ja sitouttava reaaliaikainen palkitsemismalli tuotantotyöntekijöille.

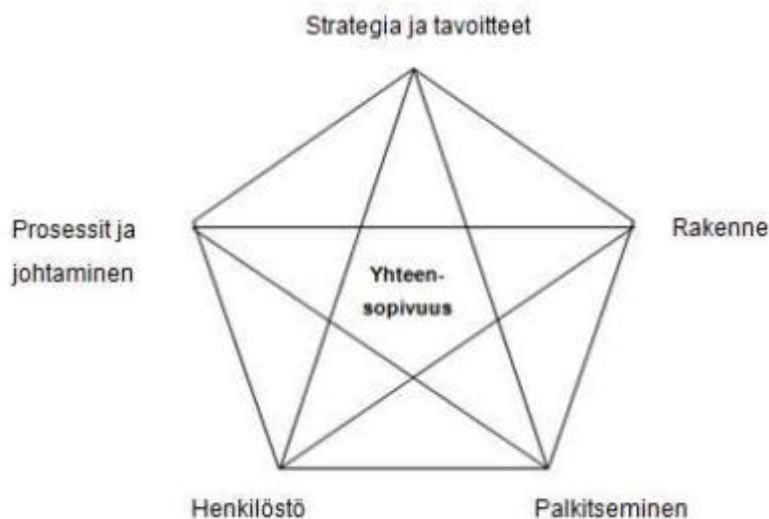
Tämä opinnäytettyö on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena. Tapaustutkimuksen mukaisesti aineistoa kerätään haastattelujen avulla. Tutkimuksessa haastatellaan tuotantotyöntekijöitä, tuotantotyöntekijöiden luottamushenkilöitä, esihenkilöitä sekä tuotantopäälliköitä. Toimeksiantajalla on käytössä lukuisia palkitsemisen välineitä, kuten vuosittaisen henkilökohtaisen suoriutumisen arvioiminen, ePassi ja aloitepalkkiot. Toimeksiantaja on kuitenkin tunnistanut tarpeen luoda tuotantotyöntekijöille reaaliaikaisen palkitsemismallin, sillä tällä hetkellä sellainen malli puuttuu. Teoriatiedon ja haastattelujen avulla on tarkoitus luoda toimeksiantajalle yhteenveto tutkimuksen tuloksista sekä luoda kehitysehdotus palkitsemismallista.

## 2 PALKITSEMINEN

### 2.1 Mitä on palkitseminen?

Palkitsemisen määrittelyminen ei ole yksiselitteistä ja se nähdäänkin melko haastavana. Palkitseminen voidaan kuvata tietynlaisena vaihtosuhteena yrityksen ja työntekijän välillä. Työntekijä antaa oman työpanoksensa yritykselle ja yritys antaa työntekijälle vastineeksi palkkion. Palkkio voi olla esimerkiksi rahaa tai palaute tehdystä työstä. Yleisesti kaikkia sellaisia asioita, jotka työntekijä kokee motivoivana tai palkitsevana, voidaan nähdä palkitsemisena. (Rantamäki, Kauhanen ja Kolari 2006, 15.)

Useissa yrityksissä palkitsemisen hallinta voi olla vaikeaa. Yritysten palkitsemispolitiikassa suositeltavaa on huomioida Lawlerin timanttimali (kuvio 1). Mallin mukaisesti palkitsemispolitiikkaa suunniteltaessa tulee huomioida tasapaino yrityksen strategian ja tavoitteiden, rakenteen, prosessien ja johtamisen, henkilöstön sekä palkitsemisen välillä. Tämä kuvaa hyvin sitä, että ei ole olemassa yhtä hyvää palkitsemisstrategiaa, vaan kokonaisuus ratkaisee. (Kauhanen 2010, 93-94.)



Kuvio 1. Palkitsemisen yhteensopivuus, Lawlerin timanttimali (Kauhanen 2010, 94).

Palkitsemisen mahdollisuuksia on useita ja ihmiset kokevatkin palkitsemisen hyvin eri tavoin. Toiselle palautteen saaminen, ja toiselle taas rahan saaminen voi olla merkityksellistä ja palkitsevaa.

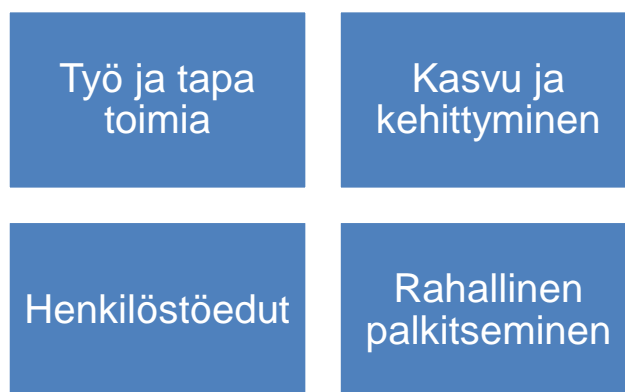
Esihenkilötyössä palkitsemisvastuu korostuu. Palkitsemisen avulla pidetään nykyisistä työntekijöistä kiinni ja toisaalta myös houkutellaan uusia työntekijöitä. Palkitsemisen kautta viestitään halutusta toiminnasta ja pyritään tukemaan yrityksen strategian toteutumista sekä tavoitteiden saavuttamista. Huomioiden jokaisen henkilön toiveet ja arvostus, voidaan todeta, että kaikkia on mahdoton miellyttää. Tällöin tavoiteltujen vaikutusten saavuttaminen ei ole itsestäänselvyys. Onnistuneeseen palkitsemiseen tarvitaan viisaita palkitsemiskäytäntöjä. (Hakonen ja Nylander 2015, 11.)

## 2.2 Palkitsemisen kokonaisuus

Palkitsemisen kokonaisuus on kaikissa yrityksissä omanlaisensa, sillä yritys itse määrittää omat palkitsemisen tavat. Lakisääteiset velvoitteet eli työehtosopimukset ja lait velvoittavat omalta osaltaan palkitsemista, mutta osa palkitsemisen keinoista määräytyy yrityksen omien kriteerien mukaisesti. (Hakonen ja Nylander 2015, 22.)

Yksi maailman suurimmista palkitsemisammattilaisten yhdistyksistä (WorldatWork) määrittelee kokonaispalkitsemisen viiteen eri osa-alueeseen seuraavasti: palkka, edut, työ- ja perhe-elämän yhteensopivuus, suoriutumisen ja huomioimisen keinot sekä ura- ja kehittymismahdollisuudet. (Hakonen ja Nylander 2015, 22; Hakonen ym. 2014, 37.)

Rantamäki, Kauhanen ja Kolari (2006,16) taas jakavat palkitsemisen neljään ryhmään seuraavasti: työ ja tapa toimia, kasvu ja kehittyminen, henkilöstöedut sekä rahallinen palkitseminen (kuvio 2).

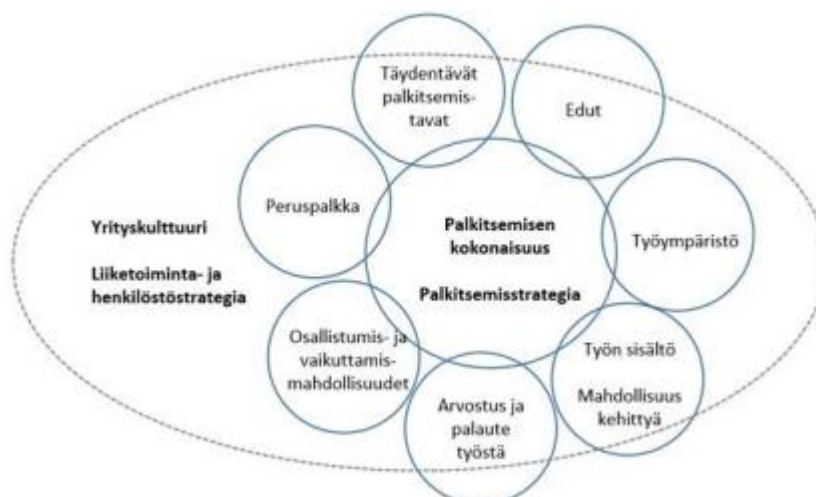


Kuvio 2. Palkitsemisen kokonaisuuden nelikenttä (Rantamäki ym. 2006, 16).

Työ ja tapa toimia pitävät sisällään päivittäin työssä kohdattavia asioita, kuten työn sisältö ja esihenkilötyö. Tällöin arvostava johto ja reilu esihenkilö voivat olla

työmotivaatiota lisääviä tekijöitä. Mitä enemmän työntekijät kokevat saavansa arvostuksen, luottamuksen ja turvallisuuden tuntemuksia, sen palkitsevammaksi työ ja tapa toimia koetaan. Kasvu ja kehittyminen sen sijaan sisältävät mahdollisuuden osaamisen kehittämiseen. Tähän liittyy vahvasti palautteen antaminen, esimerkiksi kehityskeskusteluita hyödyntämällä. Työntekijöille on tärkeää saada palutetta omasta työstään, jotta on mahdollisuudet kehittää omaa toimintaa ja osaamista toivottuun suuntaan. Henkilöstöedut taas kattavat toimivat työvälineet, hyvät olosuhteet ja joustavat työaikajärjestelyt. Henkilöstöeduilla nähdäänkin olevan parhaimillaan positiivinen vaikutus myös työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseksi, ja henkilöstöeduilla pyritäänkin usein viestimään työntekijöiden tärkeyttä ihmisinä, eikä vain pelkkänä resurssina työhön. Rahallinen palkitseminen on varmasti se tutuimmaksi tunnistettu palkitsemisen ryhmä, mikä kattaa peruspalkan ja tulospalkkion. Rahallisen palkkion voidaankin todeta olevan se konkreettisin palkitsemisen keino ja sen nähdään myös ohjaavan henkilöstön toimintaa kohti tavoitteita. (Rantamäki ym. 2006, 16-18.)

Hakosen ja Nylanderin mukaan palkitsemisen kokonaisuus pitää sisällään sekä aineellisen että aineettoman palkitsemisen. He esittelevät palkitsemista suomalaisiin olosuhteisiin kehittyneen mallin mukaisesti (kuvio 3.) Aineellinen palkitseminen on rahallista tai rahan arvoisia palkitsemistapoja, kun taas aineeton palkitseminen on työn sisältöön, kehittymismahdollisuuksiin ja muihin vastaaviin seikkoihin liittyviä palkitsemistapoja. Nämä palkitsemisen tavat yhdessä muodostavat palkitsemisen kokonaisuuden, jolla on vaikutus työntekijöiden työmotivaatioon ja sitoutumiseen. (Hakonen ja Nylander 2015, 21.)



Kuvio 3. Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen & Nylander 2015, 23).

Palkitsemisen kokonaisuuteen sisältyy Hakosen ja Nylanderin mukaan palkan lisäksi myös muut edut sekä mahdolliset täydentävät palkkiot. Täydentävät palkkiot voivat olla joko lyhyen tai pitkän aikajakson rahallisia motivaattoreita. Myös työympäristö, työn sisältö ja kehittymismahdollisuudet, osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet sekä arvostus ja palaute määrittävät palkitsemisen kokonaisuuteen. (Hakonen ja Nylander 2015, 22.)

Sekä aineelliset että aineettomat palkitsemistavat vaativat samankaltaiset ja läpinäkyvät säännöt. Sitä suurempi tarve on tuoda palkitsemisen kokonaisuus työntekijöiden tietoon, mitä isommassa yrityksessä työskennellään. Lisäksi toimivassa palkitsemisessä on tärkeää ottaa huomioon työntekijöiden toiveet yrityksen palkitsemisstrategiaa luodessa. Tällöin on suurempi todennäköisyys onnistua palkitsemisen kokonaisuudessa. (Hakonen ja Nylander 2015, 39.)

### 2.3 Aineellinen palkitseminen

Aineellinen eli toisin sanoen taloudellinen palkitseminen liittyy olennaisesti työn tekemiseen. Työnantaja maksaa työntekijälle tehdystä työstä palkkaa eli palkka on korvaus työntekijän yritykselle tekemästä työstä. (Kauhanen 2015, 127.) Aineellinen palkitseminen on rahallista tai rahanarvoista palkitsemista. Se voi olla peruspalkkaa tai muita täydentäviä palkitsemitapoja ja etuja. Näistä tarkemmin seuraavissa kappaleissa. (Hakonen ja Nylander 2015, 21-23.)

#### 2.3.1 Peruspalkka

Peruspalkka on korvaus työntekijän antamasta työpanoksesta työnantajalle. Lähtökohteisesti voidaan ajatella, että mitä vaativampi työ, sitä suurempi korvaus on. Yleensä palkan suuruuteen vaikuttaa työn vaativuus, työ- ja toimintaympäristöön liittyvä kokemus sekä henkilökohtainen työssä suoriutuminen. (Hakonen ja Nylander 2015, 23.)

Peruspalkkaustavoiksi mielletään aika-, urakka-, palkkio- ja provisiopalkka. Yleisimmin käytetty palkkaustapa toimihenkilö-, asiantuntija- ja johtotehtävissä sekä virkamiestehtävissä on aikapalkka. Urakka-, palkkio- ja provisiopalkkausta taas käytetään yleensä myyntitehtävissä, marjan poiminnassa tai muissa sellaisissa töissä, joissa suoritteiden

määrä on mitattavissa. Myyjien palkkoja kutsutaan pääsääntöisesti provisiopalkkoiksi. (Hakonen ja Nylander 2015, 25.; Hakonen ym. 2014, 69.)

Aikapalkat voidaan jakaa tehtäväkohtaiseen ja henkilökohtaiseen palkanosaan. Tällöin palkkausjärjestelmä huomioi sekä tehtävän vaativuuden että henkilökohtaisen suoriutumisen. Työn vaativuutta arvioidaan työtehtävän mukaan, ei sen mukaan kuka työtä tekee. Työtehtävän vaativuutta mitattaessa tulee huomioida ennakkoon sovitut kriteerit ja arviointiperusteet. Yleensä kriteerit liittyvät tehtävän hoitamisen edellyttämiin osaamiseen, vastuuseen ja vuorovaikutusalueeseen, tietoihin sekä taitoihin. Arviointi voi perustua yrityskohtaiseen tai työehtosopimuksessa määriteltyyn arviointijärjestelmään. Henkilökohtaisen palkanosan määräytymisen pohjaksi suositellaan yrityksessä laadittavan arviointikriteerit, jotka pohjautuvat yrityksen arvoihin ja tavoiteltuun toimintaan. Oikeudenmukaisena arviointikriteerinä pidetään pätevyyttä eli henkilön osaamista ja työsuoritusta. Yleensä varsinkin ammatinhallintaa, aikaansaavuutta ja vuorovaikutustaitoja arvostetaan yrityksissä ja ne usein sisällytetäänkin pätevyyden arviointikriteereiksi. (Hakonen ja Nylander 2015, 25-30; Hakonen ym. 2014, 77-97.)

Urakka- ja palkkiopalkka ovat suoritusperusteisia palkkoja. Tällöin palkka määräytyy aikaansaannoksen mukaan. Yleisimmin palkan pohjalla on jokin kiinteä palkanosa, jonka päälle maksetaan suoritteeseen perustuen lisäpalkkaa, kuten provisiota. Suoritteeseen perustuva muuttuva palkanosan suuruus vaihtelee suoritteen mukaan. Yrityksen näkökulmasta tällaisen palkkaustavan tavoitteena on aikaansaada paras hyöty maksetulle palkalle. Urakka- ja palkkiopalkat kannustavat parempiin tuloksiin ja siten ne ohjaavat vahvasti toimintaa. Kyseiset palkkaustavat soveltuvat nimenomaan sellaisiin työtehtäviin, joissa työ on määrämuotoista ja yhteisten toimintatapojen mukaisia. Palkkiopalkat ovat lähtökohtaisesti sidoksissa työehtosopimukseen. (Hakonen ja Nylander 2015, 30-31.)

### 2.3.2 Täydentävät palkitsemistavat

Täydentävät palkitsemistavat ovat kiinteän kuukausipalkan päälle maksettavia palkkioeriä. Täydentäviä palkitsemistapojen tavoitteena on palkita henkilöstöä yrityksen hyvistä tuloksista ja erinomaisista työsuorituksista, sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Lyhyen aikavälin kannustimia ovat tulos- ja voittopalkkiot. Tällöin tavoitteet on asetettu enintään vuoden mittaiselle jaksolle. Yleensä tulospalkkiota maksetaan yhdestä neljään kertaan vuodessa ja voittopalkkion kertapalkkion voi antaa heti hyvän suorituksen

jälkeen. Pitkän aikavälin kannustimissa seuranta-aika on pidempi kuin vuosi ja tällaisia ovat osakepohjaiset kannustinjärjestelmät. (Luoma, Troberg, Kaajas, Nodlund 2004, 37; Hakonen ja Nylander 2015 24-31.)

