



# Kumppaniyhteistyön kehittäminen bonusmallia hyödyntäen

Katja Ahonen

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2022

Palveluliiketoiminnan johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Palveluliiketoiminnan johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma

AHONEN, KATJA:

Kumppaniyhteistyön kehittäminen bonusmallia hyödyntäen

Opinnäytetyö 114 sivua, joista liitteitä 28 sivua  
Marraskuu 2022

---

Tässä opinnäytetyössä tuodaan esille kumppaniyhteistyön onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä, joita ovat asiakaskokemuksen ja suorituksen johtaminen sekä arvostuksen ja luottamuksen osoittaminen kohtaamisissa. Työn tavoitteena on kehittää positiivista kumppaniyhteistyötä ja tarkoituksena on esittää kehitysehdotuksia bonusmallin suunnittelua varten Pirkanmaan Voimia Oy:lle.

Kyselytutkimuksella selvitettiin palkitsemisen nykytilaa ateria- ja puhtauspalvelualan työntekijöiltä kymmenen eri työnantajan henkilöstöltä. Lisäksi toteutettiin yhdeksän haastattelua kumppaniyrityksille palkitsemisen nykytilan selvittämiseksi sekä bonusmallin kehittämiseksi. Sopimuspalkitsemista tutkittiin lähettämällä kysely kuuden eri paikkakunnan hankinta-asiantuntijalle tavoitteena selvittää sopimuspalkitsemisen nykytilaa sekä sopimuspalkitsemisen kehittämistä julkisissa organisaatioissa.

Tutkimustuloksien mukaan henkilöstö arvostaa jatkuvaa palkitsemista esimerkiksi palautetta työstä ja pikapalkitsemista selvästi pitkän aikavälin tulospalkkausta enemmän. Myös haastatteluista nousi esille, että työntekijöiden kohtaaminen, palautteen antaminen ja arvostuksen osoittaminen koetaan tärkeäksi. Lisäksi haastatteluiden mukaan bonusmallin keskeiseksi onnistumistekijäksi nousi selkeät ja saavutettavissa olevat tavoitteet monimutkaisten ja kankeiden mittaroitujen tavoitteiden sijaan. Hankinta-asiantuntijoille suunnattu kysely osoitti, että sopimuspalkitsemista ei ole käytössä, koska se koetaan hankalaksi toteuttaa tai siihen ei ole organisaatiot vielä panostaneet.

Bonusmallin kehittämisessä tulee huomioida organisaation kyvykkyys johtaa ulkoisia resursseja alati muuttuvassa arjessa, vuorovaikutustaidot ja rohkeus toimia yhteistyössä sekä arvostuksen osoittaminen kohtaamisissa. Kumppaniyhteistyön kehittäminen edellyttää uusia teknologisia ratkaisuja raportointikanavien toteuttamiseen. Bonusmallin kehitysehdotukseksi muodostui toimintamalli, jolla varmistetaan kumppaniyhteistyön ja palkitsemisen johtamista. Jatkossa tärkeätä on panostaa palkitsemistapoihin, joihin myös asiakas voi osallistua.

---

Asiasanat: palkitseminen, kumppaniyhteistyö, yrityskulttuuri

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master`s Degree Programme in Hospitality Management

AHONEN, KATJA:  
Developing Partnership Cooperation Using the Bonus Model

Master`s thesis 114 pages, appendices 28 pages  
November 2022

---

The objective of this study was to gather information about the factors that increase positive partner cooperation. The goal is to present development proposals for creating a bonus model to Pirkanmaan Voimia Oy.

The data were collected from a survey to find out the current state of compensation for employees in the catering and cleaning service industry. In addition, nine interviews were conducted with partnership companies to find out their point of view to develop the bonus model. Contract compensation was studied by sending a survey to the procurement experts in six different locations.

These results suggest that personnel value continuous rewards, such as feedback on work and quick rewards. It also emerged that meeting employees, giving feedback and showing appreciation are considered important. The key success factor of the bonus model was clear and achievable goals. The procurement experts said that the contract bonus is not currently in use.

The findings indicate that to develop partner cooperation, the organizations should pay attention to the management of emotional and interaction skills. The development of partnership cooperation requires new technological solutions for implementing reporting channels. It is also important to develop reward methods in which the customer can participate.

---

Key words: rewarding, partner cooperation, corporate culture

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
1.1.	Pirkanmaan Voimia Oy .....	9
1.2.	Sopimusbonus ja sanktio palvelusopimuksissa .....	10
1.3.	Toimijoiden roolit bonusmalliin liittyen .....	12
1.4.	Kehittämistehtävän tavoite ja tarkoitus .....	13
2	KUMPPANIYHTEISTYÖ .....	14
2.1.	Yrityskulttuurin muodostuminen .....	14
2.2.	Asiakaskokemuksen muodostaminen .....	17
2.3.	Yhteisen näkemyksen muodostaminen.....	19
2.4.	Tavoitteiden määrittely ja mittaaminen .....	21
2.5.	Houkuttelevuus kumppaniyhteistyön käynnistävä ajuri .....	24
2.6.	Kilpailu- ja yhteistyökannustimet suorituksen johtamisen apuna ..	26
2.7.	Sopimusbonuksen huomioiminen hankinnoissa .....	27
3	PALKITSEMISEN JA HENKILÖSTÖKOKEMUKSEN JOHTAMINEN ..	28
3.1.	Palkitseminen kytkeytyy liiketoimintastrategiaan.....	29
3.2.	Yksilön ajureina itsemääräämisteoria ja motivaatio.....	31
3.3.	Palautteen merkitys yksilön kasvuun ja kehittymiseen .....	34
3.4.	Suorituksen ja osaamisen johtaminen.....	38
3.5.	Valmentava johtaminen.....	40
3.6.	Tunteiden johtaminen.....	43
4	PALKITSEMISTAVAT .....	47
4.1.	Palkitsemisjärjestelmä.....	47
4.2.	Aineelliset palkitsemistavat .....	49
4.3.	Aineettomat palkitsemistavat .....	53
5	TUTKIMUS .....	56
5.1.	Kysely henkilökunnalle palkitsemisen nykytilanteesta.....	57
5.2.	Kysely sopimuspalkitsemisesta hankintaverkostolle .....	58
5.3.	Haastattelu palvelukumppaneille.....	58
6	TUTKIMUSTULOKSET .....	60
6.1.	Tutkimustulokset palkitsemisen nykytila kyselyistä .....	60
6.2.	Tutkimustulokset hankintaverkoston kyselyistä .....	66
6.3.	Tutkimustulokset haastatteluista .....	67
6.4.	Tutkimustulosten analyysi ja yhteenveto .....	70
6.5.	Johtopäätökset.....	74
7	BONUSMALLIN KEHITTÄMINEN.....	76
7.1.	Bonusmallin työpajat .....	76

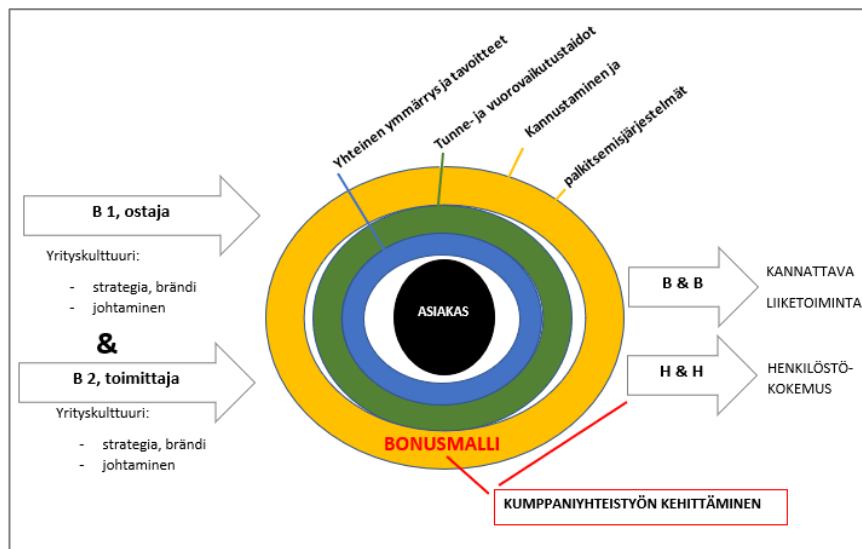
7.2. Sopimusbonuksen kehittäminen .....	77
7.3. Bonusmalli onnistumisen johtamiseen .....	78
8 POHDINTA .....	81
LÄHTEET .....	83
LIITTEET .....	87
Liite 1. Bonusmallin kehittämisprosessi .....	87
Liite 2. Pirkanmaan Voimia Oy:n henkilökunnan palkitsemistavat .....	88
Liite 3. Jatkuvan arvioinnin työskentelykulttuuri .....	89
Liite 4. Kysymykset; Kysely palkitsemisen nykytila .....	90
Liite 5. Kysymykset; Kysely sopimuspalkitsemisesta .....	95
Liite 6. Kysymykset; Haastattelu palkitseminen ja bonusmalli .....	97
Liite 7. Tulokset; Kysely palkitsemisen nykytila .....	98
Liite 8. Tulokset; Haastattelu palkitsemisen nykytila yrityksissä .....	109
Liite 9. Tulokset; Haastattelu Bonusmallin kehittäminen SWOT .....	110
Liite 10. Työpajat; Sopimusbonus SWOT-analyysi .....	111
Liite 11. Työpajat; Onnistumisen johtaminen SWOT-analyysi .....	112
Liite 12. Bonusmallin kehittäminen palkitsemisen viitekehyksessä .....	113
Liite 13. Bonusmallin kehitysehdotukset johtamisen vuosikello .....	114

## 1 JOHDANTO

Kumppanuus perustuu yhteiseen ja yhdessä sovittuun tavoitteeseen, keskinäiseen luottamukseen ja vastavuoroisuuteen. Toiminta perustuu toisen kunnioittamiseen sekä erityispiirteiden ja kulttuurin arvostamiseen, jolloin toimijoiden resurssit ja osaaminen täydentävät toisiaan. Kumppanuuden taustalla vaikuttaa aina sosiaaliset kohtaamiset ja vuorovaikutus toimijoiden kesken. (Juntunen & Ylikoski 2022.)

Pirkanmaan Voimia Oy:n tavoitteena on kehittää kumppaniyhteistyötä. Kumppaniyhteistyön kehittäminen vaatii ymmärrystä palvelun tavoitteista, toimintamalleista ja yhteistyön sekä vuorovaikutuksen kehittämisestä. Pirkanmaan Voimia Oy:n arvo ”Onnistumme yhdessä” ohjaa toiminta-ajatusta kohti vuorovaikutteista ja aktiivista kumppanuutta. Voimian liiketoimintastrategiassa on määritelty kumppanuuksien kehittämisen painopisteet ja johtamisen toimintamallit. Tavoitteena on olla houkutteleva yhteistyökumppani ja saada kilpailukykyisiä tarjouksia palveluntuottajilta. Asiakslupauksen täyttäminen haastaa palveluliiketoiminnan prosesseja ja toimintamalleja. Yhteiskehittäminen kumppaneiden kesken nousee onnistumisen menestystekijäksi, joka edellyttää toimintamallien kehittämistä, palveluntuottajien kannustamista ja toimivia palkitsemismalleja kumppanuuksien johtamiseen.

Kumppaniyhteistyön johtamisen tueksi kehitettävän bonusmallin keskiössä on jatkuva asiakslupauksen täyttymisen tarkkailu ja kehittäminen (kuviokuva 1). Oleellista on se, miten kumppaniyhteistyö sulauttaa kahden eri organisaation yrityskulttuurit yhtenäiseksi toiminnaksi asiakslupauksen lunastamiseksi, miten yhteinen näkemys muodostetaan, miten tunne- ja vuorovaikutustavat sekä kannustaminen ja palkitsemisjärjestelmät luovat molemmille sekä liiketaloudellista hyötyä että vahvistavat henkilöstökokemuksen johtamista.



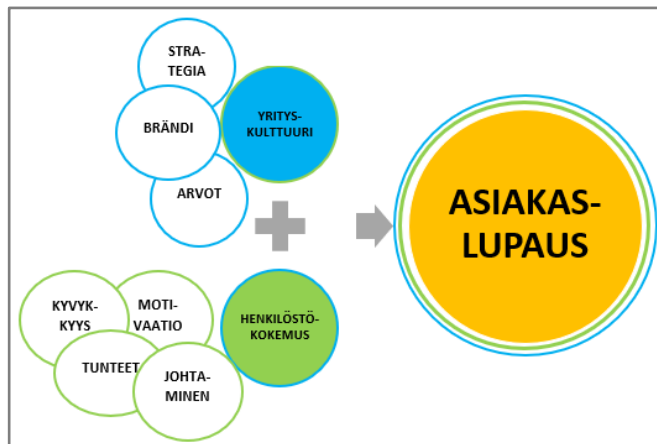
KUVIO 1. Bonusmallin viitekehyksen keskiössä asiakaslupaus

Yhteisiä haasteita kumppaneiden kanssa riittää, koska palvelualalla vallitsee työvoimapula. Palvelualojen osaajabarometri (2022) osoittaa, että suurimmat syyt palveluyritysten rekrytointivaikeuksiin ovat, ettei työnhakijoita ole (53 %) ja ettei työnhakijoiden osaaminen vastaa tarpeita (48 %). Yksi syy rekrytointivaikeuksiin on kokemus, että palvelualaa ei arvosteta. Rohkeus ratkaista ongelmia, toimia luovasti ja kyky sopeutua muutokseen ovat palvelualan henkilöstön osaamisen kulmakiviä alati muuttuvissa tilanteissa asiakaslähtöisen palvelun tarjoamiseksi ja kehittämiseksi. (Palta 2022.)

Myös tulevaisuuden työelämän skenaariot osoittavat, että osaamiset muuttuvat. Sen sijaan, että keskittyisimme pelkästään liiketoiminnan konkreettiseen kehittämiseen, tulee panostaa vuorovaikutusosaamisen vahvistamiseen. Osaamisessa tulee korostumaan ihmiskeskeisyys. Esihenkilön työ tulee sisältämään enemmän vuorovaikutusvalmentamista, joka kehittää ja koordinoi palveluprosesseja ja osaamista. Henkilöstöressurssin johtamista haastaa myös lisääntyvä työurien pirstaloituminen. Omat arvot ja työn merkityksellisyys vaikuttaa entistä vahvemmin sitoutumiseen työnantajaan. (Demos Helsinki & Demos Effect 2017.)

Palveluliiketoiminnan ydin on asiakaslupauksen täyttäminen, joka syntyy yrityskulttuurin ja henkilöstökokemuksen onnistuneesta yhteisvaikutuksesta (kuvio 2). Se, miten saadaan tavoiteltu yrityskulttuuri ja arvot jalkautumaan myös palvelu-

kumppanin arjen toimintoihin ja asiakaslähtöisen palvelun tuottamiseen, on keskeistä palkitsemisen kriteerien määrittelyssä. (Holma, Laasio, Ruusuvuori, Seppä & Tanner 2021, 173.)