Tulos- ja voittopalkkioiden tavoitteena on kannustaa ja motivoida yrityksen työntekijöitä parempiin työssä suoriutumisiin sekä tuloksiin työssä. Yhtenä mahdollisuutena on myös jakaa yrityksen tehdystä tuloksesta osuus työntekijöille, jotka ovat olleet osallisena tuloksen aikaansaamiseen. Nimensä mukaisesti tulospalkkiota maksetaan niille henkilöille, jotka ovat omalta osaltaan vaikuttaneet tuloksen syntyyn. Yritys kuitenkin voi aina itsenäisesti päättää tulospalkkion käytöstä, sekä myös sen lakkauttamisesta. Vaikka yritys tekisikin tulosta, niin työnantaja ei ole veloitettu maksamaan työntekijöille tulokseen suhteutettua palkkaa. Tulospalkkion avulla kokonaispalkkatasoa voidaan nostaa silloin, kun yrityksellä menee hyvin. Toisaalta myös päinvastoin, eli kun on taloudellisesti haastavampaa, pystytään tulospalkkion kautta palkkakustannukset pitämään kohtuullisella tasolla. Tulospalkkio ei siis nosta palkkatasoa pysyvästi, vaan se tulee ansaita vuosittain uudelleen. Tulospalkkiota jaetaan aina ennakoon astettujen tavoitteiden ja mittareiden mukaisesti. Yleisimmin tulospalkkion perusteet ovat liiketaloudellinen tulos, tuottavuus, kehitystavoite ja asiakaspalvelun laatu. Tulospalkkiotermiä käytettiin pääsääntöisesti lähdemateriaaleissa, mutta tulospalkkiota voidaan kutsua myös seuraavilla termeillä: bonus, tavoitepalkkio, kannustepalkkio, suoritepalkkio, tuloksellisuuspalkkio ja kehittämispalkkio. (Hakonen ja Nylander 2015, 31-33.)

Kertapalkkiot ovat esihenkilön ja johdon keino reagoida nopeasti merkityksellisiin tapahtumiin ja erityisen hyviin työsuorituksiin. Yleensä kertapalkkio on myös sen vastaanottajalle odottamaton yllätys. Kertapalkkioita voidaan antaa niin yksittäisille työntekijöille kuin tiimeillekin. Palkkiot voivat olla rahapalkkiota, symbolisia palkkioita, tavarapalkkioita, kannustepalkkioita, kannustematkoja tai vapaa-aikaa.

Lyhyen aikavälin täydentäviä palkitsemistapoja ovat myös idea- ja innovaatiopalkkiot sekä erinäiset keksintöpalkkiot. Ne edesauttavat aloitetoimintaa ja toiminnan kehittämistä yrityksissä. (Hakonen ja Nylander 2015, 33.)

Pitkän aikavälin palkitsemistapojen eli osakepohjaisten kannustinjärjestelmien ja henkilöstörahaston käytön tavoitteena on henkilöstön sitouttaminen. Näitä palkitsemistapoja hyödynnetään niin työntekijöille kuin johdollekin. Henkilöstörahasto on yrityksen työntekijöiden perustama, sekä myös heidän omistajuudessa ja hallittavissa oleva rahasto. Rahastossa hallinoidaan työnantajayritykseltä saatuja voittopalkkioeriä ja niiden

sijoittamisesta saatuja tuottoja. Henkilöstörahastojen pääasiallinen tavoite on palkita kaikkia työntekijöitä yrityksen tavoitteiden saavuttamisesta. Lisäksi henkilöstörahastoilla tavoitellaan yrityksen tuottavuutta ja kilpailukykyä. Myös saadun tulos- tai voittopalkkion voi siirtää henkilöstörahastoon, jolloin siitä saa sekä työnantaja että työntekijä hyödyn. Henkilöstörahasto sijoittaa tulos- ja voittopalkkion kautta saadut rahat, jolloin rahasto-osuudet voivat kasvaa entisestään. Henkilöstörahaston käyttö on verotuksellisesti kannattavaa molemmille eli niin työnantajalle kuin työntekijällekin, koska henkilöstörahasto ei ole verovelvollinen Suomessa. (Hakonen ja Nylander 2015, 33-34; Kauhanen 2015, 138-139.)

### 2.3.3 Edut

Suomessa työnantajat tarjoavat rahapalkan lisäksi myös muita rahanarvoisia etuja. Edut ovat osittain myös lakien ja työehtosopimusten säätelemää palkitsemista, mutta yritykset tarjoavat etuja myös ollakseen työpaikkana houkutteleva sekä helpottaakseen työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista, edistääkseen terveyttä ja turvaa sekä hyvää työnantajakuvaa. Usein etujen kautta saavutetaan myös taloudellista hyötyä ja säästöä, mikä kannustaa yrityksiä tarjoamaan etuja työntekijöille. (Hakonen ja Nylander 2015, 34; Hakonen ym. 2014, 148.)

Lain mukaan työnantajan tulee tarjota kaikille työntekijöille työterveyshuolto ja vuosilomat tiettyyn rajaan asti. Myös työ- ja virkaehtosopimukset saattavat säännellä osan eduista. Eduista osa on palkkaan verrattavia luontoisetuja, joille määritellään joka vuosi verotusarvot Verohallinnon toimesta. Luontoisetuja voivat olla ateria-, asunto-, puhelin-, auto- ja autotallietu. Lisäksi täydentäviä yritys- ja henkilökohtaisia etuja voivat olla työmatkakuljetus, työvaatteet, alennuksia yrityksen omista tuottamista tuotteista tai erilaiset vakuutukset. Nämä täydentävät edut ovat niin sanottua ylimääräistä etua, mitä työnantaja tarjoaa työntekijöilleen. Täydentävät edut voidaan luokitella kolmeksi eri kokonaisuudeksi eli talouteen, hyvinvointiin sekä turvallisuuteen ja vapaa-aikaan. (Hakonen ja Nylander 2015, 34-35; Hakonen ym. 2014, 148-149.)

### 2.4 Aineeton palkitseminen

Aineettomalle palkitsemiselle ei ole selkeää määritelmää. Hakosen ja Nylanderin mukaan aineettomassa palkitsemisessä on kyse ei-rahallisesta palkitsemisesta ja

psykologisista palkkioista. Aineettomaksi palkitsemiseksi voidaan mieltää työympäristöön ja työn sisäälttöön vaikuttavia asioita sekä palautteen saaminen että työnantajan ja työntekijän välinen arvostus.

Yleensä työpaikoilla ei ole kirjattu kovinkaan selkeästi aineetonta palkitsemista tai sitä ei ole osattu mieltää lainkaan osaksi yrityksen palkitsemista. Aineeton palkitseminen kuitenkin nähdään erityisen tärkeänä osana työssä viihtymistä ja työhyvinvointia sekä myöskin työhön sitoutumista. Aineettomilla palkitsemiskeinoilla saattaa olla ajoittain jopa suurempi vaikutus kuin rahallisella palkitsemisellä. Yleensä aineeton palkitseminen ei myöskään maksa työnantajalle mitään, vaan se vaatii yrityksessä ainoastaan asian oivaltamisen osana palkitsemista. Aineeton palkitseminen olisikin tärkeää ottaa osaksi yrityksen palkitsemisstrategiaa ja tehdä se näkyväksi yrityksessä. Nähdään myös, että palkitsemisen kehittämisen painopisteen tulisikin olla enemmän aineettomissa palkitsemisen tavoissa. (Hakonen ja Nylander 2015, 35-36; Sitra 2013.)

Aineeton palkitseminen voidaan ajatella koostuvan neljästä osasta: työympäristö, työn sisältö ja mahdollisuus kehittyä, osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet sekä arvostus ja palaute. Näistä tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

#### 2.4.1 Työympäristö

Työympäristö aineettomana palkitsemistapana on erityisen konkreettinen. Se pitää sisällään fyysiset olosuhteet ja työsuhteen ehdot. Fyysisenä olosuhteena työpaikan sijainti on varmasti tärkeä useimmille työpaikan valinnassa. Lisäksi työpaikan viihtyisät tilat, hyvät työvälineet ja ergonomiset kalusteet vaikuttavat työn sujumiseen ja työssä viihtymiseen. (Hakonen ja Nylander 2015, 36-37.)

Työsuhteen ehtoja tarkasteltaessa korostuu työsopimuksen merkitys. Sitouttamisen ja houkuttelevuuden kannalta voi olla merkittävää, onko työsuhde määräaikainen vai toistaiseksi voimassa oleva. Useimmiten työsuhteen pysyvyys koetaan tärkeäksi palkitsemistavaksi. Lisäksi myös työajan joustoilla on suuri merkitys ja ne nähdään henkilöstön hyvinvointia tukevana asiana. Työajan joustoilla tarkoitetaan esimerkiksi liukuvaa työaika, työvuorojen vaihtamisen mahdollisuutta sekä mahdollisuutta osa-aikaiseen työaikaan. Tällä tavoin työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omiin työaikoihin ja tämä taas mahdollistaa henkilön elämäntilanteen ja toiveiden huomioimisen. Työnantajan suhtautuessa myönteisesti yksilöllisiin työajan järjestelyihin, yritys viestii luottamusta ja

huomioivaa ilmapiiriä. Tämä varmastikin omalta osaltaan myös vaikuttaa työntekijöiden sitovuuteen ja haluun työskennellä työnantajan hyväksi. (Hakonen ja Nylander 2015, 36-37.)

#### 2.4.2 Työn sisältö

Motivaatioon ja työpaikan valintaan vaikuttaa olennaisesti työn sisältö. Erityisesti korkeasti koulutettujen työntekijöiden toive työpaikkaa valittaessa on kiinnostavat, omaa osaamista vastaavat työtehtävät. (Hakonen ja Nylander 2015, 38.)

Uralla etenemisen mahdollisuus koetaan tärkeäksi aineettoman palkitsemisen tavaksi. Työnantajan kannattaakin suhtautua myönteisesti etenemis- ja kehittymistoiveisiin ja pyrkiä mahdollisuuksien mukaan tarjoamaan uusia ja haastavia työtehtäviä. Yrityksille saattaa olla haasteellista tehdä pitkän aikavälin osaamisen kehittämistä, mutta sen kautta varmistettaisiin strategisten tavoitteiden mukainen osaaminen tulevaisuudessa. Toki tulee muistaa, ettei kaikilla työnantajilla ole mahdollisuutta tarjota urapolkuja hyvin suoriutuville työntekijöille. (Hakonen ja Nylander 2015, 38; Rantamäki ym. 2006, 75.)

Kouluttautuminen on useimmiten avain työssä kehittymiseen. Myös koulutusmahdollisuuksilla voidaan lisätä työntekijän sitoutumista yritykseen, sekä myös motivaatiota suoriutua työstä hyvin. (Hakonen ja Nylander 2015, 38.)

#### 2.4.3 Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet

Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet syntyvät yleensä vuoropuhelussa työntekijän ja esihenkilön välillä keskusteltaessa esimerkiksi työtehtävien järjestyksestä, fyysisestä työpaikasta tai työtehtävistä. Yksinkertaisimmillaan vaikutusmahdollisuuteen voi kuulua työpisteen sisustaminen itselleen mieleiseksi. (Hakonen ja Nylander 2015, 38.)

Työntekijöiden osallistuttamista työpaikoilla tulisi tehdä entistäkin enemmän, vaikka se viekin aikaa ja vaatii myös hieman vaivaa. Lähtökohtaisesti se kuitenkin kannattaa. Osallistamisen avulla työntekijöiden on helpompaa sitoutua päätökseen, kuin sellaisissa tapauksissa, joissa päätös on vain tuotu tiedoksi esihenkilön toimesta. Lisäksi työntekijät kokevat arvostusta, kun heidän ehdotuksia kuullaan, ja kun heitä otetaan asioiden miettimiseen mukaan. Tällaisia osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia voidaan kutsua

psykologiseksi palkkioiksi ja ne voidaan kokea hyvinkin palkitsevina työntekijöiden keskuudessa. (Rantamäki ym. 2006, 74; Hakonen ja Nylander 2015, 38.)

#### 2.4.4 Palaute ja arvostus

Palaute ja arvostus aineettomana palkitsemistapana on erityisen abstrakti. Työntekijöiltä kysyttäessä palaute ja arvostus kuitenkin koetaan erityisen tärkeäksi palkitsemisen muodoksi hyvästä työstä. Positiivinen ja ohjaava palaute ovatkin esihenkilön tärkein keino motivoida ja ohjata työskentelyä tavoitteen mukaiseen suuntaan. Palaute mielletään tehokkaaksi palkitsemisen keinoksi, eikä se vaadi edes rahaa. Lisäksi palautteen antaminen vie vain vähän aikaa, mutta siitäkin huolimatta työntekijät kokevat useimmiten saavansa toiveisiinsa nähden liian vähän palautetta. Pohdittaessa palkitsemistapoja olisikin erityisen tärkeää ottaa huomioon työntekijöiden toiveet ja arvostukset. (Hakonen ja Nylander 2015, 39; Rantamäki ym. 2006, 70-71.)

Pääsääntöisesti palautteen antamisen tarkoituksena on vahvistaa jotakin, mikä on jo hyvää ja toimivaa tai sillä halutaan kehittää parempaan suuntaan jotakin kehitettävissä olevaa. Tämän vuoksi työntekijät toivoisivatkin saavansa positiivisen palautteen lisäksi myös ohjaavaa palautetta, jonka myötä he osaisivat kehittää omaa työskentelyään. Positiivinen palaute viestittää esihenkilön tyytyväisyyttä työntekijän toiminnasta ja samalla vahvistaa sen hetken toimintaa. Positiivinen palaute voidaan antaa myös julkisesti, jolloin palaute kannustaa, niin saajaa kuin muitakin työntekijöitä toimimaan toivotulla tavalla. Ohjaava palaute taas on esihenkilön toiveen esittämistä, jonka avulla hän tarjoaa apua työntekijälle ja rohkaisee muuttamaan toimintaa parempaan suuntaan. Tällainen palaute tulisi aina antaa kahden kesken ilman muiden työntekijöiden läsnäoloa. (Rantamäki ym. 2006, 71.)

## 3 KÄYTETYT TUTKIMUSMENETELMÄT

Opinnäytetyön kehityskohteena on Valmet Automotive Oy:n tuotantotyöntekijöiden palkitsemismalli. Tutkimuksen tavoitteena on saada aikaan kehitysehdotuksia toimivampaan, kannustavampaan ja sitouttavampaan reaaliaikaiseen palkitsemiseen. Toimeksiantajalla ei ole tällä hetkellä käytössä toimivaa reaaliaikaista palkitsemismallia tuotantotyöntekijöiden palkitsemiseen. Yrityksessä on kuitenkin tunnistettu tarve luoda tällainen palkitsemismalli osoituksena työntekijöille siitä, että heidän työtä arvostetaan ja hyvästä työstä palkitaan. Toimeksiantajan tarpeen mukaisesti tutkimuksen avulla onkin tarkoitus selvittää, mikä olisi toimivin ja tehokkain palkitsemismalli Valmet Automotiven tuotantotyöntekijöille.

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten tuotantotyöntekijät kokevat palkitsemisen tällä hetkellä heidän työssään ja millaisia toiveita heillä on palkitsemisen suhteen. Lisäksi tutkimuksessa haluttiin selvittää myös tuotantotyöntekijöiden luottamushenkilöiden, esihenkilöiden ja tuotantopäälliköiden näkemykset palkitsemisestä. Haastattelujen avulla kartoitettiin näkemyksiä, miten tuotantotyöntekijöitä voisi motivoida ja heidän tekemäänsä työtä mitata ja seurata, minkälaiseen palkitsemiseen olisi tarvetta, ja mikä sen tavoite tulisi olla, sekä miten palkitsemista tulisi kehittää. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena haastatteleamalla tuotantotyöntekijöitä, tuotantotyöntekijöiden luottamushenkilöitä, esihenkilöitä sekä tuotantopäälliköitä. Tutkimukseen valikoitui yhteensä 28 henkilöä, joista 14 tuotantotyöntekijää, viisi tuotantotyöntekijöiden luottamushenkilöä, viisi esihenkilöä ja neljä tuotantopäällikköä. Haastatteluja toteutettiin yhteensä 13. Haastatteluiden perusteella luotiin kehitysehdotuksia tuotantotyöntekijöiden palkitsemisjärjestelmään.