Kuvio 2. Asiakaskokemuksen ydin (mukaellen Holma ym. 2021, 173.)

”Ratkaisevinta on se, miten arvot saadaan elämään ja kulttuuri kehittymään. Siinä syntyy ero yritysten välille” (Alahuhta 2017. 146).

Kumppaniyhteistyön kehittämiseen tarkoitetun bonusmallin suunnittelu edellyttää kumppaniyhteistyön sekä palkitsemisen ja henkilöstökokemuksen johtamiseen perehtymistä ja palkitsemistapojen tarkastelua. Taustatiedoksi tutkittiin henkilöstökokemusta palkitsemisen nykytilasta ja haastatteluissa osallistettiin kumppanit pohtimaan palvelualan palkitsemisen nykytilannetta sekä bonusmallin kehittämistä. Hankintaverkostolle suunnatun kyselyn kautta hahmotettiin käytössä olevia sopimuspalkitsemisen malleja kuudella eri paikkakunnalla toimivien hankinta-asiantuntijoiden kautta. Teorian ja tutkimuksien kautta saatua tietoa hyödynnettiin bonusmallin kehittämisessä, joka toteutui työpajoissa palvelumuotoilun timanttimallin avulla. Kehittämistehtävän aikataulu sekä rakenne ja keskeiset suunnittelun ajurit esiteltä tarkemmin liitteessä 1.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi kehitysehdotuksia bonusmallin laatimiseen ja siinä huomioitaviin asioihin. Asiakasanalyysit ja muut taustalla vaikuttavat liiketoiminnan tavoitteet on huomioitu, mutta raportti on rajattu koskemaan vain bonusmallin laatimista palvelukumppaneille. Bonusmallin kehittäminen kohdennetaan puhtauspalveluiden kumppaniyhteistyöhön, joten se ei sisällä ateriapalvelun tai muiden palvelujen kumppanuuksia tässä vaiheessa.



## 1.1. Pirkanmaan Voimia Oy

Pirkanmaan Voimia Oy perustettiin Tampereen kaupungin in-house yhtiöksi vuonna 2019. Yhtiön osakkaita ovat Pirkanmaan Voimia, Pirkanmaan sairaanhoitopiiri, Nokia ja Ylöjärvi ja vuoden 2023 Pirkanmaan hyvinvointialuemuutoksen myötä myös Virrat ja Vesilahti. Yhtiöllä on kokonaisvastuu kaupungin ateria- ja puhtauspalveluiden järjestämisestä. (Pirkanmaan Voimia Oy 2020; Pirkanmaan Voimia Oy 2022.)

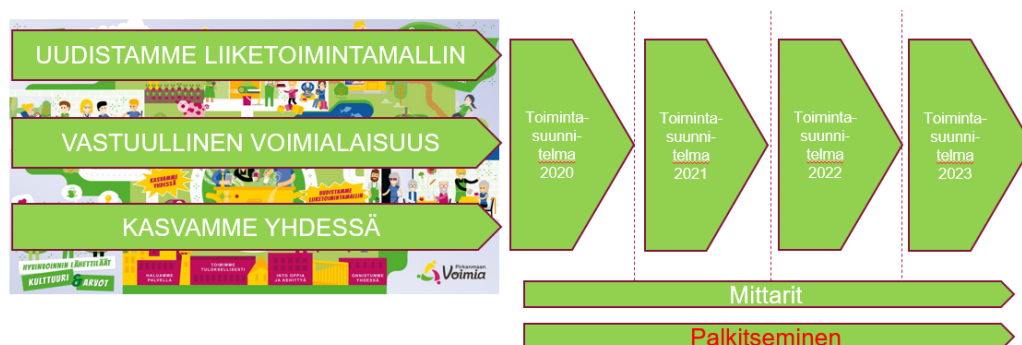
Pirkanmaan Voimia Oy:n osakassopimus määrittelee, että yhtiön taloudellisena tavoitteena on tuottaa osakkailleen laadukkaita palveluja omistaja-asiakashinnoin. Osakkeenomistajat sitoutuvat ostamaan ateria- ja puhtauspalveluita ja tekemään päätökset vuotuisen budjettikäsittelyn yhteydessä. (Pirkanmaan Voimia Oy 2019.)

Pirkanmaan Voimia Oy huolehtii yli 400 kiinteistön puhtauspalveluista ja noin 25 % palveluista tuotetaan palvelukumppaneiden kanssa. (Pirkanmaan Voimia Oy 2021a.) Oma tuotantoa on pääosin kouluilla, päiväkodeilla, palvelu- ja toimintakeskuksissa sekä ravintokeskuksissa. Palvelukumppaneiden kanssa tuotetaan virasto- ja vapaa-aika- sekä vastaanottopalveluiden puhtauspalveluita, joissa kohteita on hyvin erilaisia Raatihuoneesta pieniin ulkoliikuntapaikkoihin ja terveyskeskuksiin.

Pirkanmaan Voimian toiminta-ajatus on olla alan edelläkävijä, joka huolehtii asiakkaiden hyvinvoinnista vauvasta vaariin. Strategian johtolauseena on ”enemmän kuin unelma onnesta” (Pirkanmaan Voimia Oy 2021a). Strategian toimintakulttuuri tähtää siihen, että eri tavoin ylläpidetään aktiivista vuorovaikutusta työntekijöiden, asiakkaiden sekä kumppaneiden kanssa. Voimiassa työntekijöiden työrooli on nimetty ”Hyvinvoinnin lähettilääksi”, joka luo ympärilleen hyvää fiilistä ja aitoja kohtaamisia. (Pirkanmaan Voimia Oy 2021a.)

Palkitseminen kytkeytyy vahvasti Voimian liiketoimintastrategiaan (kuvio 3). Strateginen tavoite kasvamme yhdessä, kuvaa tavoitetta kehittyä ja ratkaista tulevaisuuden haasteita sekä asiakkaiden että kumppaneiden kanssa. Toimialaa

tukeva palvelukumppanuus on keskeinen kehittämiskohde ja tavoitteena on löytää arjessa toimivia ratkaisuja, mittareita ja palkitsemisen malleja, jotta palvelut vastaavat asiakkaan muuttuviin tarpeisiin. (Pirkanmaan Voimia Oy 2021b.)



KUVIO 3. Pirkanmaan Voimia Oy:n strategian toimeenpano (Pirkanmaan Voimia Oy 2021b.)

Pirkanmaan Voimian yhtiön hallitus käsittelee ja hyväksyy palkitsemispolitiikan vuosittain tehdyn esityksen pohjalta. Se sisältää muun muassa henkilökuntaetuudet ja tulospalkkauksen periaatteet. Palkitsemispolitiikassa huomioidaan Tampereen kaupungin antamat ohjeet Hyvä hallinto- ja johtamistapa Tampereen kaupunkikonsernissa sekä Palkitsemisperiaatteet Tampereen kaupunkikonsernin tytäryhteisöissä. ”Palkitsemispolitiikka tukee yhtiön liiketoimintastrategiaa, pitkän aikavälin tavoitteita ja toiminnan kestävyttä. Tavoitteena on aitoon tuloksellisuuteen perustuva, koko henkilöstöä hyödyttävä palkitseminen.” (Ollikainen 2020). Liitteessä 2 on kuvattu Pirkanmaan Voimian oman henkilökunnan palkitsemistapoja, jotka on jaettu aineellisiin sekä muihin / aineettomiin palkitsemistapoihin.

## 1.2. Sopimusbonus ja sanktio palvelusopimuksissa

Pirkanmaan Voimia Oy:n Puhtauspalvelusopimuksissa on määritelty, että ”tilaaja arvioi kumppaneitaan vuosittain ja palkitsee valitut kriteerit parhaiten täyttävän kumppanin vuosittain tunnustuspalkinnolla” (Pirkanmaan Voimia Oy 2021c). Sopimusbonusella puhtauspalvelusopimuksissa kannustetaan palvelukumppaneita tuottamaan asiakastyytyväisyyttä. Onnistumista mitataan Voimian toteuttaman vuosittaisen asiakastyytyväisyyskyselyn tulosten perusteella. Tavoitteena

on saavuttaa mittariksi asetettu kokonaistyytyväisyyden prosenttiosuus asiakastyytyväisyystutkimuksessa ja jatkossa kehittää tulosta vähintään +1 prosenttiyksikköä verrattuna edelliseen palkittuun tulokseen. (Pirkanmaan Voimia Oy 2021c.)

Sopimusbonus on kohdennettu kattamaan kaikki palvelusopimuksen kohteet, jotka ovat olleet samassa kilpailutuksessa mukana. Sopimusbonuksessa maksettava prosenttiosuus lasketaan kaikkien kohteiden yhteenlasketusta puhtauspalveluiden kuukausihinnasta ja maksetaan parhaiten onnistuneelle palvelukumppanille vuosittain. (Pirkanmaan Voimia Oy 2021c.)

Sopimusbonus määritellään palvelusopimukseen liiketoiminnan asiakastyytyväisyystavoitteiden pohjalta. Palvelusopimukseen kirjattu sopimusbonus sitoo ostajan (Pirkanmaan Voimian) toimimaan määrittelyn mukaan. Sopimusbonuksen on tarkoitus luoda palveluntarjoajille mielikuva onnistumiseen panostavasta ostajakumppanista, joka tukee ja kannustaa palveluntuottajaa onnistumaan. Sopimusbonus myös tuo esille, että ostaja arvostaa asiakaspalvelun onnistumista ja haluaa kehittää asiakaskokemuksen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä yhdessä kumppaneiden kanssa. Sopimusbonus maksetaan yritykselle, jonka toivotaan jakavan siitä palkkiot parhaalla katsomallaan tavalla työntekijöilleen. Sopimusbonuksen on tavoite tasapainottaa kumppaniyhteistyötä sopimussanktion kanssa, jotta sekä onnistuminen että puutteet huomioidaan palvelujen sopimusjohtamisessa. Sopimusbonus luo myös kilpailuasetelmaa yritysten välille, kun vuosittain parhaiten asiakastyytyväisyyttä tuottanut sopimuskokonaisuus palkitaan. (Ylinen 2022.)

Sopimussanktiokäytännöistä on puhtauspalveluiden palvelusopimuksissa määriteltä, että ”tilaajalla on oikeus sopimussakkoon, mikäli palveluntuottaja ei noudata solmittua palvelusopimusta” (Pirkanmaan Voimia Oy 2021c). Sopimukseen on määriteltä poikkeamat, joista sopimussakko asetetaan maksettavaksi. Poikkeama voi olla palvelusisältöön, aikatauluun tai muuhun sopimuksessa määriteltyn asiaan liittyvä puute. Korjaavat toimenpiteet tulee tehdä seuraavaan arkipäivään mennessä tai tilaajalla on oikeus sopimussakkoon. Sopimussakon perusteet täytyvät myös, mikäli havaitaan puutteita työnjohdollisten töiden osalta, esimerkiksi puutteellinen perehdytys, hygienianäytteet ylittävät sallitut raja-arvot tai

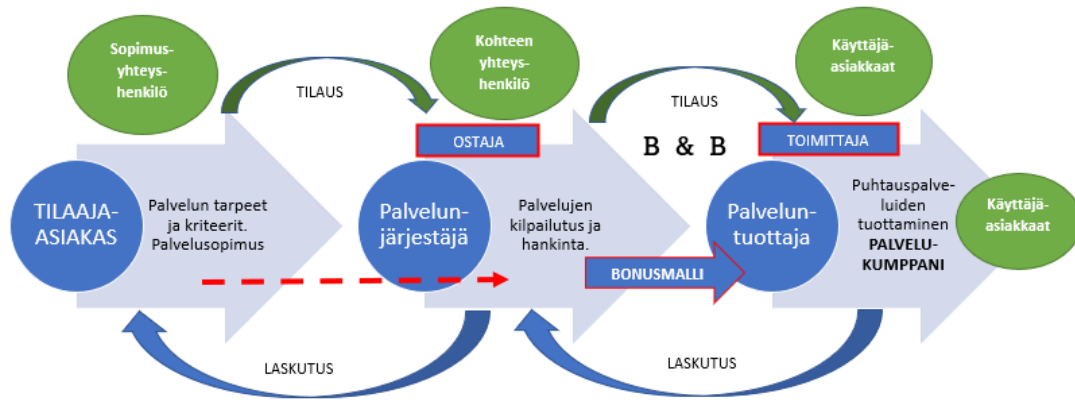
siivoushenkilöstö ei täytä sopimukseen kirjattuja vaatimuksia, esimerkiksi koulutustaso tai osaaminen. (Pirkanmaan Voimia Oy 2021c.)

Sopimussanktioiden tavoitteena on varmistaa, että ostaja saa sitä palvelua, mistä maksaa palveluntuottajalle. Sanktiomääritelmä palvelusopimuksissa toimii työvälineenä laadun takaamiseksi asiakkaalle. Sanktiouhan on tarkoitus ohjata palveluntuottajaa tarttumaan korjaaviin toimenpiteisiin viivyttämättä, jolloin poikkeamasta ei aiheudu asiakkaalle merkittävää haittaa. Sanktioiden käyttöönotto vaatii aina vuorovaikutusta palveluntuottajan kanssa. Poikkeamatilanteessa huomioidaan aina tilannekohtainen arviointi, palveluntuottajan aktiivisuus korjata toimintaansa sekä poikkeaman vaikutusta asiakkaalle. (Kaukinen & Rikala 2022.)

### **1.3. Toimijoiden roolit bonusmalliin liittyen**

Pirkanmaan Voimia toimii in-house yhtiönä ja tuottaa palveluja tilaaja-asiakkaille palvelusopimuksen mukaisesti. Palvelunjärjestäjänä Voimia huolehtii palvelujen suunnittelusta, hankinta-asiakirjoista, hankintojen kilpailuttamisesta sekä sopimusjohtamisesta eli palvelun laadun tarkkailusta, raportoinnista sekä kehittämisestä. (Kaukinen & Rikala 2022.)

Bonusmallin näkökulmasta ostajaroolissa toimii (palvelunjärjestäjä) Pirkanmaan Voimia, joka ostaa palvelun kumppanilta. Toimittaja-roolissa on palveluntuottaja eli palvelukumppani (kuvio 4). Toimipisteissä Voimia tekee yhteistyötä asiakkaan edustajan eli kohteen sopimusyhdyshenkilön ja palveluntuottajan (toimittaja) kanssa. Palvelun laadun varmistamiseksi asiakaspalautetta kerätään myös toimipisteiden käyttäjäasiakkailta. Tilausketjua ja asiakassuhdetta on kuvattu kuviossa 4 vihreällä ja laskutusprosessia sinisillä nuolilla.

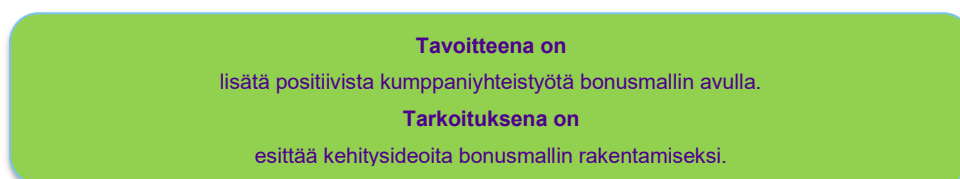


KUVIO 4. B2B -toimijoiden roolit bonusmallin taustalla

Kumppaniyhteistyö käynnistyy Voimian toteuttaman kilpailutuksen jälkeen, kun valitaan hankintaan määriteltyjen kriteerien myötä palvelukumppani sopimuskohteille. Hankinnoista vastaavat asiantuntijat käynnistävät palvelun ja palvelupäälliköt sekä esihenkilöt huolehtivat sopimusjohtamisesta sovittujen toimintamallien mukaan. Sopimusjohtaminen on jaettu operatiiviseen, taktiseen ja strategiseen tasoon, jonka kautta on määritelty niihin liittyvät vastualueet esihenkilöille. Sopimusjohtamisen onnistumisen edellytys on selkeät tavoitteet, hyvä vuorovaikutus ja toimiva tiedonkulku eri tahojen kesken. (Kaukinen & Rikala 2022.)

#### 1.4. Kehittämistehtävän tavoite ja tarkoitus

Pirkanmaan Voimian liiketoiminnan kehittämisen tueksi on tarve löytää uusia palveluntuottajien kannustus- ja palkitsemistapoja. Kumppaniyhteistyöhön on kehitetty johtamis-, palaveri- ja raportointikäytäntöjä sekä yhteisiä laatukatselmuksia vuoden 2021–2022 toimintasuunnitelman tavoitteiden mukaan. Jatkossa halutaan panostaa strategian mukaisesti kumppaneiden kanssa yhdessä onnistumiseen ja tarvitaan bonusmalli eli kannustinjärjestelmä kumppaniyhteistyön johtamiseen. (Tamiola 2021.) Kuviossa 5 kehittämistehtävän tavoite ja tarkoitus.



Kuvio 5. Kehittämistehtävän tavoitteet ja tarkoitus

## 2 KUMPPANIYHTEISTYÖ

Kumppaniyhteistyön lähtökohtana on liiketoimintastrategian mukainen palvelujen hankinta. Hankintoja suunniteltaessa ulkoisten resurssien tarve ja liiketoiminnan kehittämistarpeet linjataan strategiassa asiakastarpeen, oman ydinosaamisen ja toimittajamarkkinatietämyksen kautta. Hankintaprosessissa on tunnistettava muuttuvat asiakastarpeet ja oman ydinosaamisen kehittämis- ja resurssitarpeet. ”Toisiaan täydentävien sisäisten ja ulkoisten resurssien eli komplementaarisuuksien muodostaminen on tämän strategiaprosessin keskeinen periaate. Tavoitteena on muodostaa ainutlaatuinen resurssikokonaisuus, joka on enemmän kuin osiensa summa.” (Tanskanen 2021, 15–16.)

Suunnitelmallinen ja huolellinen hankintaprosessi vaatii usein jopa 5–7 hlön osallistumista päätöksen tekoon. Hankinnan toteuttamiseen tulee panostaa, koska pitkien myyntisykliä vuoksi kumppaniyhteistyön toimivuudella ja kehitymisellä on merkittävä vaikutus asiakaskokemuksen onnistumiseen. (Holma ym. 2021, 33.)

Yritysten välinen suhteiden hallintamalli voidaan jakaa formaaleihin ja epäformaaleihin sopimuskategorioihin. Formaaleja ovat juridisesti sitovat ja kirjalliset sopimukset, joissa on määritelty vastuut ja velvollisuudet. Epäformaaleja ovat osapuolten väliset sosiaaliset suhteet, vuorovaikutus ja luottamus. Formaalien sopimusten ja keskinäiseen luottamukseen ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen perustuvalla suhteen hallinnalla saavutetaan parempi suorituskyky kuin kummallakaan erikseen. (Tanskanen 2021, 42.)

### 2.1. Yrityskulttuurin muodostuminen

Brändi on subjektiivinen mielikuva yrityksen tuotteesta ja palvelusta. ”Yrityksen näkökulmasta brändi on se tavoitemielikuva, jota yritys pyrkii luomaan asiakkaille ja joka johdetaan yrityksen liiketoimintastrategian ydinelementeistä eli visiosta, missiosta, purposesta ja arvolutapauksesta.” (Holma ym. 2021, 68.)

Yrityksen kulttuuri, brändi ja strategia muodostavat asiakaskokemuksen ytimen. Strategia antaa suunnan, brändissä kiteytyy yrityksen asiakaslupaus ja yrityksen kulttuuri ja henkilöstökokemus luovat edellytykset lupauksen lunastamiselle, eli strategian onnistumiselle. (Holma ym. 2021, 273.)

Onnistunut strategian johtaminen on tunnekokemuksen johtamista, joka vetoaa asiakkaan mieleen, tunteisiin ja järkeen. Näin ollen johtajuuden ja muutosjohtamisen professori Kotter vetoaa strategian peruspilariin ”Luodaan toimintatapa, jota leimaa jatkuva valppaus ja huomion suuntautuminen ulospäin, periksi antamaton tahto voittaa esteet ja päästä tuloksiin: saavuttamalla jokaisena päivänä jotain edistysaskelia ja elinimoimalla tuottamatonta tekemistä ja koko ajan muistaen vedota sekä ihmisten sydämiin että heidän järkeensä.” (Kotter 2009, 7, 44.)

Yritysten välisessä yhteistyössä toisin sanoen B2B-bisneksessä, tulee huomioida, että kaikki vuorovaikutus tapahtuu ihmisten välisissä kohtaamisissa ja heidän tulkintojensa kautta. Onnistumisen edellytys on osapuolen kuunteleminen ja ymmärtäminen. Yrityskulttuuria kehitetään käytännössä ihmisten kohtaamisten ja arkisten käytäntöjen kautta. Strategian tulee ohjata yrityskulttuurin johtamisen toimintamalleja ja tavoitteita, esimerkiksi minkälaisia kohtaamisia tavoittelemme, mihin kiinnitämme erityistä huomiota ja miten viestimme kumppanuudesta. (Holma ym. 2021, 37; Juntunen & Ylikoski 2022.)

Kulttuuri on se, mitä yrityksessä tapahtuu, kun kukaan ei ole katso-massa. Kulttuuri rakentuu yrityksen päivittäisistä toimintatavoista siitä, miten säännöistä sovitaan ja miten niitä käytetään. Millaiseen toimintaan yrityksessä kannustetaan? **Mistä palkitaan?** Millaisiin asioihin puututaan? Kulttuuri kuvaa yrityksen tapaa olla ja toimia: millainen on yrityksen ihmiskäsitys, millaista on yrityksen ”hiljainen tieto” ja miten ihmisiä yrityksessä johdetaan. (Holma ym. 2020, 96.)

”Yrityskulttuuri muodostuu siitä, kuinka kohtelemme toisiamme, puhumme ja olemme vastuussa toisillemme” (Kurvinen & Seppä 2016, 35). Menestyksekkään yrityskulttuurin määrittelee se, miten tavoitteet, yhteiset arvot ja niiden näkyminen kuvastavat yrityksen tavoitteita. Kumppaniyhteistyössä merkittäväksi tekijäksi nousee yhteisten tavoitteiden sisäistäminen ja yhteishengen luominen yli organisaatorajojen. Erottautuminen yrityskulttuurin avulla vaatii panostusta sekä asiakas- että kumppaneiden yhteistyösuhteisiin ja onkin tärkeätä, että johtamisen

kautta tuodaan yrityksen ydinarvot esille jokapäiväisessä tekemisessä. (Kurvinen & Seppä 2016, 35–36.)

Yritysten välinen kulttuuri ja henkilöstökokemuksen johtaminen näkyy asiakkaalle toimivina ratkaisuin tai yhteistyön puuttuessa vastakkainasetteluna ja sisäisen kilpailun tavoittelemisena. B2B-yrityksien sisäiset vuorovaikutushaasteet ja johtamisen ongelmat johtavat usein huonoon asiakaskokemukseen. Onkin kiinnitettävä huomiota, että B2B-yritykset panostavat yhdessä positiivisen henkilöstökokemuksen johtamiseen sekä kulttuurin ylläpitämiseen ja kehittämiseen. (Holma ym. 2021, 88–89.)

On tärkeätä tarkentaa yhteiset tavoitteet, sillä pitkäänkin yhteistyösuhteessa oleiden yritysten näkemykset tavoitteista ja vastuunjaosta saattavat erota merkittävästi. B2B-bisneksessä yritykset eivät tiedä toisistaan kaikkea liiketoiminnan tuottamisen taustalla olevia tekijöitä. (Holma ym. 2021, 35.)

Työntekijät tunnustetaan yrityksen tärkeimmäksi voimavaraksi. Esille nousevat kuitenkin johtamisen haasteet, muun muassa kuinka yrityksen kulttuuri tukee työntekijälähtöisyyttä, jolla valjastetaan koko henkilöstö nostamaan yrityksen arvoja ja imagoa kohti asiakaskeskeistä palvelukulttuuria. ”Ihmiset ovat aina kiinnostuneempia ihmisistä yritysten takana kuin kasvottomasta yrityksestä. Työntekijälähtöisyys on yrityksille suuri mahdollisuus rakentaa oma, näkyvä heimonsa” (Kurvinen & Seppä 2016, 113). Onnistuminen työntekijälähtöisyyden rakentamisessa koostuu tavoitteiden mukaan rakennetusta työntekijäkulttuurista, johon työntekijät sitoutuvat saatuaan sopivasti valtuuksia, vapauksia ja kannustusta (Kurvinen & Seppä 2016, 112–114).

Työntekijälähtöisyys onnistuu Kurvisen ja Sepän (2016) mukaan, jos yritys uskaltaa luottaa omaan henkilökuntaansa, rohkaisee heitä ja antaa heille vapauden ilmaista itseään, jolloin he voivat toimia luontevasti ja omaksua yrityksen arvot omakseen. Tavoitteena on saada esihenkilöiden ja johdon esimerkin kautta energiaa, innostusta sekä luovuutta inspiroivaa tekemistä aikaiseksi asiakkaan parhaaksi, josta jokainen voi olla ylpeä. Kun työntekijöitä kannustetaan ja motivoidaan myös avoimeen positiiviseen viestintään omasta työpaikastaan

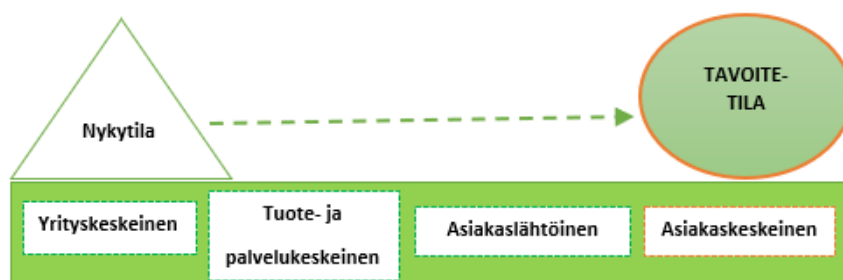


ja sen toimintatavoista, voidaan onnistua yrityskulttuurin levittämisessä ja vahvistamisessa sekä työntekijöiden sitoutumisessa yhteisiin tavoitteisiin. (Kurvinen & Seppä 2016, 115–116.)

Kumppaneiden välistä yhteistyökulttuurin kehittämistä tulee tehdä henkilöstökemuksen johtamisen kautta. Kumppaniyhteistyökokemusten johtamisessa tulee kiinnittää huomiota siihen, että saadaan koko organisaatio toimimaan yhteistyön hyväksi, toteutetaan suunnittelu- ja kehitysprosesseja, kannustetaan ja tuetaan kumppaneita onnistumaan sekä uudistumaan ja varmistetaan, että yhteistyömuodot ja -tavat luovat arvoa yhteistyökumppaneille. Onnistuneiden asiakaskokemusten esille nostaminen antaa tunnustusta poikkeuksellisen hyvästä työstä ja vahvistaa tavoitteiden mukaista toimintaa jatkossa. Yhteistyöhön sitoutumista vahvistavat selkeät tavoitteet ja niiden seuraaminen sekä positiivinen kannustaminen. (Holma ym. 2021, 164–169.)

## **2.2. Asiakaskokemuksen muodostaminen**

”Asiakaskokemus on yrityksen tärkein johdettava prosessi. Asiakaskokemus koostuu vuorovaikutuksesta, yhtenäisistä viesteistä ja käytännöistä, asiakkaan etua ajavasta palvelusta sekä kanavien ja funktioiden yhteispelistä kanavariippumattomasti.” (Kurvinen & Seppä 2016, 26.) Asiakasymmärryksen saavuttaminen vaatii aitoa intoa sekä halua löytää asiakkaalle parhaat mahdolliset palvelut ja ratkaisut. Asiakaslähtöinen yritys osaa nähdä asiakaslähtöisiä ratkaisuja eri toimialojen näkökulmasta. Asiakaskeskeisen yrityksen vahvuus on rakentaa omaa toimintaansa ja prosessejaan asiakkaan saaman arvon kautta. Asiakasarvo tulee ansaita asiakkaalta ja huomioida, että asiakas tulkitsee palvelun arvonsa omalla tavalla. Se miten tarkkaan yritys pystyy tulkitsemaan asiakkaalle tuottamaansa arvoa, vaikuttaa siihen, miten sijoittuu vaaka-akselilla kohti asiakaskeskeistä yritystoimintaa (kuviokuva 6). (Kurvinen & Seppä 2016, 26; Saarijärvi & Puustinen 2020, 66–69.)



Kuvio 6. Asiakaskokemuksen kehittyminen yrityksen elinkaaren aikana, kohti tavoitetta: asiakaskeskkeinen (mukaellen Kurvinen & Seppä 2016, 26; Saarijärvi & Puustinen 2020, 66–69.)

Asiakaskeskkeisyys on yritykselle kilpailuetu, joka näkyy ajattelutapana eli tapana toimia arjessa. Kokonaiskuvaa mitataan ja tulkitaan nykyhetken mittareilla muun muassa ”asiakaspalvelun ja myynnin vastausviive, ongelmien ratkaisuaika, kokemusta kohtaamisen jälkeen sekä kokonaiskokemusta ja volyyymiä eri asiakaspalvelukanavissa, eli saavatko asiakkaat oikeanlaista palvelua heille sopivimmassa kanavissa heille sopivaan aikaan” (Kurvinen & Seppä 2016, 27).