### 3.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö on toiminnallinen tutkimus, jossa lähestymistapana on tapaustutkimus. Se sai alkunsa yrityksen tuotantotyöntekijöille kohdistetun reaaliaikaisen palkitsemisen kehittämistarpeesta. Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on ratkoa käytännön haasteita ja kehittää uusia käytäntöjä sekä ideoita käyttöön otettavaksi. Kehittämistyössä ei siis pelkästään havainnoida asioita, vaan pyritään löytämään parempia välineitä ja toteuttamaan uudenlaisia ratkaisuja. Kehittämisen tueksi

selvitetään tietoa niin käytännöstä kuin teoriastakin. Tutkimuksellisessa kehittämisessä aktiivinen vuorovaikutus toisten henkilöiden kanssa on tärkeää. (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2014, 18-19.)

Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa Valmet Automotive Oy:lle kehittämis ehdotuksena palkitsemismalli, joten kehittämistyön lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus. Se sopii parhaiten lähestymistavaksi, kun on halua ymmärtää yrityksen käytäntöjä. Tapaustutkimuksen avulla pystytään tuottamaan yritykselle kehittämis ehdotuksia, kun tutkitaan valittua kohdetta, eli tässä tapauksessa tuotannossa työskentelevää henkilöstöä, heidän omassa toimintaympäristössään. (Ojasalo ym. 2014, 37, 52-53.)

Tapaustutkimuksessa on useita eri vaiheita (kuvio 4). Ensin tulee tunnistaa kehittämisen kohde. Tässä tapauksessa se on syntynyt työelämän käytännön tarpeiden kautta. Kun kohde on tunnistettu, tulee aiheeseen perehtyä sekä teorian että käytännön avulla. Tässä opinnäytetyössä on syvennytty palkitsemisen teoriaan sekä Valmet Automotiven palkitsemisstrategiaan. Tutkimuksessa on myös syytä kerätä ja analysoida aineistoa eri menetelmiä hyödyntämällä. Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty esimerkiksi haastattelua. Tämän jälkeen voidaan luoda kehittämismalli toimeksiantajan käyttöön.



Kuvio 4. Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo ym. 2014, 54).

Tapaustutkimuksessa hyödynnetään usein monia menetelmiä, jotta kyetään saamaan tarpeeksi kattava kuva tutkittavasta kohteesta. Haastattelut ovat yksi yleisimmistä tiedonkeruumenetelmistä. (Ojasalo ym. 2014, 55.) Teema-, ja ryhmähaastattelut ovat laadullisia menetelmiä kehittämistyössä. Tyypillisesti tutkimusmenetelmät jaetaan määrällisiin eli kvantitatiivisiin ja laadullisiin eli kvalitatiivisiin menetelmiin. Tähän tutkimukseen soveltui parhaiten laadulliset menetelmät, sillä tutkimuksen aihe ei ollut rittävän hyvin tiedossa ja aihetta haluttiin ymmärtää paremmin useamman työntekijän haastattelun avulla.

### 3.2 Hyödynnetyt haastattelumenetelmät

Tässä opinnäytetyössä käytettiin sekä yksilöhaastattelua että ryhmähaastattelua. Haastattelujen etuna on mahdollisuus selventää haastateltavien vastauksia ja syventää saatavia tietoja lisäkysymyksiä hyödyntäen. Haastattelua kannattaa käyttää tilanteessa, jolloin ei tunneta tutkimuksen kohdetta ja halutaan saada selville haastateltavien todellinen näkemys tapauksesta. (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 35; Ojasalo ym. 105.)

Tutkimuksessa hyödynnettiin puolistrukturoitua haastattelua eli kysymykset oli laadittu ennakkoon ennaltamääriteltujen teemojen mukaisesti, mutta kysymysten järjestys haastatteluissa vaihteli sujuvan keskustelun mukaisesti, eli haastatteluissa ei edetty tarkassa kysymysjärjestyksessä. Lisäksi haastattelun kysymyksiä muokattiin aiempien haastattelujen perusteella tarvittaessa, kun haastatteluissa tuli esille jotain sellaista, mitä ei oltu aiemmin osattu ottaa huomioon. (Ojasalo ym. 2014, 41-42. 108.)

Yksilöhaastattelut eli yhdelle henkilölle suunnatut haastattelut kohdistettiin esihenkilöille ja tuotantopäälliköille. Heidät haluttiin haastatella yksitellen, koska tutkimuksessa haluttiin kartoittaa kunkin osaston näkemykset ja tarpeet palkitsemisesta erikseen mahdollisten eroavaisuuksien ja erilaisten tarpeiden vuoksi.

Ryhmähaastattelut taas kohdistettiin tuotantotyöntekijöille ja heidän luottamushenkilöille, koska ryhmässä toivottiin syntyvän keskustelua ja erilaisten näkemysten vaihtoa työntekijöiden kesken. Ryhmähaastattelussa on nimensä mukaisesti useita ihmisiä, yleisimmin 6-12 henkilöä, jotka keskustelevat haastattelijan esille tuomasta teemasta. Etuna ryhmähaastattelussa on ajan käyttö, kun saadaan haastateltua useampi henkilö samaan aikaan. Yleensä ryhmässä keskustelut myös menevät syvemmälle tasolle kuin yksilöhaastatteluissa. Ryhmähaastatteluilla koetaan myös saavan todenmukaisempi käsitys tapauksesta, kun ryhmä vie keskustelua eteenpäin, eikä haastattelijalla ole mahdollisuutta ohjata keskustelua siinä määrin kuin yksilöhaastattelussa. Toki ryhmähaastattelussa vahvempien persoonien näkemys saattaa tulla muita vahvemmin esiin ryhmähaastattelussa, jolloin riskinä myös on, että ujoimmat eivät uskalla tuoda omia näkemyksiään esiin. Tämän vuoksi tutkimuksen ryhmähaastattelussa hyödynnettiin nominaaliryhmämenetelmää. Haastateltavat osallistuivat sekä yksilöinä että ryhmänä, jolloin tilanne vieraiden henkilöiden joukossa koetaan vähemmän uhkaavaksi, ja varmistutaan, ettei muut osallistujat pääse vaikuttamaan toisten näkemyksiin. Nominaalimenetelmässä jokaista osallistujaa pyydetään kirjaamaan omat vastaukset paperille, jonka jälkeen ne käydään

yhteisesti läpi koko ryhmälle. Tässä tutkimuksessa ei ollut kyse kovinkaan arkaluonteisesta aiheesta, joten jokainen osallistuja kertoi omalla vuorollaan omat näkemykset asiasta. Jokaisen vastauksen perusteella käytiin yhteistä keskustelua. Näitä laadullisia menetelmiä hyödyntäen saadaan melko suppeastakin kohteesta runsaasti tietoa, ja sen myötä parempi ymmärrys ja kokonaiskuva tapauksesta. (Ojasalo ym. 2014, 41-42, 112-113.)

Pääsääntöisesti tapaus- ja toimintatutkimuksessa hyödynnetään usein monia menetelmiä, sillä se auttaa saamaan paremman kokonaiskuvan tapauksesta. Haastattelujen lisäksi tässä opinnäytetyössä on hyödynnetty opinnäytetyön tekijän tekemiä havaintoja ja kuulemia keskusteluja sekä palautteita palkitsemisen kehittämisestä, sillä tekijä on työsuhteessa toimeksiantajalla ja palkkaukseen liittyvät asiat kuuluvat työnkuvaukseen. Tämä on auttanut tutkimuksen toteuttamisessa, sillä opinnäytetyön tekijänä on pystynyt hyödyntämään toimeksiantajan itselleen tuttua verkostoa haastatteluissa sekä on ollut helpompi ymmärtää tämän hetken palkitsemista ja sen kehittämistarpeita paremmin.

### 3.3 Kysymysten laatiminen ja haastattelut

Tutkimuksen tavoitteena oli haastatella useampi työntekijä sekä myös eri rooleissa työskenteleviä henkilöitä mahdollisimman kattavan kokonaiskuvan saamiseksi. Tutkimuksessa haluttiin haastatella tuotantotyöntekijöitä, jotta saadaan tietoon, miten he kokevat tämän hetken palkitsemisen ja mitä toiveita heillä on palkitsemisen suhteen. Myös tuotantotyöntekijöiden luottamushenkilöiden haastattelu koettiin tarpeelliseksi, koska he edustavat kaikkia toimeksiantajan tuotantotyöntekijöitä, joten heillä nähtiin olevan hyvä käsitys palkitsemiseen liittyvistä asioista. Lisäksi haastattelut suunnattiin esihenkilöille ja tuotantopäälliköille, sillä heiltä haluttiin kuulla, että millaisista asioista he haluaisivat tällä hetkellä palkita tuotantotyöntekijöitä ja mitä mahdollisuuksia he näkevät palkitsemisen kehittämisessä olevan.

Tutkimuksen avulla pyrittiin saamaan vastaus seuraavaan tutkimuskysymykseen: ”Miten palkita tuotantotyöntekijöitä hyvistä työsuorituksista reaaliaikaisesti?” Haastatteluita suunniteltaessa otettiin tutkimuskysymyksen lisäksi huomioon luettu ja kirjoitettu teoria-tieto palkitsemisesta. Haastattelukysymyksiä pohdittaessa mietittiin mitkä kysymykset ovat tutkimuskysymyksen kannalta olennaisia. Haastatteluihin yritettiin keksiä aiheeseen sopivat teemat, joiden ympärille luotaisiin tarkentavat kysymykset haastatteluihin.

Haastatteluja ennen laadittiin kaksi eri haastattelurunkoa, toinen tuotantotyöntekijöille ja toinen tuotantotyöntekijöiden luottamushenkilöille, esihenkilöille ja tuotantopäälliköille. Haastattelukysymykset hyväksyttiin toimeksiantajalla. Tuotantotyöntekijöille esitettiin neljä pääkysymystä, ja teema-alueiksi muodostuivat henkilöstön palkitseminen tällä hetkellä sekä palkitsemisen kehittäminen. Tuotantotyöntekijöiden luottamushenkilöille, esihenkilöille ja tuotantopäälliköille esitettiin kolmeen eri teemaan perustuvia kysymyksiä, joissa teema-alueiksi muodostuivat motivointi, mittarointi ja seuranta; palkitseminen ja sen tavoite sekä palkitsemisen kehittäminen.

Haastateltavaksi sopivia työntekijöitä tiedusteltiin kultakin tuotanto-osastolta tuotantopäälliköiltä. Kunkin osaston tuotantopäälliköille lähetettiin sähköpostiviesti, jossa kerrottiin, että toimeksiantaja on päättänyt lähteä selvittämään mahdollisuutta kehittää palkitsemista tuotantotyössä. Tämän kerrottiin perustuvan siihen, että aika ajoin kuulee esihenkilöiden tuskailevan, miten palkita työntekijöitä esimerkiksi erityisen hyvästä työsuoritumisesta. Heille kerrottiin, että tavoitteena on lähteä kehittämään reaaliaikaisen palkitsemisen mallia tuotantotyöntekijöille, ja miettiä mikä olisi Valmet Automotiven tehdasympäristössä toimiva spontaanipalkkion malli. Tuotantopäälliköille tuotiin esiin, että heitä halutaan kuulla aiheeseen liittyen sekä heidän lisäksi myös esihenkilöitä ja tuotantotyöntekijöiden luottamushenkilöitä sekä tietenkin myös tuotantotyöntekijöitä. Sähköpostissa kerrottiin, että heidän näkemysten kuuleminen toteutetaan haastatteluiden avulla. Samalla tuotantopäälliköiltä pyydettiin apua haastateltavien nimeämisessä. Nimeämisten jälkeen tuotantopäälliköitä pyydettiin ilmoittamaan kunkin osaston haastateltavat työntekijät.

Haastatteluja toteutettiin yhteensä 13 ja haastateltavia oli yhteensä 28 henkilöä. Ryhmähaastatteluja toteutettiin neljä ja yksilöhaastatteluja toteutettiin yhdeksän. Tuotantotyöntekijöille suunnattuja ryhmähaastatteluja oli yhteensä kolme ja kussakin haastattelussa oli paikalla neljä tai viisi henkilöä. Lisäksi tuotantotyöntekijöiden luottamushenkilöille järjestettiin ryhmähaastattelu, jossa oli paikalla viisi henkilöä. Yksilöhaastattelut suunnattiin esihenkilöille ja tuotantopäälliköille. Kaikki haastattelut toteutettiin toimeksiantajan tiloissa haastateltavien kanssa kasvokkain.

Haastatteluihin lähetettiin kalenterikutsut sähköpostiin avulla lyhyin saatesanoin kertoen mistä oli kyse. Jokaisen haastattelun alussa kerrattiin vielä, miksi työntekijät oli kutsuttu haastatteluihin, ja lisäksi heiltä varmistettiin, että haastattelut saa nauhoittaa puhelimella. Haastattelujen nauhoittaminen on välttämätöntä aineiston totuudenmukaisen käsittelyn vuoksi, ja siksi haastattelut nauhoitettiin iPhoneen omalla sanelimella. Haastateltaville

kerrottiin, että haastattelut toteutetaan luottamuksellisesti hyvää tutkimustapaa- ja etiikkaa noudattaen sekä tallennetut nauhoitukset poistetaan heti aineiston käsittelyn jälkeen asianmukaisesti. Haastatteluun osallistuneita työntekijöitä ei tunnisteta opinnäytetyöstä. Tutkimuksen haastateltavien suorissa lainauksissa on käytetty työntekijöistä kirjain- ja numeromerkintöjä, kuten H1, H2 ja H3.

Haastattelut olivat kestoltaan 23-57 minuuttia. Kaikki haastattelut etenivät avoimesti ja luottamuksellisesti keskustellen. Haastatteluihin osallistui myös ulkomaalaistaustaisia, mutta heidän suomen kielen taidon vuoksi haastattelut voitiin toteuttaa suomeksi. Varsinkin yksilöhaastatteluissa korostui puolistrukturoidun haastattelun hyöty esittää kysymykset oman mielen mukaan kuitenkin keskusteluun nähden sopivassa hetkessä. Pääsääntöisesti jokaisessa haastattelussa esitettiin tarkentavia lisäkysymyksiä.

### 3.4 Aineiston käsittely ja analysointi

Laadullisen tutkimuksen perinteinen analyysimenetelmä on sisällönanalyysi. Tällöin analysoidaan tutkimuksessa saatua tietoa, mikä voi perustua kirjoitettuun tai kuultuun sisältöön, kuten kirjoitettuun tekstiin, haastatteluun ja nauhoitettuun puheeseen. Tavoitteena sisällönanalyysillä on selkeyttää saatu tieto luettavaan muotoon. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 103; Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja.) Tärkeintä on löytää aineistosta tutkimuksen kannalta olennaisimmat seikat ja kirjata omin sanoin omat löydökset. Analyysissä olennaista on huomioida, miten analyysi on tehty ja perustella valinnat, sekä selvittää miksi on tehty mitään. (Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja.)

Aineiston analysointi on useamman eri vaiheen prosessi. Ensin tutustutaan kerättyyn aineistoon ja sen perusteella luodaan kokonaiskuva. (Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja.) Tässä tutkimuksessa aineisto oli sekä teoreettisen tekstin että haastatteluiden vuoksi puheen muodossa. Usein haastatteluiden analyysi alkaakin jo varsinaisessa haastattelutilanteessa. Haastatteluissa tulee usein esiin havaintoja ilmiöistä sekä niiden mahdollisesta toistuvuudesta tai jakautumisesta. (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 136.) Tässäkin tutkimuksessa oli luontevaa analysoida jo haastattelujen aikana aineistoa. Tutkimuksessa olennaista oli kuitenkin saada puhe muutettua myös tekstiksi, jotta siihen oli mahdollista palata tutkimuksen eri vaiheissa. Tutkimuksen haastattelut nauhoitettiin, jotta aineisto saatiin hyödynnettyä totuudenmukaisesti. Nauhoitukset kuunneltiin ja samalla nauhoitettu puhemuotoinen aineisto saatettiin kirjoitettuun eli luettavaan muotoon litteroimalla. Litteroinnin tarkkuus riippuu tutkimuksesta. (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 138.)

Tässä tutkimuksessa kaikkea puhetta ei kirjoitettu sanasta sanaan, vaan nauhoituksista kirjattiin olennaisimmat ja mielenkiintoisimmat kohdat.

Aineiston keruu tapahtui useissa eri työtehtävissä työskenteleviä haastattelemalla. Luontevaa olikin, että aineisto käsiteltiin, sen mukaan minkälaisessa asemassa henkilö työskenteli. Käytännössä aineiston käsittely jaettiin kolmeen osaan eli tuotantotyöntekijät, tuotantotyöntekijöiden luottamushenkilöt sekä viimeisenä esihenkilöasemassa työskentelevät esihenkilöt ja tuotantopäälliköt.

### 3.5 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Työelämässä tehtävässä kehittämistyössä korostuvat sekä tieteen että työelämän eettiset pelisäännöt. Lähtökohtaisesti työ tulee tehdä aina erityisen huolellisesti ja rehellisesti. Olennaista on, että tutkimuksen ja kehittämisen kohteena olevat henkilöt tietävät, mitä ollaan tekemässä, mitkä ovat tavoitteet, ja mikä heidän asemansa siinä kohtaa on. (Ojasalo ym. 2014, 48.) Tässä tutkimuksessa kaikille on ennen haastatteluja kerrottu, että heidän näkemyksiään halutaan kuulla yrityksen palkitsemiseen liittyen, jotta palkitsemista voitaisiin kehittää ja pystyttäisiin luomaan reaaliaikainen palkitsemismalli. Lisäksi kaikki haastateltavat eli tutkittavat ovat osallistuneet haastatteluihin omasta tahdostaan, ilman painostamista. Haastateltavien anonymiteetti on myös mahdollistettu tutkimuksessa. Tutkimuksessa haastateltavien anonymisyyttä arvioitaessa on kuitenkin otettava huomioon, että tuotanto-osastojen tuotantopäälliköt tietävät, ketkä henkilöt ovat haastatteluissa olleet. Opinnäytetyössä tutkimustulokset ja suorat sitaattit on kuitenkin kirjoitettu yleisellä tasolla. Lisäksi, kun ottaa huomioon, että haastateltavia oli kaiken kaikkiaan 28 henkilöä, niin yksittäisen henkilön vastauksia on haastellista tunnistaa. Anonymisyys ei toteudu täydellisesti, mutta kaikki osapuolet ovat tästä tietoisia.

Haastatteluaineiston luotettavuutta arvioitaessa on hyvä huomioida reliaabelius ja validius. Reliaabelius tarkoittaa suomeksi luotettavuutta, käyttövarmuutta ja toimintavarmuutta (Paaso, 2008.) Hirsjärven ja Hurmen mukaan sillä tarkoitetaan, että tutkittaessa jotakin henkilöä, voidaan saada kahden eri kerran tutkimuksesta sama tulos, tai toisena vaihtoehtona, että kaksi henkilöä päätyvät samaan tulokseen. (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 186.) Validiuksella taas tarkoitetaan pätevyyttä eli onko tutkimus tehty perusteellisesti ja onko tulokset analysoitu oikein. (KvaliMOTV 2016.)

Luotettavuuden takaamiseksi tutkimuksessa tulee välttää tekstien plagiointia ja tuottaa totuudenmukaista tekstiä aineistoa hyödyntämällä (Ojasalo ym. 2014, 49.) Tutkimuksessa ei ole plagioitu kenenkään tekstiä ja kaikki lähteet on merkattu asianmukaisesti. Haastatteluista saatu aineisto on myös tuotu esiin vääristämättä kenenkään haastateltavan kertomaa. Haastatteluja myös pidettiin useampi, jotta tutkimuksessa pystyttiin hyödyntämään monipuolista aineistoa. Tämä varmistaa tutkimuksen luotettavuutta. Haastattelut myös tallennettiin, jonka myötä haastatteluista saatu aineisto pystyttiin hyödyntämään totuudenmukaisesti. Lisäksi ennen haastatteluja haastattelujen teemat ja haastattelykysymykset hyväksytettiin toimeksiantajalla, sekä haastattelujen kysymyksiä muokattiin aiempien haastattelujen perusteella tarvittaessa, mikäli haastatteluissa tuli esille jotain sellaista, mitä ei oltu aiemmin osattu ottaa huomioon. Myös tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Näin ollen tutkimus dokumentoitiin pyrkien äärimmäiseen tarkkuuteen ja puolueettomuuteen koko tutkimusprosessin aikana ja lisäksi tutkimuksessa noudatettiin tutkimuksen eettisiä sääntöjä.

## 4 TUKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa on tarkoituksena käydä läpi toimeksiantajan henkilöstön haastatteluissa ilmenneet tukimuksen tulokset. Haastatteluja toteutettiin yhteensä 13 ja haastateltavia oli yhteensä 28 henkilöä. Haastattelut toteutettiin eri tuotanto-osastojen tuotantotyöntekijöille, heidän luottamushenkilöille sekä lisäksi myös eri tuotanto-osastojen esihenkilöille ja tuotantopäälliköille.

Ryhmähaastatteluja toteutettiin neljä ja yksilöhaastatteluja toteutettiin yhdeksän. Tuotantotyöntekijöille suunnattuja ryhmähaastatteluja oli yhteensä kolme ja kussakin haastattelussa oli paikalla neljä tai viisi henkilöä. Lisäksi tuotantotyöntekijöiden luottamushenkilöille järjestettiin ryhmähaastattelu, jossa oli paikalla viisi henkilöä. Yksilöhaastattelut suunnattiin esihenkilöille ja tuotantopäälliköille.

Tuotantotyöntekijöille esitettiin neljä pääkysymystä ja teema-alueiksi muodostuivat henkilöstön palkitseminen tällä hetkellä sekä palkitsemisen kehittäminen. Haastattelurunko on nähtävissä liitteenä (liite 1). Tuotantotyöntekijöiden luottamushenkilöille, esihenkilöille ja tuotantopäälliköille taas esitettiin kolmeen eri teemaan perustuvia kysymyksiä, joissa teema-alueiksi muodostuivat motivointi, mittarointi ja seuranta; palkitseminen ja sen tavoite sekä kehittäminen. Tämä haastattelurunko on myöskin nähtävissä liitteenä (liite 2). Opinnäytetyössä käydään ensin läpi tutkimustulokset tuotantotyöntekijöiden haastatteluista ja sen jälkeen käydään läpi tutkimustulokset tuotantotyöntekijöiden luottamushenkilöiden, esihenkilöiden ja tuotantopäälliköiden haastatteluista.

### 4.1 Tuotantotyöntekijöiden haastattelut

Tuotantotyöntekijöiden haastattelut toteutettiin kolmena ryhmähaastatteluna. Jokaisessa haastattelussa tiedusteltiin ensin näkemyksiä tämän hetken palkitsemisesta eli miten he kokevat, että tuotantotyöntekijöitä palkitaan tällä hetkellä työssä; kokevatko he nykyiset palkitsemistavat motivoiviksi työpaikalla sekä millaisia haasteita he kokevat palkitsemisessa olevan. Näiden kysymysten jälkeen haastatteluissa tiedusteltiin näkemyksiä palkitsemisen kehittämisestä eli millaista palkitsemista haastateltavat toivovat ja miten he kehittäisivät palkitsemista.

#### 4.1.1 Tuotantotyöntekijöiden palkitseminen tällä hetkellä

Haastateltavilta kysyttiin ensimmäisenä miten he kokevat, että heitä palkitaan tällä hetkellä heidän työssään. Kaikki haastateltavat kertoivat saavansa esihenkilöltä suullista palautetta ja sitä kautta kiitosta ja kehuja. Tämän hetken suullisen palautteen määrä kuitenkin jakoi melko paljon mielipiteitä. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että palautetta saa tarpeeksi, kun taas osa oli sitä mieltä, että palautetta tulisi saada enemmänkin.

Suullisia kehuja saan, mutta nekin on aika harvassa. (H1)

Myönteistä palautetta saa hyvin ja kiitosta. Se on muuttunut tällä vuosituhannella täällä meidän työpaikassa. Kauan kun olen ollut täällä töissä, niin muistaa kun vanhanliiton esimiehiltä ei saanut palautetta muuta kuin silloin kun joku meni huonosti. Olen ollut tyytyväinen palautteen määrään. (H2)

Suullisen palautteen lisäksi haastateltavat kertoivat saavansa esihenkilöiltä kahvi- ja lounaslippuja. Joidenkin haastateltavien osastoilla on välillä ollut myös perjantain munkki-tarjoiluja. Muutama haastateltava koki myös vastuun lisääntymisen, vapaiden joustavan sopimisen ja kehityskeskustelut sekä vuosittaiset työehtosopimuksen mukaiset henkilökohtaisen suoriutumisen palautekeskustelut ja sen myötä saadut mahdolliset palkankorotukset palkitsemisena.

Edellämainitut palkitsemiset liitettiin esihenkilöltä saatuun palkitsemiseen, mutta näiden lisäksi koettiin myös yrityksen ja työkavereiden palkitsevan. Yrityksen kerrottiin maksavan rahallista tulospalkkiota henkilöstölle määriteltyjen tavoitteiden täytyttyä, ja tarjoavan välillä lisäpalkkiona myös yhteiset kahvit ja jäätelöt hyvien tulosten johdosta. Lisäksi yksi haastateltava koki myös säännöllisesti saatavan palkan palkitsemiseksi.

Palkka, mikä tulee melko varmasti kahden viikon välein on toisaalta myös palkkio. Verrattuna johonkin pienempiin firmoihin, joissa voi olla jotain palkanmaksuvaikeuksia. Täällä en ole ikinä kuullut, että olisi ollut mitään haasteita. (H3)

Useampi haastateltava koki myös työkavereiden palkitsevan suullisen palautteen kautta ja työkavereilta kuultu kiitos koettiin merkityksellisenä.

#### 4.1.2 Kritiikki ja puutteet palkitsemisessa

Haastateltavilta kysyttiin, että kokevatko he nykyiset palkitsemistavat motivoiviksi työpaikalla, ja millaisia haasteita he kokevat palkitsemisessa olevan. Haastateltavista yksi

henkilö oli sitä mieltä, että palkitseminen on riittävällä tasolla, kun taas suurimmaksi osaksi haastateltavat eivät kokeneet työpaikan palkitsemistapoja motivoiksi.

Olen tullut töihin tekemään työni. En tarvitse mitään ekstraa. (H3)

En tiedä miten voisin edes tulla palkituksi. (H4)

Työpaikalla käytössä olevaa tulospalkkiomallia ei koeta tuotantotyöntekijöiden keskuudessa motivoivaksi. Tulospalkkion maksuperusteita ei koeta läpinäkyviksi ja haastateluissa ilmeni turhautuneisuutta tulospalkkion osalta. Haastateltavat kertoivat, että tulospalkkion mittarit voivat näyttää kuin oltaisiin tavoitteessa, mutta siitäkään huolimatta maksuun ei tule täyttää palkkiota. Tulospalkkiomallin toimivuutta ei siis ymmärretä tuotantotyöntekijöiden keskuudessa.

Erityisesti turvallisuus yhtenä tulospalkkion mittarina sai eniten kritiikkiä tämän hetken palkitsemisesta.

Meillä palkitaan turvallisuudesta tai oikeammin sanottuna tapaturmien vähyydestä. Minun mielestäni se on väärä tapa ja kohta palkita, koska ei kukaan tahallaan loukkaa itseään. (H5)

Tapaturmat pois mittareista ja enemmän keskittymistä laatuun ja tuottavuuteen. Tapaturmia ei saa koskaan pois. Niitä sattuu väkisinkin joskus. Määrät taas on mahdollista saada täyteen ja virheettömät autot tehdyksi. Siihen me pystytään. (H6)

Haastateltavien keskuudessa keskustelua herätti myös kahvi- ja lounaslipuilla palkitseminen. Keskustelujen perusteella eri osastot jakavat melko eri tavoin ja perusteiden kahvilippuja. Yhdellä tuotanto-osastolla kerrottiin kahvilippuja jaettavan viikoittain tietyin perusteiden kun taas toisen osaston tuotantotyöntekijä koki, että heidän osastolla pitäisi tehdä melkoinen superlöydös kahvilipun saadakseen. Haastateltavien näkemykset kahvi- ja lounaslippujen hyödyntämisestä palkitsemisen keinona vaihteli myös yllättävän paljon.

Toisaalta kahviliput ja lounasliput ovat motivoivia, koska ne voivat olla jollekin tosi suuri asia, jos ei ole kunnolla rahaa ruokaan. Toisaalta ne eivät ole motivoivia, ja jotkut voivat nähdä tämän hetken palkitsemisen melko pienenä ja vähäisenä. (H5)

Kahvilippu ei ole motivoiva. Joku muu palkitsemisen keino pitäisi keksiä. (H7)

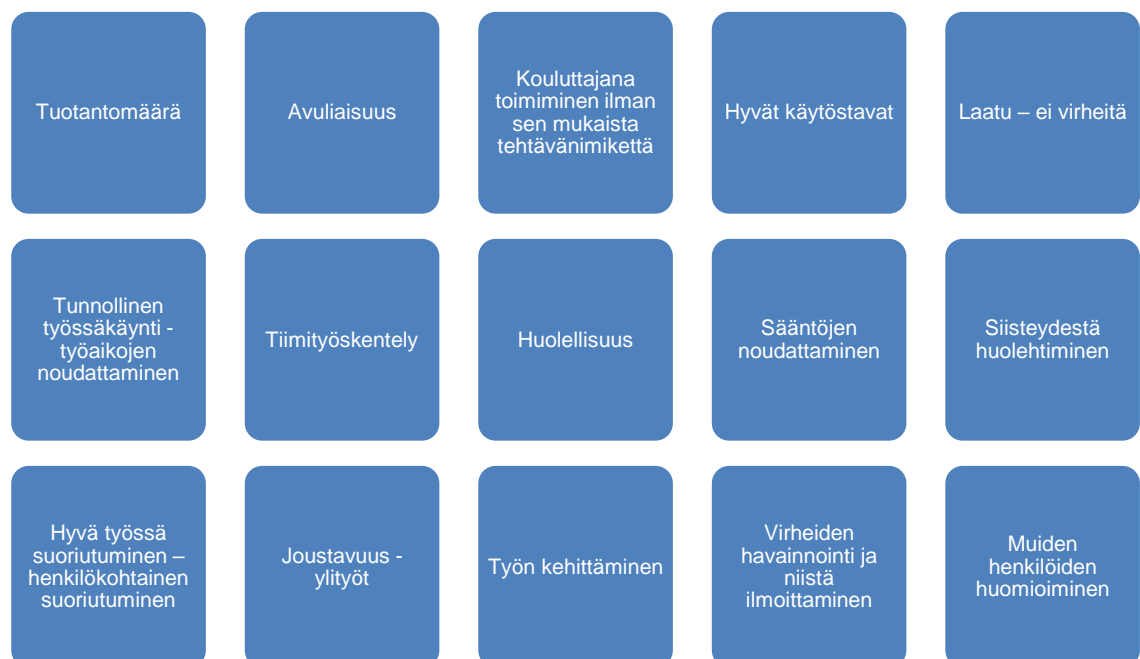
Haastateltavat toivatkin tässä kohtaa esiin, että he toivoisivat uudenlaista palkitsemista ja varsinkin työolosuhteisiin toivottiin parannusta. Haastattelut toteutettiin kesän helteillä, jolloin tehtaalla lämpötila oli myös koholla. Kaikissa tuotantotyöntekijöiden ryhmähaastatelussa toivottiin vakiolämpötilaa tehtaalle, jolloin sekä kesän helteillä että talven

pakkasilla olisi mukava työskennellä sopivassa lämpötilassa. Haastateltavien mukaan varsinkin kesän lämpötilahaasteiden vuoksi osaa henkilöstöä ei kiinnosta tulla töihin tekemään fyysistä työtä kuumuuteen, ja tämän seurauksena he uskovat joidenkin myös jäävän ajoittain sairauslomalle. Haastateltavat tiedostivat, että toimiva ilmanvaihtojärjestelmä on iso kustannuserä työnantajalle, mutta he olivat vahvasti sitä mieltä, että se maksaa itsensä takaisin henkilöstön työtyytyväisyyden myötä. Myös työtilojen viihtyvyyteen ja toimivuuteen toivottiin enemmän huomiota palkitsemisen kautta.

#### 4.1.3 Palkitsemisen kehittäminen

Lopuksi haastateltavilta kysyttiin millaista palkitsemista he toivoivat, ja miten he kehittävivät palkitsemista. Kysymyksiä suositeltiin mietittävän sen avulla, mistä asioista haastateltavat itse haluaisivat tulla palkituiksi, ja mitkä palkitsemiskeinot he haluaisivat olevan käytettävissä. Tulevaisuuden palkitsemisessä pyrittiin kartoittamaan haastateltavien toiveita palkitsemisen kriteereistä ja keinoista.

Ehdotuksia palkitsemisen kriteereiksi tuli lukuisia ja ne on lueteltu tässä alla.