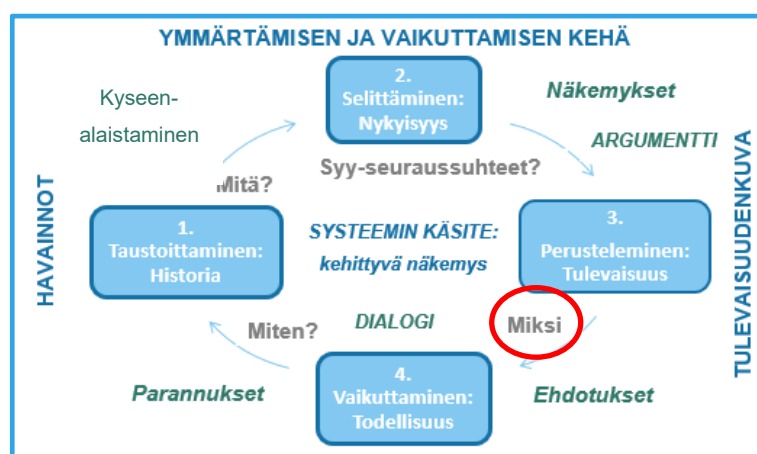
Asiakaskokemuksen johtaminen koostuu asiakkaan odotusten johtamisesta ja annettujen lupauksen lunastamisesta, jopa ylittämistä, arjessa tapahtuvasta ja liiketoiminnallista arvoa synnyttävästä palvelusta sekä yhteistyön sujuvuudesta. Asiakkaan saama palvelu tulee olla sopimuksen mukaista, tasalaatuista ja luotettavaa, toisin sanoen jopa odotuksien mukaista, tylsää ja yllätyksetöntä, ennen kuin pystytään tarjoamaan asiakkaalle erityisiä positiivisia elämyksiä, jotka tuovat arvoa asiakkaan arkeen. Tulee tunnistaa asiakaspolun merkitykselliset hetket ja rakentaa asiakkaan polku eri kanavien läpi joustavaksi ja saumattomaksi, jonka jälkeen voidaan tarjota erityisiä personalisoituja kokemuksia asiakkaalle. (Holma ym. 2021, 35–37, 274.)

Yritysten välisessä liiketoiminnassa korostuvat toiminnalliset kokemukset, joita yritykset tuottavat asiakkailleen ratkaisemalla näiden liiketoiminnan haasteita. Yritysten välisessä kontekstissa hyvä kokemus ei välttämättä olekaan elämyksellinen, vaan hyvinkin käytännönläheinen, tarkoituksenmukainen, riskitön ja luotettava. B2B -kokemuksessa niin sanotut hygieniatekijät eli vaatimusten perustaso, joka jokaisen toimittajan on ylitettävä, korostuu voimakkaasti. Odotusten oikeantasoinen johtaminen ja annettujen lupauksen lunastaminen ovat merkityksellisiä. (Holma ym. 2021, 35.)

”Hyvän B2B-asiakaskokemuksen ytimessä, vaikuttavat yrityksen perusfundamentit: strategia, brändi ja kulttuuri” (Holma ym. 2021, 41). Erinomaisen ja kilpailijoista erottuvan asiakaskokemuksen mahdollistaa syvällinen asiakasymmärrys, asiakaslähtöinen organisoituminen ja palveluprosessit, hyvä johtaminen sekä kyky luoda tunnekokemuksia sekä hyödyntää teknologiaa palvelukokemuksen mittaamisessa, raportoinnissa ja kehittämisessä. Mittaamalla tavoitteiden toteutumista todennetaan asiakaskokemuksen kehittämisen vaikutusta asiakkaan näkökulmasta ja siitä saatavista liiketoiminnan hyödyistä, esimerkiksi myynnin kasvu ja liiketoiminnan kannattavuus. (Holma ym. 2021, 41.)

### 2.3. Yhteisen näkemyksen muodostaminen

Ymmärtämisen ja yhteisen näkemyksen muodostamiseksi on käsiteltävä havaintoja yhdessä (kuvio 7). Näkemyksen kehittyminen vaatii vuorovaikutusta. Kyseenalaistamista ja epäilyä vähennetään taustoittamisella ja syy-seuraussuhteiden selittämisellä. Havainnot ja argumentit tulee ottaa huomioon ja perustella merkityksellinen yhteinen tulevaisuudenkuva ja tavoite, jonka jälkeen on mahdollista kehittää yhteisymmärrystä ja näkemystä tarvittavista toimenpiteistä. (Laitila 2012, 23.)



KUVIO 7. Ymmärtämisen ja vaikuttamisen kehä, GoodReasonin periaate. (muokannut Laitila 2012, 7, 23.)

Strategian johtaminen edellyttää laaja-alaista ymmärrystä, mitä on tehty ja mitä tavoitellaan seuraavaksi, jotta työntekijät voivat liittyä sen toteuttamiseen kokien

työnsä merkityksellisenä. Pitkän linjan johtaja ja valmennuskonsultti Rämö esittääkin strategian johtamisesta kysymyksen: ”Mitä voisimme omista kokemuksistamme oppia ja rakentaa samalla parempaa tulevaisuutta onnistumisia hakien?” (Rämö 2018, 47.)

Yhteisen näkemyksen muodostaminen edellyttää avointa aktiivista vuorovaikutusta, jossa on tilaa ja lupa ajatella ääneen. Uteliaisuuteen kannustaminen lisää ymmärrystä ja yhteisen näkemyksen muodostamista tavoitteista ja tulevaisuuden haasteista. Miksi, ”miksi” on tärkeä kysymys? -kirjassaan Hakala toteaa, että ”uteliaisuus on nimittäin työelämän uusi löydös ja onpa sitä alettu pitää suorastaan yhtenä työelämän nousevista trendeistä” (Hakala 2021, 31). Uteliaisuus on osana monissa kehittämisen ja ongelmanratkaisun menetelmissä, kuten uusien ideoiden tuottaminen, innovointi, kriittinen ajattelu ja ongelman ratkaisu. Luovuuteen voi kannustaa luomalla kasvualustaa uteliaisuudelle avoimella mielipiteet ja erilaisuuden sallivalla yrityskulttuurilla. (Hakala 2021. 31–33.)

Tiedon jakamisella vähennetään kyseenalaistamista ja lisätään yhteistä näkemystä, miten on onnistuttu ja mitä pitää tehdä seuraavaksi. Tärkeätä on viedä kerättyä dataa tulos- ja tavoitekeskusteluihin, osallistaa henkilökuntaa pohtimaan tulokseen vaikuttaneita asioita. Rämö tuo esille, että kannattaa kysyä ”Miksi asetamme tavoitteita? Ohjaavatko tavoitteet oikeaan tekemiseen kohti unelmaa -visiota? Tuntuvatko tavoitteet jokaisen omille?” (Rämö 2018. 51.) Näillä kysymyksillä voi nostaa avoimeen keskusteluun myös palvelukumppaneiden kanssa, mistä tekemisestä syntyy tuloksellinen toiminta ja mitä pitäisi tehdä seuraavaksi. Avoin vuorovaikutus lisää mahdollisuuksia keskustella myös muutoksista ja niihin valmistautumisesta yhdessä.

On tärkeätä, että kumppaneilla on yhteinen ymmärrys, mistä hyvä asiakaskokemus syntyy ja molemminpuolinen tekeminen tukee palveluntuottajan sitoutumista asiakkaaseen, kykyä reagoida tilanteisiin ja mahdollisiin muutostarpeisiin, ennakoitakykyä, tavoitettavuutta sekä palvelun toimitus- ja kehittämiskykyä. (Holma ym. 2021, 29, 60.)

## 2.4. Tavoitteiden määrittely ja mittaaminen

Asiakaskokemuksen onnistumista tulee varmistaa mittaamalla tavoitteiden saavuttamista ja panostamalla aktiiviseen vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa. Liiketoiminnan ja kumppaniyhteistyön kannalta on oleellista määritellä keskeisimmät asiakaskokemuksen tavoitteet sekä varmistaa, että asiakkaalta saatua tietoa hyödynnetään toiminnan arvioinnissa, yhteistyömuotojen ja asiakasarvon tuottamisen kehittämisesä. Tavoitteiden suunnittelussa ja toimeenpanossa tulee panostaa asiakkaan kanssa vuorovaikutukseen ja hyödyntää mittaamisen sekä viestinnän jatkuvaa prosessia, joka alkaa lähtötilanteen kartoituksesta, asiakaskokemuksen tavoitetason määrittelystä sekä asiakkaan kuulemisesta. Tärkeätä on jatkuva toiminnan arviointi ja kehittämistarpeiden kartoitus. (Holma ym. 2021, 248.)

Asiakaskokemuksen onnistumista mitattaessa oleellista on huomioida merkitykselliset kohtaamispisteet (asiakaspolun vaiheet), oikea-aikaisuus, keneltä, milloin ja missä palautetta kysytään, jotta saadaan totuuden mukainen tulos ja tavoitetaan oleelliset asiakaskontaktit vastaamaan asiasta. ”Kriittisten ja niin sanottujen totuuden hetkien (moments of truth) tunnistaminen auttaa valitsemaan priorisoitavat kohtaamispisteet, joihin määritellään soveltuva mittaustapa ja mittari”. (Holma ym. 2021, 256.)

Liiketoiminnan kannalta on oleellista, että asiakaskokemusta pystytään seuraamaan reaaliaikaisesti, jotta pysytään asiakkaan arjen muutoksissa mukana ja tiedostetaan muuttuvat tarpeet ja odotukset. Jatkuva ja reaaliaikainen palautteen käsittely tulee rakentaa asiakkaalle vaivattomaksi osaksi asiakaskohtaamisia luomalla niistä rakentava ja merkityksellinen osa yhteistyötä. ”Jatkuva ja systemaattinen mittaaminen auttaa näkemään asiakaskokemuksen kokonaiskuvan ja kehittymisen parhaiten, jolloin yrityksen ei tarvitse suunnistaa sumussa kohti seuraavaa etappia.” (Holma ym. 2021. 258–259.)

Tavoitteet ja mittarit toimivat motivaattoreina. Mittari tuo esille kriittiset onnistumistekijät ja miten henkilökunta voi niihin vaikuttaa. Mittareiden tulee olla selkeitä ja ymmärrettäviä, jotta ne kannustavat oikeanlaiseen toimintaan. Mittarit toimivat

myös sysäyksenä kehittää omaa työtä kohti tavoitteita ja viestiä asiakkaalle ennakoiden tilanteesta ja sen kehittämisestä. (Holma ym. 2021, 260–261.)

Asiakaskokemusta tulee mitata eri ulottuvuuksien kautta, muun muassa asiakkaan tunnekokemus, asiointiprosessi ja laatu, kokemuksen vaikutus ja lopputulokset sekä henkilöstökokemus, jolla on kiistaton yhteys asiakastyytyväisyyteen (taulukko 1). Eri näkökulmia tarkastelemalla saadaan kattavaa tietoa ja pystytään tekemään syvällisempiä tulkintoja liiketoiminnan onnistumisesta ja kehittämistarpeista. (Holma ym. 2021, 262.)

TAULUKKO 1. Eri kokemusmittarit mittaavat kokemuksen eri osa-alueita (Gartner 2019, Forrester 2020 luokittelua) (mukaellen Holma ym. 2021, 262.)

	Mitä mitataan?	Mitä saadaan selville?	Mittaustyyppi	Esimerkkimittareita
Asiakkaan tunnekokemus	Tunnetta ja sen vaikutusta kokemukseen	Vastaavuus odotusarvoon?	Tunnekokemus Tyytyväisyys Helppous	Hymiöt, HappyIndeksi, Symbolit, CXIndex, Emootioanalyysi CSAT CES
Asiointi- prosessi ja laatu	Luvaton prosessin vaivattomuutta	Tukevatko prosessit kokemusta?	Vaivattomuus Nopeus Käyttömetriikka	CES FRC (First Call Resolution) Reklamaatioiden määrä
Kokemuksen vaikutus	Asiakkaan toimintaa kokemuksen seurauksena	Kokemuksen vaikutus tulevaan	Suositteluhalukkuus Uskollisuus	NPS, Retention, churn, Uusintaostot, Asiakasreferenssien määrä, Uusiasiakashankintakustannukset
Kokemuksen lopputulema	Asiakkuuden pysyvyyttä ja arvoa	Kokemuksen vaikutus liiketoimintaan	Uusinta- ja lisäostot Ostojen arvo, Elinkaaren arvo	Retention, CLV, Asiakaspitokustannukset
Henkilöstökokemus	Työtyytyväisyyttä työpäiväkokemusta	Kokemuksen vaikutus sitoutumiseen, poissaoloihin jne.	Tyytyväisyys Työnantaja-mielikuva	eNPS, HappyIndex, Rekrytointikustannukset, korrelaatio asiakastyytyväisyyteen

Asiakassuhteen hoitamisella on suora vaikutus asiakaskokemukseen, jonka taustalla voidaan mitata muun muassa ”kuinka usein ollaan yhteydessä asiakkaaseen, minkä tyyppisiä kontaktit ovat: lähteekö yhteydenpito proaktiivisesti yrityksen sisältä vai asiakkaan aktiivisuudesta. Säännöllinen yhteydenpito asiakkaisiin on tärkeätä, ja laadun kannalta on sitä parempi, mitä proaktiivemmin asiakassuhdetta hoidetaan. B2B-asiakkaat pitävät proaktiivista viestintää ja yhteydenpitoa arvokkaana.” (Holma ym. 2021, 266–267.)

Mittareiden tuottaman informaation avulla voidaan johtaa resursseja ja investoida oikeaan aikaan ja paikkaan kokemuksen kehittämisessä. Kerätty ja analysoitu informaatio auttaa myös henkilöstön vastuuttamisessa ja valtuuttamisessa. Asiakkaan kohtaamia ongelmia tai pullon kauloja on helppo lähteä ratkaisemaan, kun ymmärryksen perustana on mitattua tietoa, eikä oma tekeminen perustu arvailuun. (Holma ym. 2021, 267.)

Mittaamisella saatua tietoa käsittelemällä ja analysoimalla sekä tietoja yhdistelemällä saadaan tietoa liiketoiminnan johtamiseen ja kehittämiseen. ”Asiakaskokemuksen mittaaminen ei nimittäin itsestään tuota yritykselle arvoa tai menestystä, vaan sitä tuottaa se, mitä tuloksilla tehdään” (Holma ym. 2021, 269).

Suorituskykymittaristo SCOR-malli auttaa tavoitteiden asettamisessa, toimintatason seuraamisessa ja kommunikoinnissa kumppaneiden kesken. SCOR-mallissa (taulukko 2) on määritelty asiakassuuntautuneet ominaisuudet, esimerkiksi luotettavuus, reagointiherkkyys ja joustavuus sekä sisäisen tehokkuuden ominaisuudet, esimerkiksi kustannukset ja sitoutunut pääoma. (Tanskanen 2021, 44–45.)

TAULUKKO 2. Toimitusketjun mittaamisen SCOR-malli (mukaellen Tanskanen 2021, 45.)