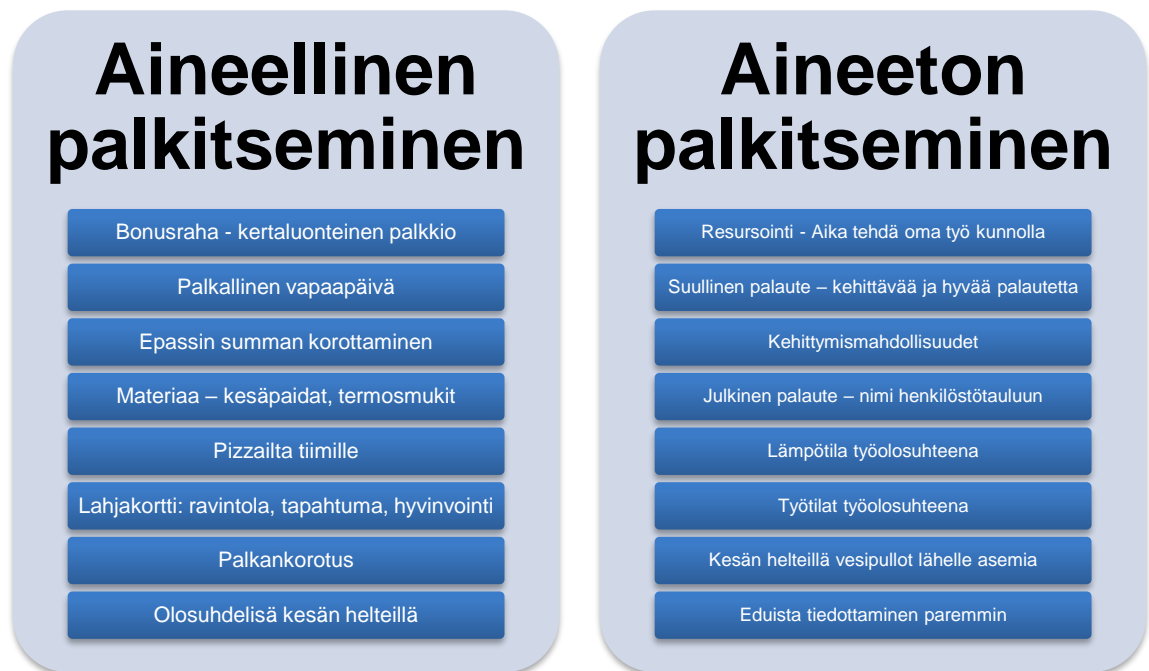


Kuvio 5. Palkitsemisen kriteerit tuotantotyöntekijöiden näkökulmasta.

Suurin osa haastateltavista koki, että esimekriksi hyvä työssä suoriutuminen, tunnollinen työssäkäynti eli työaikojen noudattaminen, joustavuus ylityöiden tekemisessä sekä

tiimityöskentely ovat palkitsemisen arvoista toimintaa. Monet näkivät yrityksen kannalta tärkeiksi jo tämän hetken tulospalkkiossakin huomioitavat kriteerit: laatu ja määrä. Muut ehdotukset kriteereiden osalta olivat yksittäisiä.

Palkitsemiskeinoina ehdotettiin niin aineellista kuin aineetontakin palkitsemista. Ehdotukset on lueteltu allaolevassa kuviossa.



Kuvio 6. Tuotantotyöntekijöiden ehdotukset tulevaisuuden palkitsemisesta.

Lähtökohtaisesti haastateltavien mielestä kertaluonteinen palkkio on motivoivampi kuin palkankorotus. Bonusraha ja palkallinen vapaapäivä saivat eniten ehdotuksia uusiksi palkitsemiskeinoiksi. Bonusrahan suuruudesta oli hieman erilaisia näkemyksiä. Jotkut haastateltavista olivat sitä mieltä, että bonusrahan tulisi olla vähintään 100€, kun taas toiset olivat sitä mieltä, että sen tulisi olla suuruudeltaan 50€-150€. Eräs haastateltava oli myös sitä mieltä, että bonusrahan tulisi olla vähintään henkilön päivän palkan suuruinen.

Suurin osa haastateltavista kannatti palkkioiden jakamista kvartaaleittain tai kuukausittain, jotta tarkastelujakso olisi tarpeeksi pitkä, mutta toisaalta myös tarpeeksi lyhyt motivoitakseen.

## 4.2 Luottamushenkilöiden haastattelu

Tuotantotyöntekijöiden luottamushenkilöiden haastattelussa tuotiin esiin, että työntekijöitä tulisi palkita niin yksilöinä kuin tiiminäkin. Tiimin palkitsemisessa kriteereiksi ehdotettiin tulosta, laatua ja turvallisuutta. Luottamushenkilöiden mielestä tiimiä tulisi palkita näistä kriteereistä mahdollisesti joka kuun lopussa tai kvartaaleittain työpaikalla jo käytössä olevien mittareiden avulla. Yksilöiden palkitsemisessa kriteereinä nähtiin seuraavat asiat: toisen henkilön kouluttaminen ja perehdyttäminen hyvällä asenteella, työssäkäyminen työaikojen mukaisesti, hyvä työssä suoriutuminen, laadullinen työ, turvallisuus, virheen löytäminen, ohjeiden ja sääntöjen noudattaminen, toiset huomioonottava ja kuukauden tsemppari.

Varsinkin laadullinen työ, työssäkäyminen työaikojen mukaisesti ja kuukauden tsemppari olivat kriteereitä, jotka synnyttivät keskustelua. Laadullinen työ ilman virheitä nähtiin tärkeänä palkittavana asiana. Laadullinen työ on helposti oletus, mutta luottamushenkilöiden mielestä on melko säännönmukaista, että tuotannossa kolisee ja paukkuu. He olivat vahvasti sitä mieltä, että jos työntekijä on töissä pystynyt välttämään vaaratilanteet ja suorittamaan oman työnsä turvallisesti, on työntekijä kyennyt huomioimaan työskentelyympäristön sekä muut henkilöt, ja tällöin siitä on aihetta palkita.

Kerran yksi henkilö tuli sanomaan, että hän on kuusi vuotta ajanut pässiä, eikä ole kolahtanut kertaakaan. Vein asiaa eteenpäin ja reaktio oli se, että aijaa pitäisikö palkita jos ei ole kolaroinut. Eikö se olisi aika hyvä peruste? Minun mielestäni ainakin. (H8)

Myös työssäkäyminen työaikojen mukaisesti oli yksi kriteeri, josta luottamushenkilöiden mielestä pitäisi palkita. Työntekijän käydessä tunnollisesti töissä ilman selittämättömiä poissaoloja, olisi palkkio aiheellinen kaikkien haastateltavien mielestä. Tämän keskustelun osana oli myös sairauspoissaolot ja niiden vähyydestä palkitseminen. Sairauspoissaolojen vähyydestä palkitseminen jakoi luottamushenkilöissä mielipiteitä. Toiset olivat siitä mieltä, että työntekijöitä tulisi palkita työssäolopäivien mukaisesti ja toiset taas olivat sitä mieltä, että sairauspoissaoloja ei tulisi huomioida palkitsemisessa, koska siinä on aina oma riskinsä.

Yksi henkilö on ollut 20 vuotta työsuhteessa eikä ole ollut päivääkään sairauspoissaololla. Totta kai hän on ollut kipeä, mutta on tullut siltikin töihin. Tästä minä palkitsisin. Minun mielestäni on ihan normaalia, että töihin tulee tulla ja täällä tulee olla ajoissa. Miksi siitä pitäisi palkita? (H9)

Sairauspoissaolojen seurannassa on riski. Esimerkiksi jos henkilöllä on vatsatauti tai jotain muuta todella tartuttavaa, niin onhan siinä riski, että henkilö tulee tartuttamaan myös muita. (H10)

Keskustelu kuukauden tsempparista loi innostunutta puheensorinaa, ja siinä nähtiin paljon hyvää. Luottamushenkilöiden mukaan kuukauden tsemppari olisi henkilö, joka olisi kannustaja, tiimihengen luoja, uuden työntekijän huomioiva ja yhteisöllisyyden luoja. Haastattelussa tuotiin esiin, että tiimihenkiisyys ja yhteisöllisyys eivät ole enää samalla tasolla kuin aiemmin, ja siihen kaivattiin lisää panostusta pienen porkkanan avulla. Luottamushenkilöiden mielestä tällä voitaisiin saada paljon hyvää aikaiseksi, sillä lähtökohdaisesti uskotaan, että sellaisessa tiimissä missä voidaan hyvin, tehdään myös työt paremmin.

Tiimihenkiisyys, tsemppari, hyvän mielen luoja, koska oikeasti sillä on todella paljon merkitystä, että onko se nassu väärinpäin siellä ja valittaa kaikesta ja kaikki on päin peetä ja mistään ei tule mitään. Jos oikeasti olet omassa porukassa kannustava, niin se vaikuttaa niin paljon siihen millä fiiliksellä juuri siinä työpisteellä tai alueella tehdään töitä. Sellainen on palkitseminen arvoista. (H11)

Luottamushenkilöt myös pohtivat, pitäisikö joka kuukausi olla eri palkitsemisen teemat, kuten kuukauden tsemppari ja kuukauden tunnollinen puurtaja. Tämän ajatuksen taustalla olisi, että palkitaan kuukausittain avainasioista eli sellaisista asioista, mitkä työpaikalla nähdään tärkeiksi. Myös välitön palkitseminen siinä hetkessä, kun henkilö on tehnyt jotain palkitsemisen, arvoista nähtiin tärkeäksi. Luottamushenkilöt toivat esiin, että harrastamisen vähän työpaikalla harrastetaan hyvästä asiasta palkitsemista. Erään luottamushenkiön mukaan joillakin alueilla jaetaan toki kahvilippuja, mutta joillakin alueilla taas ollaan melko nihkeitä, eikä työntekijät saa edes kiitoksen sanaa.

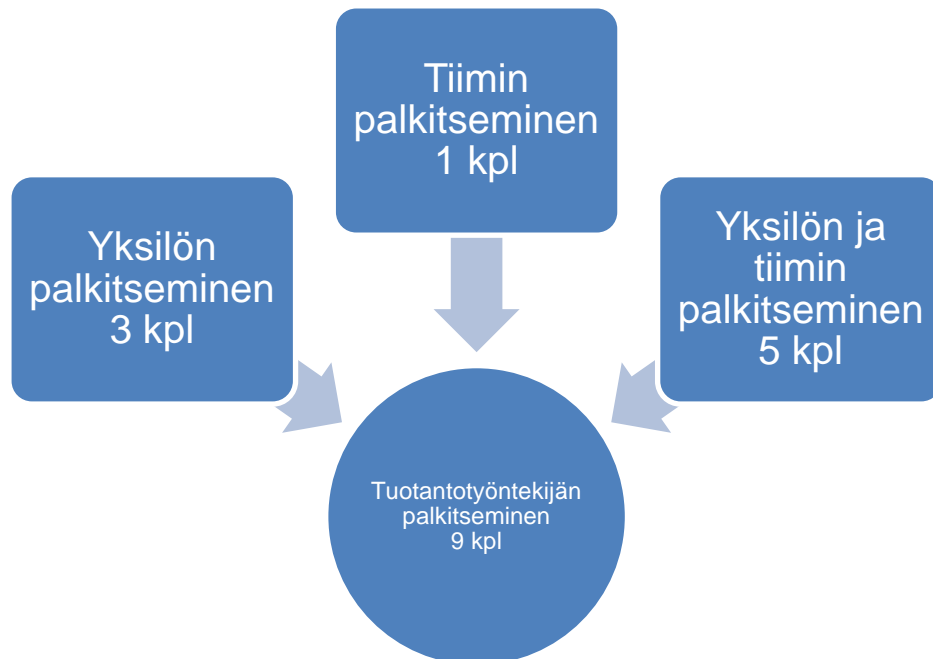
Haastattelussa luottamushenkilöt toivat esiin, että päätökset palkittavista pitäisi tulla tiiminvetäjien ehdotuksesta esihenkilöille. Esihenkilön toki pitäisi huomioida myös tiiminvetäjät, etteivät tiiminvetäjät jäisi kokonaan palkitsematta. Vaihtoehdot esitettäisiin ilman nimiä siten, että dokumentissa olisi vain ehdottaja ja perustelut. Päätöksen palkittavista tekisi osaston tuotantopäälliköt ja osaston johtaja.

Palkkiot tulisi jakaa luottamushenkilöiden mielestä kuukausittain suhteutettuna osaston henkilömäärään. Palkkioiksi luottamushenkilöt ehdottivat 50€ - 100€ lahjakorttia esimerkiksi S-ryhmään käytettäväksi, ePassiin arvon korottamista ja lounasosuuden käyttöönottoa ePassissa sekä palkallista vapaapäivää. Heidän mielestä kertaluonteinen bonusraha ei olisi hyvä palkkio, koska siitä menee aina verot. He myös ehdottivat, että voisiko palkittava henkilö itse valita palkallisen vapaapäivän, ePassin ja lahjakortin väliltä.

Lisäksi luottamushenkilöiden mielestä palkittavista henkilöistä tulisi tehdä julkaisu työpaikan intrasivuille, jossa tuotaisiin esiin perustelut, mistä henkilöä kiitellään. Julkinen palautteen antaminen nähtiin hyvänä ja positiivisena toimintatapana.

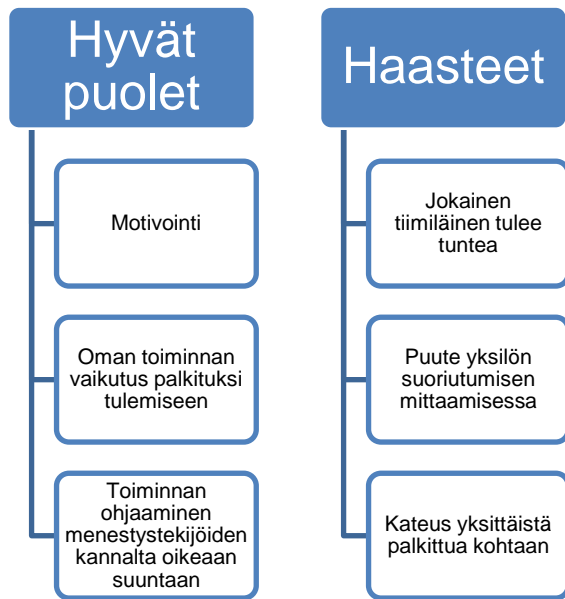
#### 4.3 Esihenkilöiden ja tuotantopäälliköiden haastattelut

Esihenkilöiden ja tuotantopäälliköiden haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Jokaisessa haastattelussa tiedusteltiin ensin, mistä tuotantotyöntekijöitä halutaan palkita. Heti tässä ensimmäisessä kysymyksessä tuli vahvasti esiin, että joidenkin mielestä tulisi palkita sekä yksilöitä että tiimejä, joidenkin mielestä vain yksilöitä, ja erään haastateltavan mielestä vain tiimejä. Kuviossa tarkemmin, miten näkemykset jakaantuivat haastateltavien välillä.



Kuvio 7. Palkitsemisen kohdentaminen esihenkilöiden ja tuotantopäällikköiden näkökulmasta.

Sekä yksilön että tiimin palkitsemisissa nähtiin molemmissa olevan niin hyviä puolia kuin haasteitakin. Yksilön palkitsemisessa hyvinä puolina ja haasteina nähtiin kuviossa esiin tuodut asiat.



Kuvio 8. Yksilön palkitsemisen hyvät puolet ja haasteet esihenkilöiden ja tuotantopäälliköiden näkökulmasta.

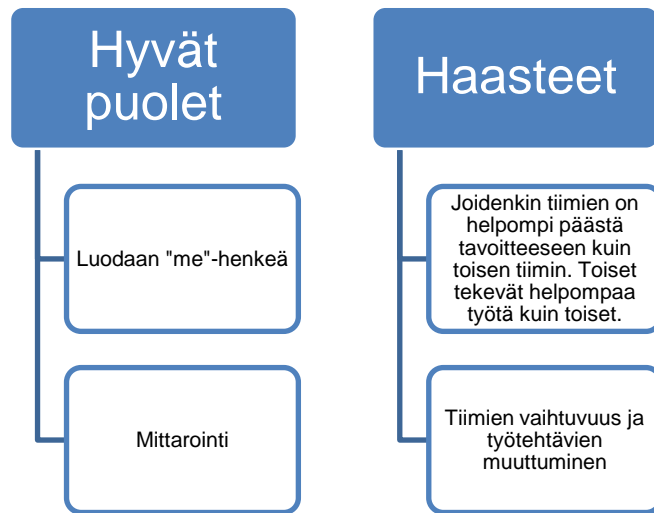
Hyvinä asioina nähtiin tuotantotyöntekijän oman toiminnan vaikutus palkitukseksi tulemiseen ja sitä kautta mahdollisuus motivoida yksilöiden toimintaa menestystekijöiden osalta oikeaan suuntaan. Haastatteluissa tuli esiin, että palkitsemisen kriteerien tulisi olla selkeät, jotta henkilöt tietävät, miten tavoitteet voi saavuttaa. Erään haastateltavan mielestä olisi tärkeää, että henkilöt kokisivat omalla työpanoksella olevan mahdollisuus vaikuttaa siihen, tuleeko palkitukseksi vai ei. Toisen haastateltavan mielestä taas tulisi olla selkeät kriteerit ja mittarit, etteivät sosiaaliset suhteet pääsisi vaikuttamaan palkitsemiseen, vaan palkitsemisen tulisi olla sidoksissa nimenomaan hyvään työssä suoriutumiseen.

Riskinä on, että helposti palkitaan hyviä tyyppejä joiden kanssa on mukava jutella, jos ei ole mittaria. Pitäisi palkita hyviä henkilöitä, jotka eivät pidä itsestään niin paljo ääntä. (H12)

Yksilön suoriutumisen mittaamisen työkalun puutteen vuoksi haastateltavat kokivat yksilön suoriutumisen mittaamisen hankalaksi.

Yksilön palkitsemisessa useampi esihenkilö ja tuotantopäällikkö korostivat, että esihenkilön tulee tuntee oma tiiminsä, jotta palkitseminen on oikeudenmukaista. Tällä hetkellä koko oman tiimin tunteminen ei aina ole mahdollista isojen tiimikokojen ja muutosten vuoksi.

Tiimin palkitsemisessa taas hyvinä puolina ja haasteina nähtiin seuraavassa kuviossa esiin tuodut asiat.



Kuvio 9. Tiimin palkitsemisen hyvät puolet ja haasteet esihenkilöiden ja tuotantopäälliköiden näkökulmasta.

Tiimin palkitseminen koettiin helpommaksi, koska tiimin työskentelyä on helpompi mitata, ja siihen on myös olemassa seuranta. Lisäksi tiimin palkitsemisessa hyvänä asiana tuotiin esiin me-hengen kasvattaminen. Eräs haastateltava kuitenkin toi esiin myös toisenlaisen näkökulman tiimin palkitsemisesta.

Eräällä henkilöllä oli aikanaan käsitys, että kun tuolla on tiimi, niin se tiimi yhdessä taistelee päämäärien vuoksi, jotta se tiimi pääsee tavoitteeseen. Se ei mielestäni pidä paikkaansa. Se pääseekö tiimi tavoitteeseen, ei ole yksittäisen ihmisen elämässä mitään merkitystä. Ainahan palaute tulee yksittäiselle henkilölle, ketä tekee virheitä. Se ei hyödy mitään siitä onko tiimi tavoitteessa. Kyseinen henkilö luuli, että se muu tiimi tökkii huonosti suorittajaa, että "hei koita nyt sinäkin" luomalla vertaispainetta. Mutta eihän sellaista tule tiimistä. Jos henkilö on erittäin hyvä tekijä ja kaikki muut ympärillä ovat heikompia, niin se on sen henkilön etu. Kun tulee henkilökohtaisen suoriutumisen keskustelu, niin hän saa sen kaiken hyvän palautteen. Mitä huonommin tiimillä menee ja mitä paremmin sinä itse suoriudut, niin saat kaiken kunnian. (H13)

Haasteena tiimin palkitsemisessa nähtiin myös se, että joidenkin tiimien on helpompi päästä tavoitteisiin kuin toisten tiimien, ja koetaan, että jotkut tekevät helpompaa työtä kuin toiset. Joissakin tiimeissä on myös enemmän vaihtuvuutta kuin toisissa tiimeissä. Myös työtehtävien muuttuessa henkilön tiimi voi muuttua useinkin. Näin ollen on haasteellista palkita tiimiä, kun tiimin kokoonpano vaihtelee.

#### 4.3.1 Palkitsemisen kriteerit

Haastatteluissa tuli useita eri asioita esiin, mistä tuotantotyöntekijöitä halutaan palkita. Alla kuviossa luettelo asioista, mistä yksilöitä ja tiimejä halutaan palkita.

Yksilön palkitseminen	Tiimin palkitseminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laatu</li> <li>• JP-aloitteet</li> <li>• Hyvät turvallisuushavainnot</li> <li>• Hyvä henkilökohtainen suoriutuminen</li> <li>• Hyvä työssä kehittyminen</li> <li>• Tavoitteisiin pääseminen ja varsinkin niiden ylittäminen</li> <li>• Käyttötarvikkeiden maltillinen kulutus</li> <li>• Oma-aloitteisuus</li> <li>• JP-aloitteet</li> <li>• Tupakoimattomuus</li> <li>• Puhelimen käyttämättömyys</li> <li>• Työaikojen noudattaminen, ei sairauspoissaoloja</li> <li>• Asenne ja yritteliäisyys</li> <li>• Asemakierto</li> <li>• Joustavuus</li> <li>• Esimerkillinen toiminta poikkeuksellisissa tilanteissa</li> <li>• Asiallinen käytös</li> <li>• Toimenpiteet turvallisuuden eteen</li> <li>• Toimenpiteet tuotannon eteen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turvallisuus</li> <li>• Laatu</li> <li>• Ei omalle tiimialueelle kohdistuvia menetyksiä</li> <li>• 5S (esimerkillinen siisteyden ylläpito, kehitystoiminta)</li> <li>• Henkilöstömittari</li> <li>• Yhteistyö, tiimissä auttaminen, tiimistyöskentely</li> <li>• Toimitustäsmällisyys (sis.log.)</li> <li>• Vaihtuvuus</li> <li>• Muutoksiin sopeutuminen</li> <li>• Yleinen työsuoriutuminen tiimissä</li> </ul>

Kuvio 10. Palkitsemisen kriteerit esihenkilöiden ja tuotantopäälliköiden näkökulmasta.

Kaikki haastateltavat toivat esiin, että yksilöitä tulee palkita varsinkin hyvästä henkilökohtaisesta suoriutumisesta. Useamman haastateltavan mielestä tulisi palkita myös laadukkaasta työstä eli työstä, jossa ei ole havaittavissa virheitä. Lisäksi tuotantotyöntekijöitä tulisi palkita hyvästä työssä kehitymisestä. Tällöin ei aina palkittaisikaan henkilöitä, jotka lähtökohtaisesti suoriutuvat aina hyvin, vaan palkittaisiin myös hyvistä työssä

kehittymisistä. Oma-aloitteisuutta arvostettiin myös monessa haastattelussa. Esimerkkeinä oma-aloitteellisuudesta nostettiin esiin muun muassa epäkohdan huomioiminen ja siihen puuttuminen, parannusideoiden keksiminen sekä kiinnostus kehittää prosessia ja omaa osaamista. Lisäksi oma-aloitteisuutena nähtiin siivoaminen ja kaikenlainen ylimääräinen työ, mitä ei ole ohjeistettu esihenkilön aloitteesta. Tupakoimattomuus nostettiin myös yhdeksi palkitsemisen kriteeriksi. Tällöin kannustettaisiin terveellisiin elämäntapoihin. Puhelimen käyttämättömyys nousi esiin useammassa haastattelussa. Esihenkilöt ja tuotantopäälliköt kokivat, että tällä hetkellä usean henkilön puhelimen käyttö häiritsee työntekoa. Asemakierron vapaaehtoista toteuttamista arvostettiin myös ja sitäkin ehdotettiin palkitsemisen kriteeriksi. Toimivalla asemakierrolla todennäköisesti saavutetaan tuloksia sairauspoissaoloihin ja vaihtuvuuteen sekä laajemman osaamisen kautta muutokset olisivat helpommin toteutettavissa. Osa haastateltavista myös toivoi, että palkitsemisen kriteerit sulautetaan osaksi yrityksen sitoumuksia, jotka ovat anna arvostusta, toteuta lupaukset, johda omaa työtäsi, opi jatkuvasti ja osoita yrittäjähenkkeä.

Tiimin palkitsemisen kriteereinä nähtiin paljon helposti mitattavia asioita sekä mittareita, jotka jo tällä hetkellä ovat yrityksen tulospalkkion kriteereinä. Tulospalkkiota maksetaan tällä hetkellä laadusta, toimitustäsmällisyydestä, turvallisuudesta ja tuottavuudesta. Näihin tavoitteisiin päästään, kun tuotantoa tehdään laadukkaasti, turvallisesti, tuottavasti ja aikataulun mukaisesti. Tosin useiden haastateltavien mielestä tämän hetken tulospalkkiomalli ei ole motivoiva. Tulospalkkiota maksetaan kaikille työntekijöille, kun yhdessä päästään tavoitteisiin.

Tulospalkkio on ihan yhtä tyhjän kanssa, koska ihmiset kokevat etteivät he pysty siihen itse vaikuttamaan. Ne on niin isoja mittareita, ettei yksittäinen henkilö koe niihin pystyvänsä vaikuttamaan. (H13)

Tulospalkkion kriteereiden nähdään kuitenkin toimivan tiimien palkitsemisessa, jos palkkion maksaminen perustuisi yksittäisten tiimien tavoitteisiin pääsemisessä. Tällöin tiimiläisillä olisi aidosti mahdollisuus vaikuttaa hyvällä yhteistyöllä palkkion saamiseen. Näiden lisäksi toivottiin myös uudenlaisia palkitsemisen kriteereitä, kuten vaihtuvuus ja tiimityöskentely, jolloin tiimin tehtävänä olisi sitouttaa henkilöt tiimiin hyvää tiimihenkeä luomalla.

#### 4.3.2 Palkkio palkitsemisessa

Kaikkien haastateltavien mielestä tämän hetken palkitsemisen mahdollisuudet ovat erittäin rajalliset.

Meillä ei ole juurikaan puhuttu palkitsemisesta. Tällä hetkellä palkitseminen on jokaisen esimiehen omassa varassa, kuinka he pystyvät palkitsemaan hyvästä työstä. (H14)

Useampi haastateltava myös totesi, että heidän tulisi esihenkilöinä muistaa kiittää ja kehua useammin omia tiimiläisiin.

Kiitoksen antaminen helpolla unohtuu. Se olisi kyllä todella tärkeää. (H15)

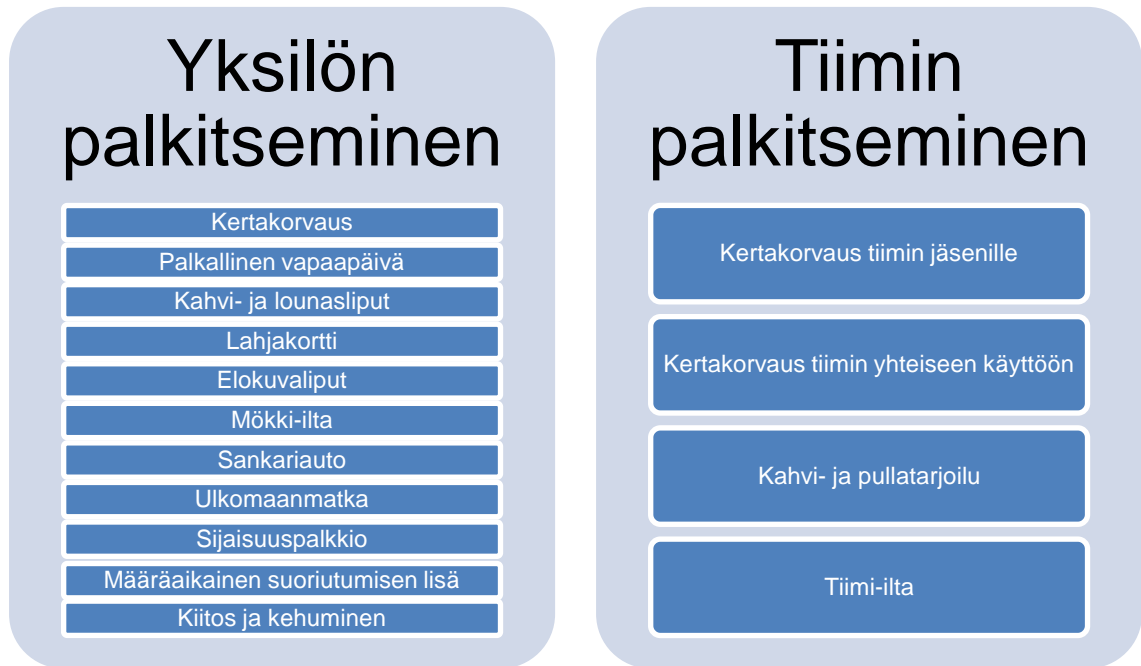
Aina kun esihenkilö käy henkilökohtaisesti kehumassa henkilöä hyvästä työsuorituksesta tai jostakin, niin sen huomaa, että henkilö muuttuu hetkeksi. Työntekijät arvostavat pienäkin elettä. Ei aina tarvitse olla rahakorvaus, vaan ihan pelkkä kahdenkeskinen jutustelu esimiehen kanssa riittää, kun tuodaan esiin, että hommat on hoidettu hyvin. (H16)

Palkitsemisen keinoja nähtiin olevan useampi, vaikka palkitseminen jokoikin jonkin verran näkemyksiä. Osa haastateltavista oli ehdottomasti rahallisen palkkion kannalla, kun taas osa oli vahvasti sitä mieltä, että rahaa ei tulisi jakaa tämän tyyllisessä palkitsemismallissa.

Raha on universaali. Mitä muuta se voisi olla?... (H13)

Ei rahapalkkioiden jakamista, vaan olisi parempi saada konkreettisesti jotain. Jokin pysyvä, jokin kokemus tai asia. Meillä on jo muita keinoja saada rahaa työnantajalta, jos me halutaan tehdä sen eteen töitä. (H17)

Haastateltavat ehdottivat jaettavaksi seuraavia kuviossa mainittuja palkkioita. Kuviossa on erikseen huomioitu yksilön ja tiimin palkkiot.



Kuvio 11. Palkitsemisen keinot esihenkilöiden ja tuotantopäälliköiden näkökulmasta.

Yksilön palkitsemisessa kertakorvauksena maksettavan palkkion summa jakoi jonkin verran mielipiteitä. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että kertakorvauksena maksettava palkkio voisi olla 20€ - 50€, ja osa taas kannatti 100€, tai jopa satojen eurojen kertakorvausta. Muutamien haastateltavien mielestä käytössä voisi olla myös määräaikainen suoriutumisen lisä, kun henkilön todetaan suoriutuvan hyvin, tai kun hän vapaaehtoisesti osallistuu asemakiertoon.

Kertaluonteinen palkkio jää helpommin mieleen. Muistat helpommin sen kun saat 400€ käteen kuin sen, että saat määräajan 0,50€ palkanlisää per tunti. (H15)

Joidenkin haastateltavien mielestä pitäisi useammin hyödyntää myös yrityksessä jo käytössä olevaa sijaisuuspalkkiota, jos joku henkilö siirtyy määräajaksi tekemään esimerkiksi vaativampaa tehtävää toisen henkilön poissaollessa. Palkallinen vapaapäivä nähtiin myös yhtenä palkitsemisen keinona, vaikkakin suurimman osan haastateltavan mielestä vapaapäivän järjestäminen henkilön haluamaan ajankohtaan on haastavaa resursien vuoksi. Useampi haastateltava ehdotti myös lahjakorttien hyödyntämistä palkitsemisessa. Lahjakortit voisivat olla haastateltavien mielestä esimerkiksi ravintolaan, seikkailupuistoon, urheiluvälineliikkeeseen tai ruokakauppaan. Myös elokuvaliput, kustannettu mökki-ilta tai ulkomaanmatka nähtiin mahdollisena palkitsemisen keinona. Yrityksessä välillä käytössä ollut sankariauto koettiin hyväksi palkkioksi, ja sitä toivottiin enemmän käyttöön.

... Joskus mietittiin lahjakortteja, mutta ne rinnastetaan tuloiksi, eikä sitä olekaan enää niin yksinkertaista jakaa. Yhtenä vaihtoehtona olisi sankariauto. Miksi me ei hyväksikäytetä sitä enempää? Me ollaan kuitenkin autotehdas mutta ei oikein aina muisteta sitä. Kun GLC:n saa käyttöön yhden viikonlopun ajaksi, niin se on aika merkittävä palkkio monelle. (H13)

Tiimin palkitsemisessa ehdotettiin kertakorvauksena summaa 50€ ja 200€ väliltä kaikille tiimin jäsenille maksettavaksi. Kertakorvaus taas tiimin yhteiseen käyttöön tulisi suhteuttaa tiimin henkilömäärällä. Tiimin palkitsemiseksi toivottiin myös kahvi- ja pullatarjoilua sekä tiimi-illan mahdollistamista. Tiimi-iltaan toivottiin sisältyvän jokin yhteinen tekeminen, kuten keilaus tai värikuulasota sekä yhteinen ruokailu.