Toimintataso-ominaisuus / Mittari	ASIAKASSUUNTAUTUNEET OMINAISUUDET			SISÄINEN TEHOKKUUS	
	Luotettavuus	Reagointiherkkyys	Joustavuus	Kustannukset	Pääoma
Toimituskyky	*				
Täyttöaste (fill rate)	*				
Täydellinen toimitus	*				
Tilauksen läpäisy aika		*			
Toimitusketjun reagointiaika			*		
Tuotannon joustavuus			*		
Toimitusketjuhallinnan kokonaiskustannukset				*	
Myytyjen tuotteiden kustannukset				*	
Tuottavuus				*	
Takuukustannukset tai palautusten käsittelyn kustannukset				*	
Rahan sitoutumisaika					*
Varaston riitto päivissä					*
Pääoman kiertonopeus					*

## 2.5. Houkuttelevuus kumppaniyhteistyön käynnistävä ajuri

Odotukset suhteen tuottamasta arvosta ja kustannuksista määrittelevät ostajayrityksen houkuttelevuuden toimittajayritykselle (kuvio 8). ”Houkuttelevuus ja siihen perustuva arvon tuottaminen johtavat positiiviseen kehään, jossa arvon tuottaminen toiselle osapuolelle vahvistaa omaa houkuttelevuutta toisen silmissä ja saa tämän puolestaan tuottamaan enemmän arvoa suhteessa” (Tanskanen 2021, 114). Toimittajat pyrkivät tunnistamaan oman liiketoimintansa tavoitteiden mukaan kannattavimmat asiakkaat ja keskittyvät niihin. Sen lisäksi houkuttelevuutta lisäävät odotukset suhteen kautta saatavista hyödyistä muun muassa yrityksen kehittäminen, laajentaminen, teknologian hyödyntäminen, referenssiarvo, yhteistyön sujuvuus ja imagolliset tekijät. (Tanskanen 2021, 114–115.)



KUVIO 8. Houkuttelevuus ostaja-toimittajasuhteessa. (mukaellen Tanskanen 2021, 115.)

Ostajan houkuttelevuuden neljä tekijää Roccan, Caruanan ja Snehotan (2012) tutkimuksen mukaan merkittävää on, että ostajayrityksen houkuttelevuuteen vaikuttaa, miten sujuvaksi toimittajayritys kokee yhteistyön ostajan kanssa. Tärkeätä on myös aito toimittajan kuunteleminen ja toimittajan näkökulman huomioiminen yhteistyömuodoissa ja tavoitteissa. ”Organisaatioiden yhteenkuuluvuuteen vaikuttavia tekijöitä voivat olla yritysten pitkän aikavälin tavoitteiden yhdensuuntaisuudet, yhteen sopivat yrityskulttuurit, yritysten koot sekä järjestelmien ja prosessien yhteensopivuudet” (Tanskanen 2021, 119.)



Ostajan houkuttelevuuteen vaikuttavia tekijöitä pitkäaikaisessa ja strategisessa ostaja-toimittajasuhteessa (Tanskanen ja Aminoff 2015) tutkimuksen (kuvio 9) mukaan taloudellisen kannattavuuden osalta houkuttelevuutta kasvatti toimialan tulevaisuusnäkyvät ja ajantasainen laskujen hyväksyminen ostajan maksaman hinnan sijaan. ”Tehokas ja oikea-aikainen kommunikointi, sitoutuminen suhteeseen sekä luottamus ja kunnioitus muodostivat hyvän ostaja-toimittajasuhteen perustan. Pitkään jatkunut yhteistyö ja sen aikana muodostuneet hyvät henkilökohtaiset suhteet nähtiin erityisen arvokkaina” (Tanskanen 2021, 120.)

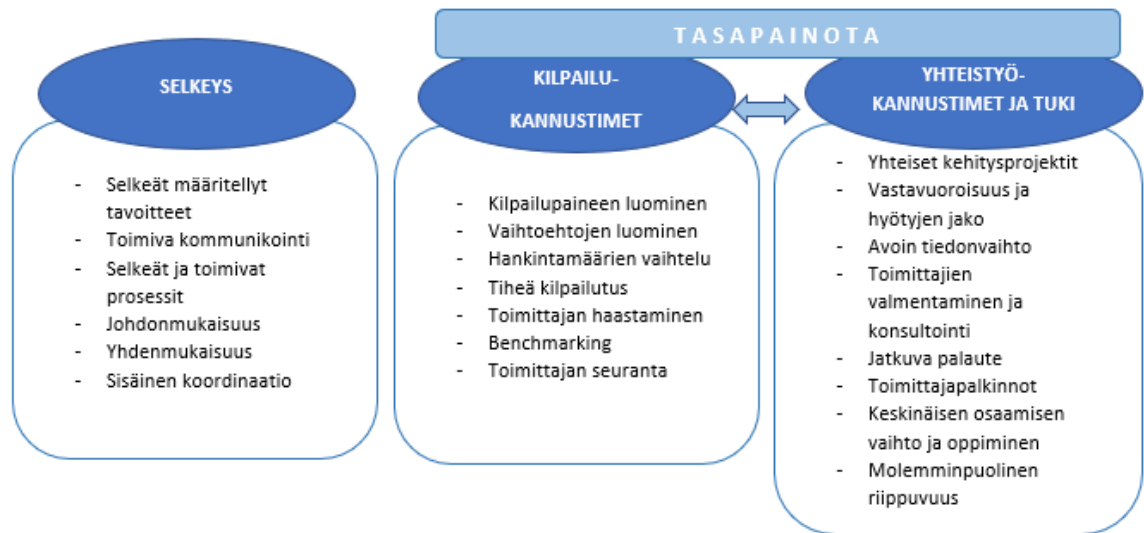


KUVIO 9. Ostajan houkuttelevuuteen vaikuttavia tekijöitä pitkäaikaisessa ja strategisessa ostaja-toimittajasuhteessa (Tanskanen ja Aminoff 2015) (mukaellen Tanskanen 2021, 121.)

Ostajan houkuttelevuuteen vaikuttaa myös silloutusperusteiset tekijät eli tekijät, joilla ostaja toimii toimittajalle kanavana sille tärkeisiin resursseihin esimerkiksi liiketoiminnan kasvattamiseksi tai toimittaja saavuttaa strategisia tavoitteita esimerkiksi referenssiarvoa ostajan kautta (Tanskanen 2021, 121).

## 2.6. Kilpailu- ja yhteistyökannustimet suorituksen johtamisen apuna

Ulkoisten resurssien johtaminen vaatii toimittajien suorituskyvyn johtamista, jolloin tärkeätä on yhteistyön selkeys, tasapainossa olevat kilpailukannustimet ja yhteistyökannustimet sekä työn tuki (kuvio 10). Tarvitaan johdonmukaiset prosessit ja selkeästi määritellyt toimenpiteet ongelmien ratkaisuun. Ongelmankäsittelyprosessi vaikuttaa oleellisesti toimittajan kokemaan oikeudenmukaisuuteen ja sillä on yhteys myös toimittajan suorituskykyyn. Kilpailukannustimina voi hyödyntää toimittajien vertailua, monitorointia ja arviointia. Yhteistyökannustimilla ja työn tuella lisätään luottamusta ja toimittajan sitoutumista tekemään parhaansa. (Tanskanen 2021, 152–153.)



KUVIO 10. Keskeiset keinot toimittajien suorituskyvyn parantamiseksi. (mukaelen Tanskanen 2021, 146.)

Yhteistyö voi olla jatkuvaa laadun ja toiminnan parantamista ja esiin tulevien ongelmien yhteistä ratkomista. Toimittajan tukeminen puolestaan perustuu ajatukselle, että ostaja viime kädessä hyötyy siitä, että se auttaa toimittajaa parantamaan suorituskykyään. Tukeminen voi olla esimerkiksi oikea-aikaisen tiedon jakamista, toimittajan valmentamista ja konsultointia sekä rakentavan palautteen antamista toimittajan suorituskyvystä. (Tanskanen 2021, 153.)

Ulkoisten resurssien merkityksen ymmärtäminen jää Kari Ilorannan (2016) väitöskirjan mukaan yleisesti puuttumaan, koska johtajalla on suppea ymmärrys ja riittämätön kyvykkyys ulkoisten resurssien johtamiseen, toimialalla vallitseva ajattelutapa rajaa mahdollisuuksien kartoitusta ja vähättelee ulkoisten resurssien kyvykkyyttä, raportointijärjestelmät ei tue ulkoisten resurssien johtamista ja onnistumisen esille tuomista (Tanskanen 2021, 34–35).

Ulkoisten resurssien johtamisessa tulee huomioida hankintaorganisaation kyvykkyys havainnoida yrityksen tarpeita, tavoitteita ja ymmärrystä kehittää yrityskulttuurin avarakatseisuutta. Johtajan tulee kehittää raportointijärjestelmiä, joilla saadaan arvoa ulkoisten resurssien johtamiseen. ”Hankintaorganisaatioon on luotava sekä lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamista tukeva ilmapiiri, mikä edellyttää yrityksen ylimmän johdon tukea, luottamusta ja oikeanlaista suorituskyvyn hallintaa ja mittaamista” (Tanskanen 2021, 36.)

## **2.7. Sopimusbonuksen huomioiminen hankinnoissa**

Hankintoja tehdään strategiassa määriteltyjen tavoitteiden pohjalta, jossa määritellään palvelun hankintatarpeet, tavoitteet, aikataulut sekä liiketoiminnan kehittämistarpeet. ”Kaikkiaan hankintojen strateginen johtaminen on muutosjohtamista, jossa johtajan tehtävänä on mahdollistaa tavoitteiden toteutuminen toimintaedellytyksiä luomalla” (Keino, n.d.). Hankintojen johtaminen edellyttää asiantuntijoiden kuuntelemista, toimintatapojen ja aikataulujen sovittamista ja muutoksen hitauden hyväksymistä (Keino n.d.).

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista säätelee palvelujen hankkimista:

Lain tavoitteena on tehostaa julkisten varojen käyttöä, edistää laadukkaiden, innovatiivisten ja kestävien hankintojen tekemistä sekä turvata yritysten ja muiden yhteisöjen tasapuoliset mahdollisuudet tarjota tavaroita, palveluja ja rakennusurakoita julkisten hankintojen tarjouskilpailuissa (Finlex 2016, 2§).

Hankinnoista vastaava kehitysjohtaja Perttu Ylinen tuo esille, että hankintalaki ei estä tai rajaa sopimusbonuksen osalta toimintamalleja. Tärkeätä on, että toimitaan yhdenvertaisesti kaikkien palveluntuottajien kanssa ja huomioidaan, että kaikki sopimukseen kirjatut asiat sitovat toimijoita toimimaan niiden mukaan. Ostosopimukseen määritelty sopimusbonus tulee sitoa palveluliiketoiminnan tavoitteisiin ja olla linjassa oman tuotannon sekä liiketoiminnan tavoitteiden kanssa. Sopimusbonusmallia tulee kehittää suunnitelmallisesti huomioiden hankintasopimusten voimassaoloajat (3+ 2 v.) ja hankintojen suunnittelun sekä käyttöönoton aikataulut. (Ylinen 2022.)

### 3 PALKITSEMISEN JA HENKILÖSTÖKOKEMUKSEN JOHTAMINEN

Palkitsemisella saadaan vaikuttavuutta liiketoimintaan, kun palkitsemisprosessi nähdään jatkumona: reaktiot, oppiminen, käyttäytymisen muutos ja tuloksellinen työsuoritus. Palkitsemisen kytkeminen valmennuksen tapaan sisäisten ja ulkoisten vaikuttavuuksien tasoihin selkeyttää ja lisää ymmärrystä palkitsemisen tavoitteisiin, johtamiseen, viestimiseen ja vuorovaikutustapoihin (kuvio 11). (Nissinen, Kinnunen & Jorma 2015, 43–46.)



KUVIO 11. Työyhteisön sisäisen ja ulkoisen vaikuttavuuden tasot (mukaellen Nissinen ym. 2015, 43–46.)

Samoin kuin valmennuksen kattavuus, myös palkitsemisen osalta on oleellista, että riittävän moni on kokenut tulleen palkituksi, jotta heijastevaikutusten merkitys kasvaa ja nousee näkyväksi osaksi yrityskulttuuria. Palkitsemisella tavoitellaan yksilön kautta tavoitteiden ja muutoksen johtamista liiketoiminnan tavoitteita kohti. Muutokset ja oppiminen on vahvempaa silloin, kun yksilö lähtee itse muuttamaan käyttäytymistään ja asennoitumistaan positiivisen kannustamisen kautta. (Nissinen ym. 2015, 45.)

### 3.1. Palkitseminen kytketty liiketoimintastrategiaan

Palkitsemisen suunnittelussa otetaan huomioon jatkuvan kehittämisen ja arvioinnin kautta ydinasiat asiakkuuksien, osaamisen ja kumppanuuksien kehittämistä (taulukko 3). ”Työn tuloksellisuus syntyy siis osaamisen, motivaation ja johtamisen yhteisvaikutuksesta” (Tuomi & Sumkin 2012, 71).

TAULUKKO 3. Palkitsemisen strategiset kysymykset (mukaellen Tuomi & Sumkin 2012, 95.)

Strategian osa / periaate	Strateginen Kysymys
Toiminta-ajatus	Miten organisaation rakenne tukee toiminta-ajatuksessa kuvattua ainutlaatuisuutta?
Ydin osaaminen	Muodostuvatko yksiköt /tiimit ydinosaamisen ympärille?
Asiakas	Tukeeko organisaation rakenne asiakkaille tuotettavaa lisäarvoa?
Verkosto-kumppanit	Miten verkostokumppanit osallistuvat yksiköiden ja tiimien toimintaan?
Kehittämisen painopisteet	Miten varmistetaan, että kehittämisen painopisteet saadaan toteutettua?
Osaamiskimput ja kuumat ryhmät	Miten toimitaan, jotta organisaation rakenne ei estä osaamiskimppujen ja kuumien ryhmien muodostumista?
Arkityö	Miten varmistetaan, että organisaation rakenne edistää arkityön sujuvuutta?
<b>Kokeileva työkuultuuri</b>	Miten varmistetaan, että organisaation rakenne edistää kokeilevaa toimintaa?

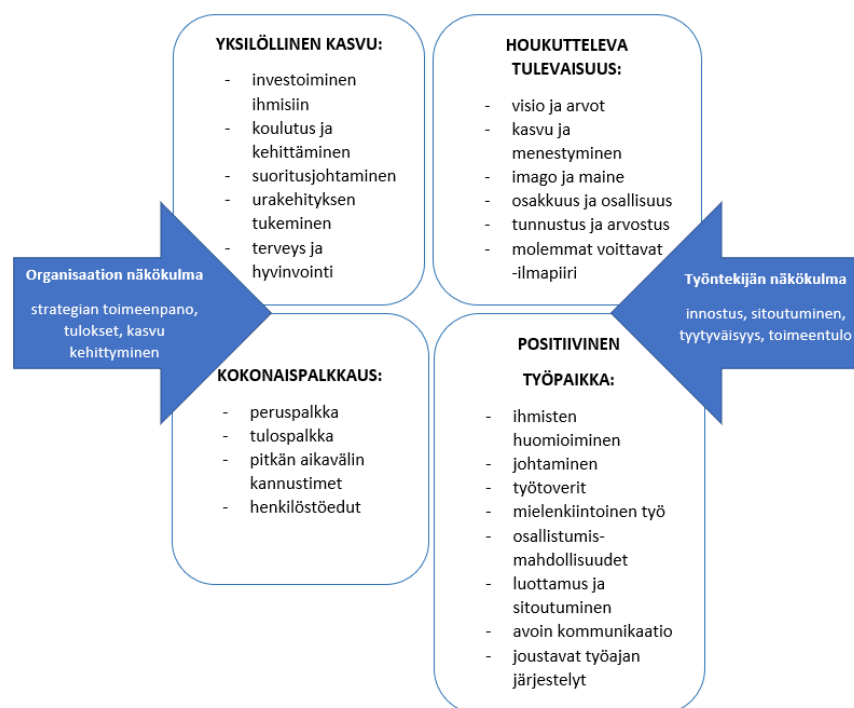
Hyvän strategian tunnusmerkkejä on, että se on läpinäkyvä koko organisaatiossa, jolloin kaikki pystyvät seuraamaan edistymistä. Tulosten seurannan kautta jokainen taho pystyy osallistumaan toiminnan arviointiin ja jatkuvaan kehittämiseen. (Kurvinen & Seppä 2016, 29.)

Nykyään on tarve kiinnittää huomiota palkitsemisen kokonaisuuksiin ja vaikutuksiin sen sijaan, että kiinnitetään huomiota vain palkitsemisen tekniikkaan ja hallintoon. Palkitsemispolitiikasta tulisi yrityksissä siirtyä palkitsemisstrategiaan, jolla ohjataan monipuolisesti palkitsemista ja kehitetään sitä pitkäjänteisesti tavoitteiden näkökulmasta. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkkala 2014, 19.)

Palkitsemisen kokonaisuudesta viestiminen on tapa lisätä tietoa käytössä olevista palkitsemistavoista ja tavoitteista. Palkitsemiseen käytetyistä varoista ja jakoperusteista on hyvä keskustella avoimesti ja myös henkilökohtaisesti työntekijöiden kanssa. Esihenkilöiden tehtävä on huolehtia sekä palkkauksen että palkitsemistapojen viestimisestä. (Hakonen ym. 2014, 26–27).

Palkkiojärjestelmän suunnitteluun on hyvä osallistaa henkilökunnan edustajat jo suunnitteluvaiheessa ja tarkentaa järjestelmän tarkoitus sekä toimintatavat ja avata niitä eri näkökulmista. ”Mitkä ovat yrityksen tärkeät tavoitteet? Millä niitä mitataan? Mistä tiedetään, että on onnistuttu? Miten tavoitteen saavuttamiseen pystytään vaikuttamaan?” (Hakonen ym. 2014, 243.)

Palkitseminen on johtamisen väline, joten organisaatioiden pitää huolella määrittellä palkitsemisen tavoitteet ja mallit. Palkitsemisen kokonaisuudessa tulee huomioida sekä organisaation että työntekijän näkökulma, kuten kuviossa 12 on kuvattu. (Hakonen ym. 2014, 37–36.)



KUVIO 12. Palkitseminen organisaation ja työntekijän näkökulmasta HENRY ry:n (2007) tutkimuksen mukaan (mukaillen Hakonen ym. 2014, 37.)

Palkitsemisen oikeudenmukaisuus on aina työntekijän oma tulkinta, onko palkitseminen realistista suhteessa annettuun työpanokseen. Tulkintaan vaikuttaa

aina myös kokemus palkitsemisen oikeudenmukaisesta menettelytavasta eli miten työntekijä tulee kohdelluksi päätöksenteossa. (Hakonen ym. 2014, 29–30.)

Palkitsemisvalmiuksien ylläpitäminen ja kehittäminen vaatii panostusta. Palkitsemisen johtamiseen tulee kiinnittää huomiota ja nostaa palkitsemisen kehittäminen sekä vastuut osaksi toimintasuunnitelmaa. Palkitsemista tulee johtaa organisaatiossa eri roolien ja vastuutehtävien kautta esimerkiksi, palkitsemisvaliokunta, joka vastaa palkitsemisen seurannasta ja kehittämisestä, johtaja, joka huolehtii riittävästä palkitsemisjärjestelmän kehittämisestä ja ylläpitämisestä, vastaava, joka aktiivisesti arvioi ja kehittää palkitsemisjärjestelmän prosesseja ja toimintatapoja, esihenkilöt, jotka on koulutettu palkitsemisjärjestelmän käyttämiseen ja tiedostavat omat vastuut ja valtuutensa. (Hakonen ym. 2014, 54–55.)

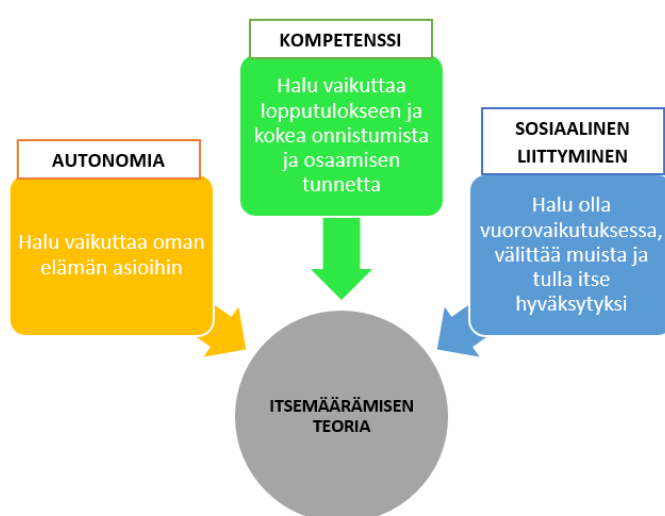
### **3.2. Yksilön ajureina itsemääräämisteoria ja motivaatio**

Onnistumisen tunne lisää motivaatiota ja tahtotilaa suunnata toimintaa kohti tavoitteita. Sisäinen onnistumisen tunne kasvattaa sitoutumista ja ulkoiset palkkiot vahvistavat sen jatkuvuutta. Motivaatio eli innostuminen on halua ja intoa ryhtyä työskentelemään ja uskoa omaan mahdollisuuteen onnistua tehtävässä. Volitio eli toiminnan ylläpitäminen tarkoittaa tarkoituksenmukaisen työskentelyn ylläpitoa sekä sinnikästä tavoitehakuisuutta ja taitoa saavuttaa tavoite. Tavoitteen saavuttaminen on onnistumista eli suunta, jota kohti motivaatio ja volitio ohjaavat. (Salmimies & Ruutu 2013, 188.)

Vaikuttamalla kollektiiviseen mieleen, eli organisaation yhteisiin ajatusmalleihin, vaikuttamme suoraan myös kasvupotentiaaliin, eli yhteisön kulttuuriin. Uskomalla parasta ihmisestä yleensä autetaan parhaan esille tulemisessa.

1. Jokainen haluaa merkitä jotain sosiaalisesti
2. Kukaan ei välitä kuinka paljon tiedät, jos he eivät tiedä kuinka paljon välität
3. Jokainen tarvitsee jonkun toisen tueksensa
4. Autonomia on oleellinen osa motivaatiota. (Wendelin 2013, 30–31.)

Itsemääräämisteoria luo pohjan motivaation ylläpitämiselle työssä (kuvio 13). Autonomia kattaa osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet sekä oman työn kehittämismahdollisuudet. Kompetenssi kuvastaa osaamista, tavoitteiden ja roolien selkeyttä sekä osaamisen kehittämistä. Sosiaalinen liittyminen (läheisyys) kuvaa tarvetta kuulua työyhteisöön, aitoa ja rehellistä vuorovaikutusta sekä viestintää, yksilöllisyyttä arvostavaa ja erilaisuutta ymmärtävää yhteistyötä. Lisäksi kontribuutio on oman potentiaalın kokonaisvaltaista hyödyntämistä, omien kykyjen käyttöä ja halua jakaa omaa tietoa sekä taitoa muille. (Salmimies & Ruutu 2013, 190; Salmela-Aro & Nurmi 2022, 59–60.)



KUVIO 13. Itsemäärämisen teoria ja motivaation ylläpitäminen (mukaellen Salmimies & Ruutu 2013, 190; Salmela-Aro & Nurmi 2022, 59–60.)

Kolmen perustarpeen rinnalle Martela on nostanut hyväntekemisen, jonka tarkoituksena on halu vaikuttaa myönteisesti ympäröiviin ihmisiin ja yhteiskuntaan. Tutkimuksen (Martela & Ryan 2016a) mukaan myös anonyymi auttaminen vahvistaa hyvinvointia. Martela ja Rieki (2017) tutkimus osoittaa, että kaikki neljä itsemäärämisteorian osa-aluetta ovat samanaikaisesti yhteydessä merkityksen kokemukseen työssä. (Salmela-Aro & Nurmi 2022, 104.)

Itsemäärämisteorian lähtökohtana on oletus, että ihminen on luonnostaan aktiivinen, motivoitunut ja itseään ohjaava. Näin ollen ihmisellä on luontainen taipumus asettaa itselleen tavoitteita, selviytyä haasteista ja muokata näiden kautta omaa minäkuvaansa. Yksilön kasvu ja psykologinen kasvu tapahtuvat vuorovaikutuksessa sosiaalisen ympäristön kanssa. Huomion arvoista on, että yksilöt



eroavat toisistaan sen suhteen, miten paljon ovat kiinnostuneita ja/tai motivoituneita tekemään jotakin. Oleellista on motivaation lähde eli motiivin laatu, ei motivaation määrä. (Deci & Ryan 2000, 262–263; Salmela-Aro & Nurmi 2017, 54–55.)

Moderni johtaja johtaa myös ihmisten motivaatiota. Ihminen, jota ohjaa ulkoinen motivaatio eli työn tekeminen palkan ja arvostuksen takia, kärsii, jos haluttua kiitosta ja arvostusta ei saa. Tällöin motivaatio ja työhyvinvointi voivat laskea. Ihminen, jota ajaa sisäinen motivaatio, saa kiitoksensa suoraan hyvin tehdystä työstä ja sen tuloksista. (Rubanovitsch 2020, 178.)

Sisäisen motivaation kautta yksilö motivoituu, koska pitää itse toimintaa kiinnostavana, arvojen mukaisena ja saa siitä sisäistä tyydytystä vastineeksi antamalleen energialle. Sisäinen motivaatio edistää oppimista, rohkaisee luovuuteen, sinnikkyyteen ja syvempään käsitteiden ymmärtämiseen. (Deci & Ryan 2000, 233; Salmela-Aro & Nurmi 2017, 55.)

Ulkoinen motivaatio nousee yksilön valinnasta, joka kohdistuu ulkoiseen, muiden ihmisten, tilanteiden tai sosiaalisen paineen vaikutuksesta saavuttaa jokin ulkoinen palkkio tai syyllisyyden tai ahdistuksen välttäminen. Pelkästään ulkoisen motiivin myötä toimiminen saattaa heikentää yksilön hyvinvointia ja johtaa helposti tavoitteista luopumiseen. Itseohjautuvuutta ja sitoutumista lisää autonominen motivaatio, jonka myötä yksilö hyväksyy, sisäistää ja sopeuttaa tavoitteet omiin tavoitteisiinsa ja kokee ne merkityksellisiksi (kuvio 14). (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 55–58.)



Kuvio 14. Ulkoisen motivaation sisäistyminen (mukaellen Deci & Ryan 2000; Salmela-Aro & Nurmi 2017, 56–58.)

Yksilön ulkoisten motiivien sisäistymiselle ja henkisellem kasvulle sekä hyvinvoinnille on keskeistä se, kuinka hyvin yksilön psykologiset perustarpeet tyydyttyvät sosiaalisessa ympäristössä, muun muassa sisäisen motivaation hyödyntäminen, energisyys, hyvinvointi ja aktiivinen itseohjautuvuus. Nämä lisäävät sinnikkyyttä, ruokkivat luovuutta ja hyvään suoritukseen pyrkimistä. Myönteinen palaute tukee autonomiaa ja lisää sisäistä motivaatiokokemusta sekä jopa ulkoisten motiivien sisäistymistä eli sulautumista omiksi motivaattoreiksi. Lisäksi jokaisella on myös tarve kuulua ryhmään ja tulla hyväksytyksi osana sitä, joka tarkoittaa myös yhteenkuuluvuuden tarpeen tyydyttymistä ja sosiaalista sitoutumista. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 59–61.)

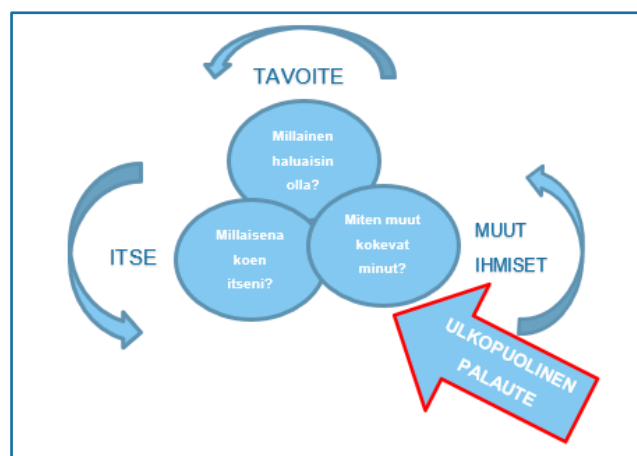
Tekeminen, oleminen ja käyttäytyminen kuluttavat vähiten energiämme silloin, kun sisäiset motiivit ja ulkoiset tavoitteet vastaavat toisiaan. Työympäristössä suorituksia voidaan parantaa varmistamalla, että sisäiset motiivit ja työn tavoitteet ovat linjassa keskenään. Hyvä johtaja tai esimies osaa toimia ja kommunikoida kunkin työntekijän kanssa siten, että jokaisen yksilölliset sisäiset motiivit otetaan johtamistilanteissa huomioon. (Mayor & Risku 2015, 38–39.)

Sisäinen motivaatio lisää innostusta ja työn imua. Työntekijöiden suorituksen johtamisessa ja tavoitteiden asettamisessa tulisi huomioida entistä tarkemmin työntekijöiden yksilölliset motivaatiota kasvattavat ja ohjaavat elämän perustarpeet. Elämän perustarpeen intensiteetti vaihtelee yksilöllisesti, jolloin sisäinen pyrkimys, halu ja tarve joko kasvattaa tai heikentää motivaatiota ja ohjaa käyttäytymistä sekä asennoitumista läpi elämän. Yksilön tarpeiden tunnistaminen sekä avoimuus ovat tärkeitä motivaation johtamisen osa-alueita. On oleellista, että esihenkilö tunnistaa työntekijän sisäiset motivaation lähteet, jotta pystyy arvioimaan ja mukauttamaan johtamistapaansa sekä palkitsemistapojaan saavuttaakseen parhaan lopputuloksen. (Mayor & Risku 2015.)

### **3.3. Palautteen merkitys yksilön kasvuun ja kehittymiseen**

Palaute vaikuttaa minäkokemuksen kehittymiseen itsetutkiskelun, muiden odotuksien sekä omien tavoitteiden määrittelyn kautta sisäisenä prosessina. Palautteen kautta muokkaamme mielikuvaa henkilökohtaisista vahvuuksista ja kehittä-

miskohteista. Minäkokemuksen kehittymiseen vaikuttaa tulkinta omista onnistumisen sekä epäonnistumisen kokemuksista (kuvio 15). (Nissinen, Kinnunen & Jorma ym. 2015, 41.)