#### 4.3.3 Palkitsemisen kehittäminen

Esihenkilöiden ja tuotantopäälliköiden ehdotukset toimivimmasta ja tehokkaimmasta palkitsemismallista tuotantotyöntekijöille vaihteli jokseenkin toisistaan.

Palkitseminen tulee irrottaa ajatuksesta, että täytyy palkita tietty määrä. Jos ei ole palkittavaa keskivertoisen suoriutumisen vuoksi, ei palkita. Arviointiin tulee ottaa mukaan tuotantopäällikkö tai mahdollisesti jopa johtaja... (H16)

Yhtenä vaihtoehtona, että esimies tekee tuotantopäällikölle ehdotuksen palkittavasta ja tuotantopäällikkö tekee päätöksen palkitsemisesta. Kaikki esimiehet tekevät yhden ehdotuksen täysin nimettömänä, vain perustelut miksi henkilön pitäisi tulla palkituksi. Tuotantopäälliköt yhdessä päättävät perusteluiden perusteella ketä palkitaan. Vasta päätöksen jälkeen esimies paljastaa, kenestä henkilöstä on kyse. Valmis kaava mikä täytetään, jotta verbaalisen lahjakkuuden erot pystyttäisiin välttämään. (H18)

Palkitsemisen tulisi mennä niin, että kun esimies on täyttänyt kaikki tavoitteet, niin hän pystyy palkitsemaan tiimissä henkilöitä. (H19)

Kannatan yksilön palkitsemista. Pekka Niskan palkitsemismalli on hyvä. Meillekin voisi implementoida ensin yhden tavoitteen ja myöhemmin mahdollisesti lisää. Mutta ensin seurattaisiin yhtä asiaa. (H20)

Läsnäolosta palkitseminen olisi tärkeä. Jos ei sairauspoissaoloja, niin palkitaan henkilö. Tärkeintä olisi saada ihmiset pidettyä töissä ja saada vähennettyä sairauspoissaoloja. Ne ketkä ovat olleet tunnollisia, on tähänkin asti tullut kipeänä töihin. Päinvastoin tämä vaikuttaa niihin, jotka miettii tullako töihin vai. Tämä olisi helppoa palkitsemista kun mittari on selkeä. (H21)

Haastateltavien näkemykset vaihtelivat myös jonkin verran siitä, millä tasolla päätös yksilön palkitsemisesta tulisi suorittaa. Osa haastateltavista esihenkilöistä koki, että he haluavat itse tehdä päätöksen palkittavasta työntekijästä, kun taas osa esihenkilöistä toivoi, että päätökset hyväksytettäisiin tuotantopäälliköillä. Suurin osa tuotantopäälliköiden

näkemyksistä kannattivat palkitsemisen hyväksyttämistä heillä. Näkemykset palkitsemisen arviointijaksoista vaihteli myös paljon esihenkilöiden ja tuotantopäälliköiden välillä. Arviointijaksoksi ehdotettiin kuukausittaista, kvartaaleittaista ja vuosittaista arviointijaksoa sekä myös palkitsemisesta, mikä ei olisi sidottu mihinkään ajanjaksoon. Tällöin palkitseminen perustuisi täysin esihenkilön tilannetajuun. Eniten kannatusta sai kuukausittainen palkitseminen.

Tiimin palkitsemisen osalta palkitsemisen kriteereiden nähtiin täyttyvän tavoiteltujen mitareiden mukaan. Tämä tarkoittaa, että tiimiä tulisi palkita aina kun ollaan päästy tavoitteisiin. Tiimin palkitsemisen arviointijaksoksi ehdotettiin kuukausittaista sekä puolivuositaisista että vuosittaista ajanjaksoa. Myös tiimin palkitsemisessä kuukausittainen seuranta-ajakso sai eniten kannatusta.

Esihenkilöiden ja tuotantopäälliköiden mielestä palkitsemismallin toimivuutta tulisi luonnollisesti myös tarkastella säännöllisesti. Myös toimivuuden tarkastelujakso jakoi paljon mielipiteitä.

Sanoisin, että toimivuuden tarkastelu riittää vuosittain tai miksei jopa kahden vuoden välein. (H12)

Toimivuutta pitäisi aluksi tarkastella puoli vuosittain. (H13)

No tota noin, voisikohan vuosi olla toimiva. (H14)

Vuosi olisi varmaankin hyvä tarkastelujakso. (H16)

Käytönnoton alussa toimivuutta pitäisi tarkastella ehkäpä jopa kvartaaleittain ja myöhemmin sitten puolivuositain. (H17)

Ehdottomasti tarkastelua pitäisi ensin tehdä kvartaaleittain ja myöhemmin riittää varmasti vuosittain. (H19)

Aluksi parin kuukauden välein, myöhemmin vuosittain. Hyvä olisi tiedustella miten tehdashenkilöt itse kokevat palkitsemisen ja mielestäni myös esimiesten ja tuotantopäälliköiden näkemyksiä tulee kuulla. (H22)

Mikään näkemyksistä ei saanut kannatusta enemmistöltä, mutta vuosittaista tarkastelujaksoa kannatettiin eniten.

## 5 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa toimiva, kannustava ja sitouttava reaaliaikainen palkitsemismalli tuotantotyöntekijöille. Haastatteluiden avulla haluttiin kuulla työntekijöiden näkemyksiä palkitsemiseen. Haastatteluiden kautta haluttiin saada myös mahdollisimman kattava kokonaiskuva tämän hetken palkitsemisesta, sekä siihen liittyvistä toiveista. Tukimuksen taustalla vaikutti tutkimuskysymys: ”Miten palkita tuotantotyöntekijöitä hyvistä työsuorituksista reaaliaikaisesti?”

Haastatteluiden lisäksi palkitsemisen teoria on ohjannut kehittämisehdotuksia. Yrityksen palkitsemisjärjestelmää kehitettäessä on tärkeää ymmärtää palkitsemisen tarkoitus ja tavoite eli miksi palkitsemista hyödynnetään, ja mitä sillä halutaan saada aikaan. Palkitsemisen vaikutus ja toimivuus tulevat työntekijöiden kokemuksesta. Tällöin työntekijöiden kokemus palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta ja kannustavuudesta määrittävät sen, mitä palkitsemisella saadaan aikaan. Olennaista on huomioida, että työntekijät ymmärtävät palkitsemisen perusteet, koska se on lähtökohtana tavoitteiden mukaiselle toiminnalle sekä työmotivaatiolle. (Hakonen ja Nylander 2015, 14-15.)

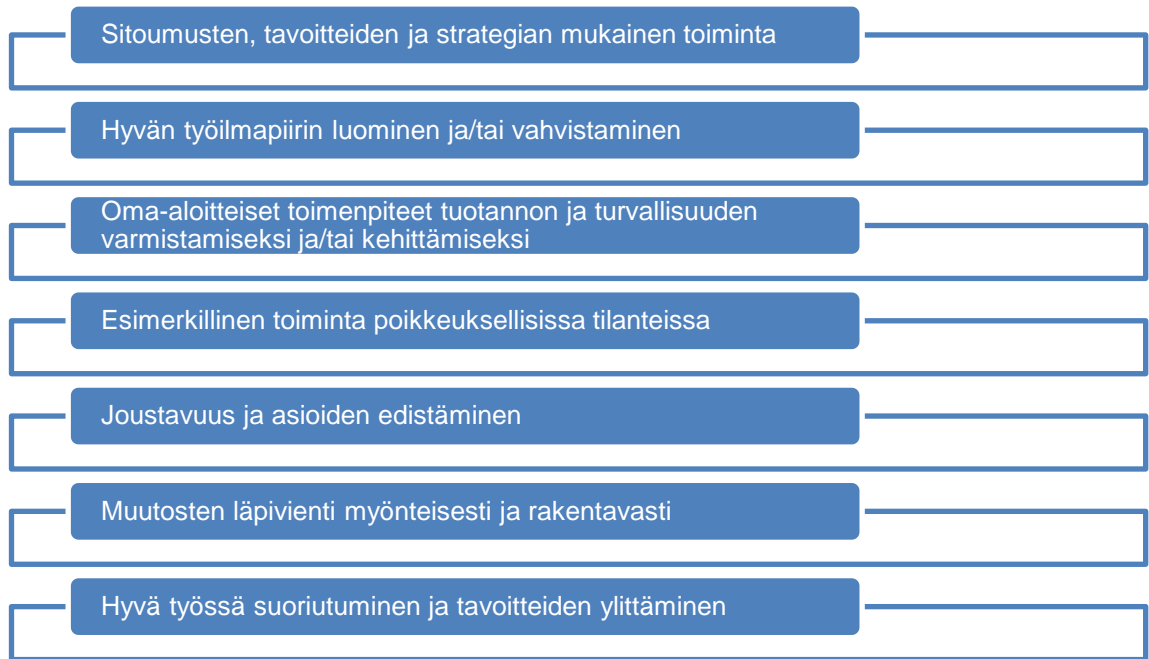
Varsinkin isoissa yrityksissä kuulee usein olevan haasteita palkitsemisen toteuttamisessa. Palkitsemisstrategian tärkeys korostuu tällöin, sillä jos se puuttuu, voi palkitseminen olla melko näkymätöntä työntekijöille. Työntekijät eivät aina edes tiedä, mitä kaikkea yrityksen palkitsemiseen sisältyy. Mielestäni tämä näkyy myös tässä tutkimuksessa, ja tuo esiin, miten tärkeää yrityksessä olisi keskittyä palkitsemisen viestintään. Toisaalta myös esihenkilöiden kouluttamiseen tulisi keskittyä palkitsemiseen liittyvissä asioissa. Yhtenä kehitysideana tuon esiin palkitsemismuotojen dokumentoinnin taulukkoon kaikkien työntekijöiden saataville yrityksen intrasivuille. Siinä tulisi näkyä kaikki yrityksen käytössä olevat palkitsemistavat. Mielestäni taulukon voisi myös otsikoida Rantamäen, Kauhasen ja Kolarin (2006,16) palkitsemisen nelikentän mukaisesti ja sijoitella palkitsemistavat oikean otsikon alle. Otsikot siis olisivat työ ja tapa toimia, kasvu ja kehittyminen, henkilöstöedut sekä rahallinen palkitseminen.

Palkitsemisstrategian tulee luonnollisesti tukea yrityksen tavoitteita. Näin ollen palkitsemisstrategiaa tulisikin kehittää aina, kun yrityksen strategia päivittyy. Valmet Automotivella strategiaa on päivitetty nyt vuosille 2022-2027, ja siellä kaiken keskiössä ovat itseohjautuvat ihmiset. Mielestäni palkitsemisen tulisi myös tukea tuota tavoitetta. Teorian pohjalta tiedetään, että ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa palkita henkilöstöä. Kaikkia

työntekijöitä on vaikea miellyttää, sillä jokaisella työntekijällä on omanlaiset toiveet ja arvostukset palkitsemisen suhteen (Hakonen ja Nylander 2015, 11.) Tärkeää olisi kuitenkin huomioida palkitsemisen ja yrityksen strategian yhteensopivuus.

Tutkimuksen tavoite oli ensisijaisesti luoda reaaliaikainen palkitsemismalli tuotantotyöntekijöille. Tällainen reaaliaikainen palkitsemismalli on nopeaa palkitsemista ja sopii erinomaisesti poikkeuksellisten tilanteiden sekä yksittäisten hyvien työsuoritusten huomioonmiseen. Tämä malli itsessään ei syrjäytä tulospalkkiomallia, vaan se on erityisen hyvä täydennys palkitsemisen kokonaisuuteen. Reaaliaikaisen palkitsemismallin tavoitteena tulisi olla hyvien työtapojen korostaminen. Yrityksen viestiessä myös palkittavista suorituksista ja työntekijöistä avoimesti kaikille työntekijöille, kerrotaan samalla yrityksen arvostamista työtavoista. Tämä nousi esiin myös tuotantotyöntekijöiden luottamushenkilöiden toiveena. Parhaimmillaan tällaisella toimintatavalla luodaan enemmän hyvää mieltä ja kasvatetaan yhteishenkeä kuin synnytetään katkeruutta. (Korteila 2019.)

Reaaliaikaisesta palkitsemismallista tulisi rakentaa mahdollisimman yksinkertainen ja jonkinlaiset pelisäännöt ovat tarpeen, jotta palkitsemisesta saadaan tasapuolista ja oikeudenmukaista. (Korteila 2019.) Tutkimuksen perusteella palkkioperusteiksi määrittäisin seitsemän kohtaa (kuvio 12). Kaikki määritellyt palkkioperusteet perustuvat tutkimuksen teoriaan ja haastatteluihin. Mielestäni palkkioperusteet kannustavat myös itseohjautuvuuteen eli strategian mukaisesti tavoitteena palkitsemisenkin kautta olisi itseohjautuvat ihmiset.



Kuvio 12. Reaaliaikaisen palkitsemismallin palkkioperusteet

Oleellista pelisäännöissä on huomioida, että kyseistä palkitsemismallia ei voi hyödyntää, jos henkilö on saamassa, tai on jo saanut samasta aiheesta muuta palkkiota. Tällainen muu palkkio voi olla tehtäväkohtainen palkka, henkilökohtainen lisä tai aloitepalkkio.

Pelisäännöissä on aiheellista myös huomioida taho, jolle perustelut maksettavasta palkkiosta esitellään. (Korteila 2019.) Tutkimuksen ja Valmet Automotive palkkapolitiikan mukaisesti ehdotan, että esihenkilöt tekevät aina ehdotuksen palkittavasta henkilöstä perusteluineen tuotantopäällikölle. Ehdotuksen tekemiseksi tulee laatia sisäinen digitaalinen lomakepohja, jotta varmistutaan tarpeellisten asioiden kirjaamisesta. Tällöin tuotantopäällikön on helpompaa tarkastella täyttyvätkö kriteerit. Saman lomakepohjan perusteella saadaan luotua myös sisäinen viesti palkittavasta henkilöstä ja palkitsemisen perusteista. Sisäinen viesti eli julkinen palaute olisi hyvä julkaista yrityksen intrasivuille sekä työntekijöiden käytössä olevaan yrityksen sisäiseen viestinnän sovellukseen.

Lisäksi maksimipalkkioista, palkkioiden porrastuksista ja työntekijäkohtaisesta rajasta on tarpeen sopia. (Korteila 2019.) Tutkimuksen pohjalta ehdottaisin palkkiomääräksi 50€, 100€ ja 200€. Vaihtoehtona voisi olla myös, että työntekijä itse valitsee palkkion yrityksen tarjoamista palkkiovaihtoehtoista. Palkkiovaihtoehtoja voisi olla maksimissaan kuusi (kuvio 13). Esihenkilöille tulisi laskea vuosittainen palkkiopotti eli budjetti, josta he voisivat jakaa palkkioita vuoden mittaan. Palkkiopottia laskettaessa tulee huomioida

esihenkilön tiimin koko, jotta palkitseminen olisi tasapuolista. Pelisääntöihin tulisi myös kirjata, että työntekijä voi tulla palkituksi ainoastaan kerran vuoden aikana. Tämä mahdollistaa useamman työntekijän palkitsemisen, eikä aiheuta riskiä, että samat työntekijät tulisivat palkituiksi kerta toisensa jälkeen.



Kuvio 13. Reaaliaikaisen palkitsemismallin palkkiovaihtoehdot.

Pelisääntöjen avulla selkeä ohjeistus helpottaa esihenkilöiden työtä. Toki ennen reaaliaikaisen palkitsemismallin käyttöönottoa esihenkilöt tulee kouluttaa uudenlaisesta palkitsemismallista. Toisille esihenkilöille palkitseminen on luontaisempaa kuin toisille, ja siksi on tärkeää varmistua, että kaikilla on samanlaiset ohjeistukset palkitsemiseen. Oleellista koulutuksessa on saada esihenkilöt ymmärtämään palkitsemisen tärkeyden ja sisäistämään palkitsemisen johtamisen työvälineenä sekä aktivoitumaan sen hyödyntämisessä. Lisäksi on huomioitavaa, että kyseessä on reaaliaikainen palkitsemismalli, jolloin esihenkilön tulee edetä palkitsemisen osalta nopeasti. Parhaiten palkitseminen vaikuttaa työntekijään, kun palkkio ja palaute annetaan nopeasti onnistumisen jälkeen. Työntekijän lojaalisuus työnantajaa kohtaan uskotaan kasvavan, kun yritys kohtelee työntekijöitään hyvin. (Korteila 2019.)

Esihenkilöiden lisäksi myös työkavereilla voisi olla mahdollisuus vinkata toisen työntekijän onnistumisesta. Tämä kasvattaa palkitsemisjärjestelmän läpinäkyvyyttä. (Korteila 2019.) Tutkimuksessa tuli toive myös työkavereiden mahdollisuudesta vaikuttaa palkitsemiseen. Lisäksi ehdotankin, että yrityksellä olisi kuukausittaiset palkitsemisen teemat ja aiheina sellaiset asiat mitkä työpaikalla nähdään tärkeiksi. Nämä aiheet voisivat

perustua yrityksen sitoumuksiin, jotka ovat: osoita yrittäjähengettä, toteuta lupaukset, johda omaa työtäsi, opi jatkuvasti ja anna arvostusta. Tähän palkitsemismalliin tulisi perustaa muutaman hengen päätöksentekofoorumi, joka tekee päätöksen palkittavista henkilöistä kuukausittain. Päätöksenteossa tulisi olla mukana henkilöstöosaston edustaja sekä tuotannon edustaja. Palkkioon olisi oikeutettu yksi tuotantotyöntekijä kultakin tuotanto-osastolta. Poikkeuksena olisi yrityksen suurin osasto, josta palkittavia voisi valita kaksi tuotantotyöntekijää. Palkkioksi ehdotan elokuvalippuja ja julkista palautetta.

Tutkimuksessa tuli myös vahvasti esiin tiimin palkitseminen yksilön palkitsemisen lisäksi, vaikka tutkimuksessa keskityttiinkin pääasiassa yksilön palkitsemiseen. Tiimin palkitsemisen kriteereinä nähtiin pääasiassa samoja mittareita, mitä tällä hetkellä on jo käytössä yrityksen tulospalkkiomallissa. Tulospalkkiomallin mittarit ovat tällä hetkellä laatu, toimintäsmällisyys, turvallisuus ja tuottavuus. Samaan aikaan koettiin, että tämän hetken tulospalkkiomalli ei ole kannustava ja motivoiva. Tämän vuoksi päivittäisinkin yrityksen tulospalkkion mittareita. Tulospalkkiomallissa mielestäni puolet mittareista voisi perustua tiimikohtaisiin tavoitteisiin ja puolet taas koko talon tavoitteisiin. Tällöin yksittäiset henkilöt ja tiimit kokisivat parempaa mahdollisuutta vaikuttaa tulospalkkion määrään omalla työskentelyllään. Tiimin palkitsemisen viestinnässä hyödyntäisin iskulauseena McCollumin sanoja, mitkä mielestäni kiteyttävät tiimityöskentelyn ja siitä palkitsemisen erityisen hyvin: ” *As a competitor, you always want to receive the best rewards. But you understand that it is a team sport, and you understand the better your team plays, the more you are rewarded.*”

Tutkimuksessa tuotantotyöntekijät toivat myös vahvasti esiin, että he kaipaavat kokonaisuudessaan enemmän palkitsemista. Yllättävää oli kuitenkin se, että usean henkilön toiveissa korostui aineeton palkitseminen. Tuotantotyöntekijät kaipaavat enemmän palautetta, niin positiivista kuin ohjaavaakin palautetta. He arvostavat suuresti sekä esihenkilöiltä että työkavereilta saatavaa palautetta. Yleensä aineettomat palkitsemistavat ovat työnantajalle taloudellisesti kannattavia, koska niistä ei synny kustannuksia. Näkisinkin, että palautteen antamisen kulttuuria tulisi kehittää työntekijöiden palkitsemisessa.

Tuotantotyöntekijöiden haastatteluissa nousi myös esiin kesän helteillä työolosuhteisiin liittyvä toive vakiolämpötilasta tehtaalla. Tämä tuli esiin kaikissa tuotantotyöntekijöiden haastatteluissa ja mielestäni sen vuoksi tämä on aihe, mitä ei voi sivuuttaa. Ilmanvaihtojärjestelmien uusiminen on erityisen kallista suurella tehdasalueella, mutta sillä on iso vaikutus työtyytyväisyyteen, ja se koettiin myös isona palkitsemisasiana. Mielestäni olisi aiheellista kartoittaa ilmanvaihtojärjestelmien uusimisen kustannukset, sekä arvioida,

että maksaisiko se loppupeleissä kuitenkin itsensä takaisin, kun noin 2500 tuotantotyöntekijää saisi työskennellä suotuisissa lämpötiloissa. Tämän seurauksena työtyytyväisyys kasvaisi, ylimääräiset tauot poistuisivat ja lämpötilasta johtuvat poissaolot loppuisivat.

## 6 YHTEENVETO JA POHDINTA

Palkitseminen viestittää siitä, mitä yrityksessä toivotaan ja arvostetaan. Palkitsemisen kautta voidaan yrityksessä luoda niin positiivisia kuin kielteisiäkin ajatuksia. Välillä tavoitteissa onnistutaan, ja välillä voidaan joutua kokemaan pettymyksiä. Tärkeintä kuitenkin on, että palkitsemisen kautta pystyisi motivoimaan työntekijöitä parempiin työsuorituksiin sekä samalla myös sitouttamaan ja kannustamaan. (Rantamäki ym. 2006, 31-33.)

Mandatum Lifen vuoden 2020 palkitsemistutkimuksen mukaan rahallisen palkitsemisen nähdään olevan tärkein keino motivoida. Varsinkin kerta- ja pikapalkitseminen koetaan työntekijöiden keskuudessa paljon motivoivammaksi kuin työnantajat saattavat ymmärtääkään. Palkitsemisjärjestelmän ollessa reilu, läpinäkyvä ja työtä arvostava, työntekijät näkevät palkitsemisen motivoivan onnistuneisiin työssä suoriutumisiin. Samaan aikaan työnantajien nähdään yliarvioivan oman onnistumisensa palkitsemisessa. Usein työntekijät kokevat yrityksen tavoitteiden ymmärtämisen haasteelliseksi ja strategisiin tavoitteisiin sitoutuneisuuden vajaaksi, kun taas työnantajat kokevat palkitsemiseen liittyvän viestinnän olevan selkeää ja kaikkien saatavilla yhtäläisesti. Palkitsemisen onnistumistekijöiksi nähdään viestintä ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet. Näiden saavuttamiseksi työntekijöitä pitäisi kuulla palkitsemisstrategian kehittämiseksi ja sen lisäksi esihenkilöitä tulisi perehdyttää entistäkin enemmän palkitsemiseen ja sen viestinnän tärkeyteen. (Mandatum Life 2020, 11-31.)

Haastatteluissa minua yllätti, miten eri tavoin haastateltavat kokivat palkitsemisen, ja miten erilaisia näkemyksiä palkitsemiseen liittyen nousi esiin eri haastatteluissa. Haastattelujen myötä myös itse ymmärsin, miten vaikea kokonaisuus palkitseminen kaiken kaikkiaan on. Palkitseminen on varmasti sitä haastavampaa, mitä isompi yritys. Tärkeäksi asiaksi palkitsemisessa koettiin olevan läpinäkyvyys ja oikeudenmukaisuus. Tuotantotyöntekijät myös kaipasivat enemmän tietoa siitä, miten tulla palkituksi. Samaan aikaan esihenkilöt ja tuotantopäälliköt kaipasivat selkeämpää palkitsemismallia, jonka avulla heillä olisi selkeämmät keinot palkita.

Palkitsemistutkimuksen mukaan vaikutusmahdollisuudet palkitsemisen suhteen koetaan toimiviksi, kun palkitaan yksilön tai tiimin suoriutumisesta. Edellytyksenä toki on se, että työntekijät itse pystyvät vaikuttamaan omalla työskentelyllään palkitsemisen toteutumiseen. Lisäksi myös esihenkilöiden kouluttaminen palkitsemiseen ja sen viestinnän tärkeyteen korostuu. Haasteeksi muodostuukin se, miten yrityksen strategiset tavoitteet

jalkautetaan tuotantotyöntekijöille, jotta ne kannustaisivat, ja sen myötä työntekijät tiedostaisivat heillä olevan mahdollisuus saavuttaa palkkioita palkitsemisstrategian mukaisesti. (Mandatum Life 2020, 31.)

Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa yhteenveto tutkimuksen tuloksista ja luoda kehitysehdotus palkitsemismallista. Palkitsemisen kokonaisuus ei ole helppo aihe, eikä palkitsemisessa myöskään ole yhtä oikeaa toteutustapaa. Vaihtoehtoja palkitsemisstrategiaan on lukuisia. Tässä tutkimuksessa on haastateltu useita henkilöitä mahdollisimman kattavan kokonaiskuvan saamiseksi palkitsemisen kokemuksista tällä hetkellä. Lisäksi haastatteluissa on kartoitettu, mitä toiveita työntekijöillä olisi palkitsemisen suhteen. Eilaisia toiveita ja näkemyksiä oli paljon. Ne yhdistettynä palkitsemisen teoriaan, on pyritty luomaan kattava yhteenveto tutkimuksen tuloksista, sekä luomaan paras mahdollinen palkitsemismalli toimeksiantajan käyttöön. Palkitsemismallissa on otettu huomioon tärkeimmiksi koetut asiat, sekä kehittämisehdotusten toteuttamiskelpoisuus yrityksessä.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jossa toteutettiin puolistrukturoituja haastatteluja sekä yksilöhaastatteluina että ryhmähaastatteluina. Kaikki haastattelut sujuivat hyvin ja mielestäni keskustelu oli hyvinkin avointa. Haastatteluja järjestettäessä pohdin, että vaikuttaako tutkijan oma työsuhte toimeksiantajalla negatiivisesti haastattelujen toteutukseen esimerkiksi siinä mielessä, että työntekijät eivät uskaltaisi olla täysin rehellisiä ja avoimia keskustelussa. Kokemukseni mukaan sillä ei kuitenkaan ollut negatiivista vaikutusta, vaan ehkä ennemminkin positiivinen vaikutus. Osa haastateltavista oli minulle jo entuudestaan tuttuja, joten koen, että keskustelut olivat sen myötä erityisenkin avoimia ilman jännitteitä.

Tutkimuksessa haastateltavien anonymisyyttä arvioitaessa on otettava huomioon, että tuotanto-osastojen tuotantopäälliköt tietävät, ketkä henkilöt ovat olleet haastatteluissa. Opinnäytetyössä tutkimustulokset ja suorat sitaatit on kuitenkin kirjoitettu yleisellä tasolla. Lisäksi kun ottaa huomioon, että haastateltavia oli kaiken kaikkiaan 28 henkilöä, niin yksittäisen henkilön vastauksia on haastellista tunnistaa. Anonymisyys ei toteudu täydellisesti, mutta kaikki osapuolet ovat tästä tietoisia.

Opinnäytetyön tekeminen kesti kokonaisuudessaan kahdeksan kuukautta eli kesäkuusta joulukuuhun. Prosessi oli innostava ja melko haasteellinenkin. Tutkimuksen tekeminen lisäsi kuitenkin huomattavan paljon tietämystäni palkitsemisesta ja sen kehittämisestä. Kesäkuussa valmisteltiin suunnitelma tutkimuksen toteuttamisesta ja teoriatiedon pohjalta luonnosteltiin haastattelujen kysymykset. Haastattelut toteutettiin heinäkuun aikana

ja niiden litteroinnit eli puhtaaksi kirjoittamiset tehtiin syyskuun ja lokakuun aikana. Tutkimusmateriaalin analysoiminen oli mielenkiintoista, vaikkakin erityisen aikaa vievää. Teoriatietoon syvennyttiin kesäkuusta joulukuuhun asti. Palkitsemiseen liittyvää teoreettista tietoa oli hyvin saatavilla. Tutkimuksessa haastavinta oli rajata teoreettinen viitekehys työhön sopivaksi ja teoreettisen tiedon ja tutkimustulosten yhteensovittaminen toisiansa tukien.

Työntekijöiden palkitseminen on haastavaa ja palkitseminen onkin laaja kokonaisuus. Palkitsemisstrategiaa luodessa tulee ottaa huomioon paljon eri asioita, jotta palkitsemisesta saadaan toimivaa sekä työntekijöitä että työnantajaa hyödyttävää. Työntekijän näkökulmasta palkitseminen kasvattaa motivaatiota, viestittää arvostusta ja kunnioitusta, kannustaa oikeanlaiseen toimintaan, lisää ammatillista itsetuntoa ja ennen kaikkea kirjastaa työn merkityksellisyyttä (Nieminen ja Tomperi 2008, 153.) Yrityksen näkökulmasta taas palkitsemisen kautta saadaan motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät ja lisäksi palkitsemisen uskotaan vaikuttavan yrityksen tulokseen positiivisesti. Toimivasta palkitsemisesta hyötyvät siis sekä työntekijät että työnantaja.

## LÄHTEET

- Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>. (Viitattu 10.12.2021).
- McCollum. FameQuote. <https://www.famequote.com/c-j-mccollum-quotes-4076/as-a-competitor-you-always-want-to-receive-the-best-rewards-but-you-underst-117527/?src-topic-id=12584>. Viitattu 11.12.2021.
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin: Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. 2. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro.
- Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Henkilöstöjaosto. 2015. Kertapalkitseminen: pikapalkitsemisen periaatteet. <https://docplayer.fi/6438908-Henkilostojaosto-31-27-08-2015-kertapalkitseminen-pikapalkitsemisen-periaatteet-736-01-00-00-2015.html>. Viitattu 8.12.2021.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Kallinen, Timo & Kinnunen, Taina. Etnografia. Teoksessa Kirsi Günther & Kirsi Hasanen & Kirsi Juhila & Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>. Viitattu 10.12.2021
- Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana: Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. 1. p. Helsinki: Kauppakamari.
- Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Helsinki: Infor.
- Korteila, M. 2019. Välitön kiitos. <https://www.mandatumlife.fi/life-magazine/2016/valiton-kiitos/>. Viitattu 8.12.2021.
- Luoma, K. Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta: Osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Tammi.
- Mandatum Life. 2020. Palkitsemistutkimus 2020 tutkimusraportti. <https://www.mandatum-life.fi/kampanjasivut/palkitsemistutkimus-2020/>. Viitattu 2.12.2021.
- Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Helsinki: WSOYpro.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro.
- Paaso, E. 2008. Mittaaminen: Mittarin luotettavuus. KvanttiMOTV – Kvantitatiivisten menetelmien tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html>. Viitattu 10.12.2021
- Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Helsinki: WSOYpro.
- Sitra. 2013. Aineettomat palkitsemiskeinot hyötykäyttöön. <https://www.sitra.fi/blogit/aineettomat-palkitsemiskeinot-hyotykayttoon/>. Viitattu 5.12.2021.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

## Liite 1: Haastattelu tuotantotyöntekijöille

### Palkitseminen tällä hetkellä

- Miten koet, että sinua palkitaan tällä hetkellä työssäsi?
- Koetko nykyiset palkitsemistavat motivoiviksi työpaikalla?
- Millaisia haasteita koet palkitsemisessa olevan?

### Palkitsemisen kehittäminen

- Millaista palkitsemista toivot? Miten kehittäisit palkitsemista?
- Mistä asioista haluaisit tulla palkituksi?
- Mitkä palkitsemiskeinot haluaisit olevan käytettävissä?

Liite 2: Haastattelu tuotantotyöntekijöiden luottamushenkilöille, esihenkilöille ja tuotantopäälliköille

Motivointi, mittarointi ja seuranta

- Mistä halutaan palkita? Mitä erityispiirteitä tehdastyöntekijän tehtävät mielestäsi pitävät sisällään palkitsemisen näkökulmasta? Mitä tulisi mittaroida ja kuinka?
- Mitkä ovat selkeitä tavoitteita tehdastyöntekijöillä? Miten kyseiset mittarit ohjaavat toimintaa kriittisten menestystekijöiden osalta oikeaan suuntaan?
- Miten tavoitteiden toteutumista seurataan?

Palkitseminen ja sen tavoite

- Mikä olisi hyvä palkitsemisen tavoite organisaation näkökulmasta?
- Mikä olisi hyvä palkkio?
- Miten usein palkkioita voisi jakaa?
- Millä jaolla palkkioita tulisi myöntää työntekijöille huomioiden osastot?

Kehittäminen

- Mikä olisi toimivin ja tehokkain palkitsemismalli Valmet Automotiven tuotantotyöntekijöille?
- Miten usein palkitsemisjärjestelmän toimivuutta olisi hyvä tarkastella?