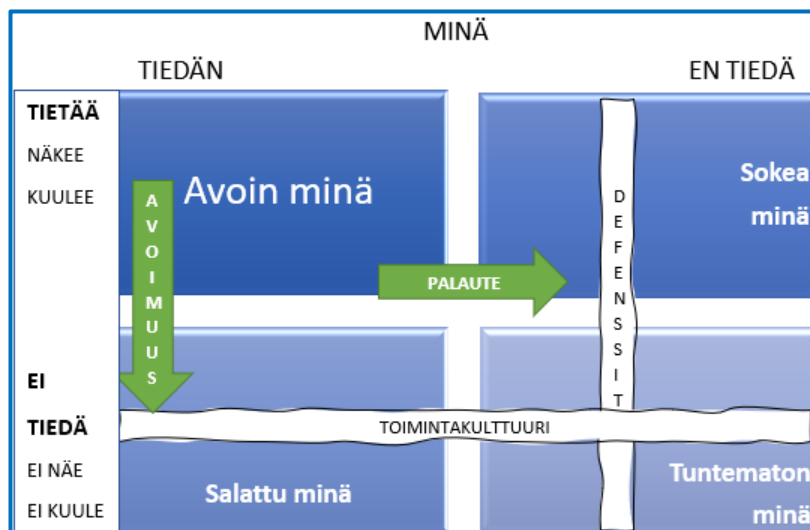


KUVIO 15. Minäkokemuksen osa-alueista kehittymisen näkökulmasta (mukaanlaiden Nissinen ym. 2015, 41.)

Lapsuuden kokemukset, koulutus, työkokemus ovat muovanneet meille kaikille erilaisen lähestymistavan ja reagoitiherkyyden sekä tarpeen tulla huomatuksi. Johtamisessa on tärkeätä pyrkiä huomioimaan yksilön tarpeita ja tiedostaa, että onnistumisen huomaaminen nostaa kaikilla itsetuntoa ja auttaa uskomaan itseensä ja lisää oman roolin vaikuttavuutta sekä osaamiskokemusta. (Deci & Ryan 2000, 234; Rämö 2018, 139.)

Muuttumiskyky on ajattelutapa. Kyse ei ole siitä mitä olemme, vaan siitä, miten me ajattelemme. Oma ajattelutapamme tai mentaalinen mallimme vaikuttaa suoraan siihen, miten jäsennämme maailmaa ja miten näemme itsemme osana sitä. (Kvist & Kilpiä 2006, 146).

Onnistumisen avain on, että kaikki saadaan mukaan antamaan panoksensa liiketoiminnan onnistumiseen. On selvää, että organisaatiokulttuuria ei muodosteta, kehitetä tai muuteta vain esimiesvoimin. Jokainen työntekijä on vastuutettava toimimaan yhteisön hyväksi. Työntekijät tulee ottaa mukaan vuorovaikutukseen ja tarkentaa kaikille yhteiset pelisäännöt, jotta he voivat ymmärtää ja sitoutua tavoitteisiin. Esimiehet ovat avainasemassa näyttämässä esimerkkiä ja mahdollistavat työntekijöiden sitoutumisen ja kehittymisen tehtävässään. (Nissinen ym. 2015, 15–16.)



Kuvio 16. Joharin ikkuna sovellus Luft & Ingham 1955. (mukaellen Nissinen ym. 2015, 95–96.)

**Palaute** on merkittävässä roolissa itsetuntemuksen kehittymisessä. Joharin ikkunan kautta kuviossa 16 on kuvattu tietoisuuden kenttää suhteessa minäkokemukseen. Minäkokemukseen sisältyy kaikki elämän siihen astiset kokemukset, koulutukset, taidot, asenteet, arvot, jotka vaikuttavat myös palautteen vastaanottamiseen ja sen käsittelyyn. Valmentava työote ja avoin vuorovaikutus edesauttaa jäsentämään palautetta ja oivaltamaan omia vahvuuksia ja kasvattamaan avoimen minän osuutta itsetuntemuksen kasvaessa. (Nissinen ym. 2015, 96–97.)

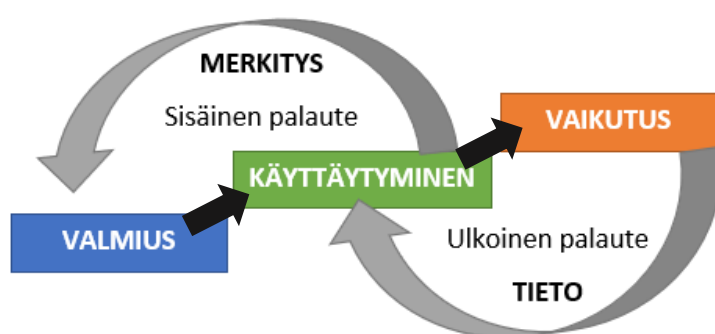
Palautteen on tarkoitus vahvistaa ymmärrystä halutusta käyttäytymisestä, tuoda yksilöiden potentiaali esille kannustavalla työotteella ja haastaa kehittymään sekä kasvamaan rohkeasti myös epämurkuvuusalueella. Jatkuvan palautekulttuurin luominen vaatii määrätietoista johtamista. Esihenkilön on toimittava esimerkkinä luomassa avointa keskustelukulttuuria, onnistumisia ja virheitä esille nostaa ja niistä oppien. (Salmimies & Ruutu 2013, 229–230.)

”Huipputiimien jäsenet käyttävät keskivertotiimejä enemmän myönteisiä ilmauksia toisistaan ja antavat kannustavia kommentteja. Ongelmiin etsitään ratkaisuja yhteisen onnistumisen hengessä” (Salmimies & Ruutu 2013, 230). Työyhteisön potentiaalinn tunnistaminen vaatii sekä itsetutkiskelua, että avointa keskustelua

ja arviointia, muun muassa miten työkaverit toiminnassa havaitsevat, minkälaisia onnistumisia ja epäonnistumisia uralla on ja mitä voimavaroja sekä osaamista löytyy (Salmimies & Ruutu 2013, 229–230).

Toiveikkuus ja myönteinen asenne lisääntyy, kun onnistumiset tehdään näkyväksi. Luovuus kasvaa myönteisessä ilmapiirissä ja samalla kyvykkyyden tunne ja oman työn merkityksellisyyskokemus kasvaa. Vahvuuksien tunnistaminen lisää niiden esiintymistä ja tuo myös sokeat vahvuudet esille (kuvio 16 Joharin ikkuna), jolloin potentiaalia voidaan hyödyntää entistä laajemmin ja vahvemmin. Sopiva työntekijän haastaminen lisää työhön sitoutumista ja työniloa. Työyhteisön tasapainoisen osaamisen taustalla on avoin vuorovaikutus ja luottamus keskinäiseen arvostukseen, jonka avulla potentiaalit nostetaan esille koko ryhmän ja organisaation käyttöön. (Salmimies & Ruutu 2013, 229–231.)

Palkitsemisessa avainasemassa ovat esihenkilöt, joiden pitää tuntea omat työntekijänsä ja sen lisäksi omata kyky peilata heidän vahvuuksiaan ja kehittymismahdollisuuksiaan omaan johtamiskäyttäytymiseen. Johtamistilanteissa erityisesti palautteen antamisessa keskiöön nousee vuorovaikutuksen onnistuminen eli palautteen antamisen taidot, sanattoman viestinnän vaikutuksen ymmärtäminen ja oman käyttäytymisen säätely. Tärkeätä on myös tiedostaa esihenkilön jatkuva kehittyminen ja palautetilanteista oppiminen eli vaikutuksen arviointi ja reflektointi palautteen kautta (kuvio 17). (Nissinen ym. 2015, 167.)



Kuvio 17. Johtamiskäyttäytymisen reflektio (mukaellen Nissinen ym. 2015, 167.)

**Arvostelenko vai arvostanko** kuvaavat asennetta, jota voidaan pitää johtamisen punaisena lankana. Huomion arvoista on, että nämä sanat osoittavat asenteen jokaisessa tilanteessa, jokainen tekee itse valinnan, miten suhtautuu. Johtajan asenne; arvostelenko vaiko arvostanko, joko lisää tai vähentää työmotivaatiota ja sillä on iso merkitys tuloksen tekemisessä. (Rämö 2018, 108–110.)

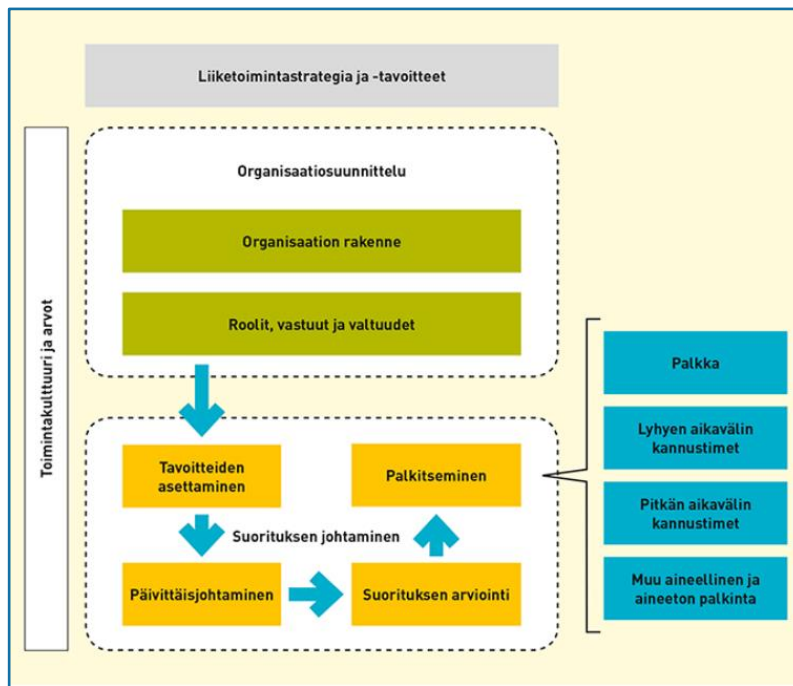
”Esimiehen tärkein tehtävä on jokaiseen kohtaamiseen panostaminen siten, että kohdatun ihmisen fiilis paranee kohtaamisessa” (Rämö 2018, 110). Rämö tuo myös esille, että sosiaalinen media on väylä vähentää suomalaista vaatimattomuuskulttuuria ja tuoda omia onnistumisia esille, osoittaa kiinnostusta ja tykkäyksiä toisien onnistumisista ja juhlan aiheista. Se miten saamme tämän kulttuurimuutoksen jalkautettua työpaikoille aktiiviseksi ja toimivaksi kannustin järjestelmäksi jopa kasvatusten toimivaksi, tulisikin olla johtajien huomion kohteena. (Rämö 2018, 143–145.)

Palkitsemisen johtamisen taustalla on edistyksen seuraaminen, joka näkyy arjen tekoina esihenkilön johtaessa tiimiään. Kehityksen varmistamiseksi esihenkilön on pystyttävä tunnistamaan ja hyödyntämään erityisosaamiset, hahmottamaan kokonaisprosessit ja tavoitteet, edetä suunnitelmallisesti ja varmistaa riittävän tuen saaminen tavoitteen saavuttamiseksi sekä itselleen, että tiimille.

Kannustavan palautteen antaminen mahdollistuu, kun esihenkilö tiedostaa ja pystyy arvioimaan prosessin etenemistä ja on asettanut selkeät välitavoitteet, joita yhdessä työntekijöiden kanssa seurataan. (Salmimies & Ruutu 2013, 233–234.)

### **3.4. Suorituksen ja osaamisen johtaminen**

Palkitseminen on keskeinen osa suorituksen johtamista, kuten kuviossa 18 alla kuvataan palkitsemisen toimintakulttuuria ja arvoja. Työnantajan strategisiin tavoitteisiin pohjautuvaa kokonaispalkitsemisjärjestelmää tulee tarkastella säännöllisesti, jotta se vastaa liiketoiminnan tavoitteisiin. Tärkeätä on myös, että tavoitteet ja mittarit ovat esihenkilöillä tiedossa ja ne ohjaavat toiminnan johtamista arjessa. (Tilisanomat 2018.)



KUVIO 18. Palkitseminen suorituksen johtamisessa (Tilisanomat 2018.)

Osaamisen johtaminen on suorituksen johtamista, joka on tavoitteista sopimista, työn ohjausta, tulosten arviointia ja sekä työn että osaamisen kehittämistä. Keskeistä osaamisen johtamisessa on vuorovaikutus esimiehen ja työntekijän välillä, jonka avulla työntekijä pystyy muodostamaan realistisen käsityksen omasta työroolistaan palautteen ja saamansa arvostuksen kautta. Osaamisen johtaminen on vastuunjako ja luottamuksen osoittamista työntekijälle. (Fernet, Gagnè & Austin 2010, 1164–1165; Hakonen ym. 256–257.)

Tavoitteiden määrittelyssä tulee huomioida, että tavoitteet johdetaan yhtiön strategian sekä arvojen pohjalta ja ne ovat yhteisesti hyväksytyjä kokonaisuuksia. Tavoitteilla on määräaika ja ne ovat realistisia sekä mitattavia sovittujen kriteerien pohjalta. Tavoitteet ohjaavat toimintaa konkreettisesti ja niitä seurataan aktiivisesti. Palkitsemisen mittareiden tulee ohjata tavoitteita ja työsuoritusta siten, että yrityksessä asetetut liiketoiminnan tavoitteet on saavutettu tai ylitetty. (Tilisanomat 2018.)

*Osaamisen johtamisessa on puhuttu myös tietämättömyyden johtamisena, jossa keskiössä on se, että ihmiset tulisi saada tunnistamaan osaamisensa rajat ja heitä tulisi auttaa tunnistamaan tulevaisuuden osaamistarpeensa. Osaamisen johtaminen vaatii esimieheltä huomattavasti enemmän osaamista, älykkyyttä, tunneälyä ja*

ymmärrystä kuin perinteinen managerointi. (Kurvinen & Seppä 2016, 121.)

Liiketoiminnan menestyksen avain on itsetuntemus; menestystarinoissa on kyse ihmisistä ja heidän osaamisestaan. Mitä paremmin tunnistetaan yksilöiden ja tiimien osaaminen, sitä paremmin toimii yhteistyö ja mahdollistuu realistinen ja tarvetta vastaava toiminnan kehittäminen. (Kurvinen & Seppä 2016, 120–121.) ”Voittajat kehittävät osaajiaan ja tiimejään jatkuvasti saadakseen paremman viipuvoiman maailmassa, jossa kaikki tapahtuu välittömästi, asiakaskeskeisyys on elinehto, etäisyyksillä ei ole merkitystä ja kaikki on skaalattavissa ja mitattavissa” (Kurvinen & Seppä 2016, 120–121).

Työn kuormitus ja tavoitteet tulee olla tasapainossa työntekijän osaamistason ja mielenkiinnon kanssa. Osaamisen kehittämistä ja yhteistä ymmärrystä tavoitteista edistää palautteen antaminen, saavutusten esille nostaminen sekä kehitysmahdollisuuksien luominen. Saavutusten esille nostaminen motivoi ja inspiroi työntekijöitä. Liian suuret vaatimukset ja työn kuormitus heikentää työmotivaatiota ja aiheuttaa stressiä. Työntekijöiden potentiaalin hyödyntäminen edellyttää kannustavaa ja osallistavaa johtamista. (Fredriksson & Saarivirta 2015, 13.)

Tietoisuus osaamisen kehittämistarpeista edellyttää reflektointia ja avointa mieltä avartaa omaa näkemystä laajemmin. Reflektoinnin kautta on mahdollisuus kehittää itseluottamusta ja ymmärrystä kokonaisuudesta. Oppimisprosessia tukee kannustava ja avoin ilmapiiri sekä aktiivinen vuorovaikutus työyhteisössä. (Fredriksson & Saarivirta 2015, 15.)

### **3.5. Valmentava johtaminen**

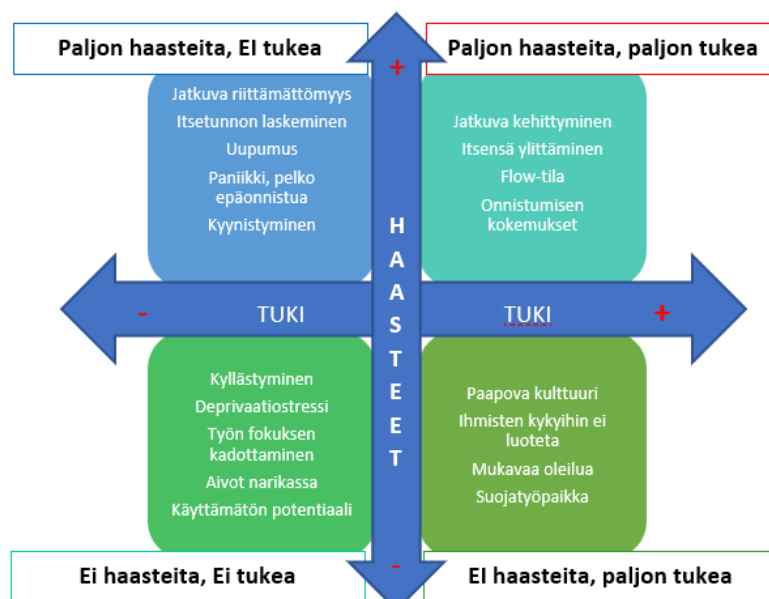
”Menestyksekkäs valmentava johtajuus perustuu ennen kaikkea toista arvostavaan asenteeseen, ei vain johtamisen tekniikkaan” (Ristikangas & Ristikangas 2017, 15). Transformationaalinen johtamistapa eli valmentava, kannustava, inspiroiva ja haastava johtamistapa on johtamista, jossa nostetaan esille työntekijöiden vahvuuksia sekä motivaatiotekijöitä ja hyödynnetään potentiaalia myös johtajan oman osaamisen reflektoinnissa ja kehittämisessä (Ristikangas & Ristikangas 2017, 15).



Transformationaalinen johtajuus perustuu ajatukseen, että johtaja ja johdettava vuorovaikutuksessa toisensa kanssa nostavat omaa ja toisen henkistä kypsyyttä. Maslowin tarvehierarkiassa tämä tarkoittaa, että vuorovaikutuksen avulla tarvehierarkiassa nousee itsensä toteuttamisen tasolle. Tällöin työstä tulee itsensä toteuttamisen väline, joka on luonnollisesti erittäin motivoivaa. Vastakohtaisena johtajuutena pidetään transaktionaalista johtamista, joka on yksinkertaisemmillaan vaihdantaa: tee työsi hyvin niin saat lisää palkkaa ja jos et tee saat potkut. Transformationaalisen johtajuuden tutkimukset osoittavat positiivisen vaikutuksen työtehoon, työilmapiiriin, työhyvinvointiin ja mm. innovatiivisuuteen. (Brandt 2021.)

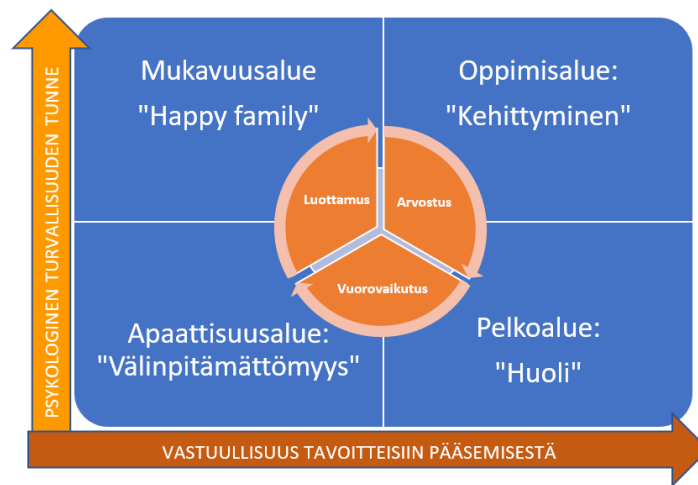
Yksilön hyvinvointiin sekä täyden kapasiteetin saavuttamiseen vaikuttaa Bassin luoman transformationaalisen johtajuuden mukaan panostaminen neljään eri osatekijään: ”ihannoituun vaikuttamiseen, inspiroivaan motivoimiseen, älylliseen stimulointiin ja alaisten yksilölliseen huomioimiseen” (Henno 2013, 3).

Onnistumisen elämyksiä saa parhaiten työyhteisössä, jossa vastuut ja työn tuki on tasapainossa ja työntekijä kokee työolosuhteensa turvalliseksi. Työntekijöiden potentiaali saadaan käyttöön, kun huolehditaan jokaisen osalta riittävästä tuesta ja ammattitaitoon sekä työmotivaatioon sopivista haasteista. Esihenkilön tulee toimia mahdollistajana ja antaa vapautta sekä vastuuta. Näin työntekijät sitoutuvat tavoitteisiin, ovat luovia ja toimivat tuloksellisesti (kuvio 19). (Salmimies & Ruutu 2013, 151–153.)



KUVIO 19. Haastamisen ja tuen tasapaino valmentavassa esimiestyössä (mukaan Salmimies & Ruutu 2013, 153.)

Valmentavan johtamisen avulla saavutetaan asennemuutosta (kuvio 20); ”halua, paloa ja aitoa innostusta onnistua ja kehittyä” (Rubanovitsch 2020, 85.) Psykologisen turvallisuuden tunne kasvattaa tavoitteisiin pyrkimistä ja lisää vuorovaikutusta, luottamusta ja arvostusta sekä mahdollistaa uuden oppimisen. Valmentava johtamistapa lisää rohkeutta ja avointa palautekulttuuria, jossa myös virheet sallitaan ja käsitellään rakentavasti. Työyhteisön sosiaalinen tuki tehtävien suorittamiseen edistää työhyvinvointia tai tuen puuttuessaan aiheuttaa ylikuormitusta ja stressiä. (Fernet, Gagnè & Austin 2010, 1176; Rubanovitsch 2020, 85.)



KUVIO 20. Valmentavan johtamisen avulla asennemuutosta (mukaillen Rubanovitsch 2020, 85.)

Psykologisen turvallisuuden tunne kasvattaa rohkeutta toimia aktiivisena työyhteisön edustajana, lisää osallistumisaktiivisuutta, kannustaa osaamisen kehittämiseen ja lisää työmotivaatiota. Positiivinen kannustava työilmapiiri kutsuu kaikki osallistumaan ja kasvattaa vastuullisuutta. Osallistava ja osaamista arvostava työkuulttuuri muokkaa odotuksia, osoittaa arvostusta ja mahdollistaa yhdessä kehittämisen (kuvio 21). (Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 34.)

Muokkaa odotuksia	<b>Kehystä työ</b> Tuo esiin, että virheet ovat sallittuja, puhu työhön liittyvistä epävarmuuksista ja keskinäisestä riippuvuudesta. Korosta tarvetta asioiden ääneen sanomiselle, jotta virheistä voi oppia.
	<b>Kerro miksi tärkeää</b> Kerro, mitä on pelissä, miksi sillä on merkitystä ja kenelle.
	→ Jaetut odotukset ja merkitykset
Kutsu osallistumaan	<b>Osoita nöyryyttä</b> Osoita oma epätäydellisyytesi: "tästä asiasta en tiedä", "tämä on minullekin uutta".
	<b>Kysy, kuuntele ja luo jakamisen paikkoja</b> Kysy rakentavia kysymyksiä, kuuntele tarkkaavaisesti. Luo paikkoja kohtaamisille ja palautteen antamiselle.
	→ Luottamus siihen, että jokaisen ääntä halutaan kuulla
Vastaa rakentavasti	<b>Osoita arvostusta</b> Kuuntele, tunnusta ja kiitä, tarjoa apua
	<b>Arvosta epäonnistumisten jakamista, puutu selkeisiin rikkomuksiin</b> Tuo esiin, että virheet ovat usein väistämättömiä, kiitä niiden jakamisesta. Pidä huoli, että sallitun käyttäytymisen rajat ovat kaikille selvät.
	→ Muutos kohti jatkuvan oppimisen kulttuuria

KUVIO 21. Työkalupakki psykologisen turvallisuuden vahvistamiseen Edmondson 2019. (Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 34.)

"Valmentava johtaminen terävöittää yksilöitä saavuttamaan heille asetetut tavoitteet parantaen heidän suorituskyykyään ja hyvinvointiaan sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä" (Salmimies & Ruutu 2013, 269). Arvostusta työntekijää kohtaan osoitetaan myös tiedonjakamisella ja tavoitteiden ymmärtämisellä. Valmentavaan johtamistapaan ja jatkuvan arvioinnin kehittämiskulttuuriin tulee panostaa ottamalla työyhteisö mukaan arviointiin ja keskusteluun. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 220.) Liitteessä 3 on kuvattu jatkuvan arvioinnin työskentelykulttuuria tukevia menetelmiä.

### 3.6. Tunteiden johtaminen

Johtaja on palveluammattissa, hänellä tulee olla aito halu lähestyä työntekijää yksilönä ja tuoda oma persoonansa mukaan kohtaamisiin. Ihmisten johtamisessa tarvitaan tunneälyä, joka tarkoittaa tunteiden tunnistamista ja huomioimista. Johtajan tulee osata johtaa diversiteettiä eli tunnistaa erilaisuus ja kannustaa työntekijöitä eri tavoin sekä antaa palautetta muustakin kuin työn tuloksista. Huomioitava on, että myös mielenhallinta on osa tunnetaitoja, joita tulee nostaa esille palautteessa ja arvioinneissa, myös johtajan omaa käyttäytymistä

reflektoitaessa. Uudenlainen palautekulttuuri edellyttää avoimuutta, aitoa halua selvittää ja kysyä johdettavilta, miten voi palvella paremmin, millaisena johdettavat kokevat johtamistyylin ja ilmapiirin. Tärkeitä on yksilöiden huomioiminen, jotta erilaiset ajattelu- ja toimintamallit saadaan esille rikastuttamaan ja moninkertaistamaan yhteisiä resursseja. (Rubanovitsch 2020, 237–238.)

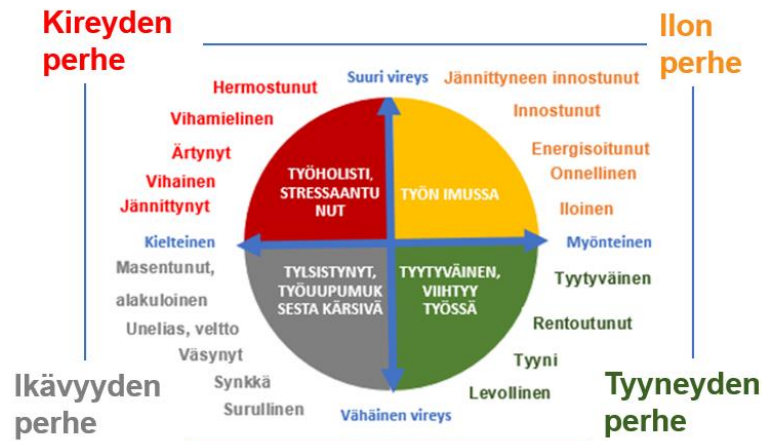
Organisaation toimintatavat ja -kulttuuri luovat pohjan ja raamit yksilöiden ja tiimien kehittymiselle. Kehittyvä organisaatio kannustaa riskinottoon tietoisena siitä, että aina ei onnistuta parhaalla mahdollisella tavalla. Niissä palkitaan työntekijöitä oppimisesta, rohkeudesta kokeilla, vaikka kirkkain tavoite jää saavuttamatta. Jatkuvan parantamisen toimintakulttuuri ja kasvun mahdollistaminen luovat pohjan, miten resilientiksi eli muutoskykyiseksi tiimit ja organisaatiot kehittyvät. Resilienssi on keskeinen sekä yksilön että koko organisaation kasvualusta, jonka kehittymistä tuetaan toisilta oppimiseen kannustamalla, sillä keinoja liiketoiminnan kehittämiseen tulee etsiä yhdessä, ei ylhäältä päin sanellen. Vaikuttamismahdollisuus oman tulevaisuuden suunnitteluun lisää motivaatiota ja työn merkityksellisyys kasvaa. Yhteiset tavoite- ja palautekeskustelut haastavista tilanteista lisäävät ymmärrystä, yhteistä oppimista sekä vahvistavat ryhmään sitoutumista. (Janhonen 2022, 39–42.)

”Yritykset, jotka nopeimmin ottavat tunnekokemuksen johtamisen ja muotoilun osaksi yrityksensä asiakaskokemuksen kehittämistä, saavat selvää etumatkaa kilpailijoihinsa nähden” (Holma ym. 2021, 180–181).

Tunnearvioteoriaan perustuva Geneve Emotion Wheel kuvaa tunteiden vaikutusta kykyyn hallita tapahtumia. Positiiviset tunteet kuten kiitollisuus ja ylpeys lisäävät positiivista olemusta ja kykyä hallita tapahtumia. Suru, syyllisyys vastavasti heikentävät hallintakykyä. (Holma ym. 2021, 184.)

Asiakasuskollisuutta kasvattavia tunteita ovat Capgeminin tutkimuksen (2017) mukaan rehellisyys, luottamus, yhteenkuuluvuus, ilo, kiitollisuus ja myötätunto. Asiakaskokemuksen tärkeimpiä tunteita Forresterin US CX index (2018) mukaan ovat ymmärretyksi tuleminen, luottavaisuus, kiitollisuus, kunnioitus ja arvostus. (Holma ym. 2021, 185.)

Tunteiden hallinta ja niiden tuottama vireystila sekä mielihyvä vaikuttaa merkittävästi henkilöstökokemukseen ja työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin taksonomia kuviossa 22 on kuvattu tunneilmapiiriä myös Boedekerin (2017) kuvaamien tunneperheiden avulla. (Boedeker 2019, 95; Salmela-Aro & Niemi 2002, 120.)



KUVIO 22. Hyvinvoinnin taksonomia työssä (mukaillen Boedeker 2019; Salmela-Aro & Nurmi 2002, 120.)

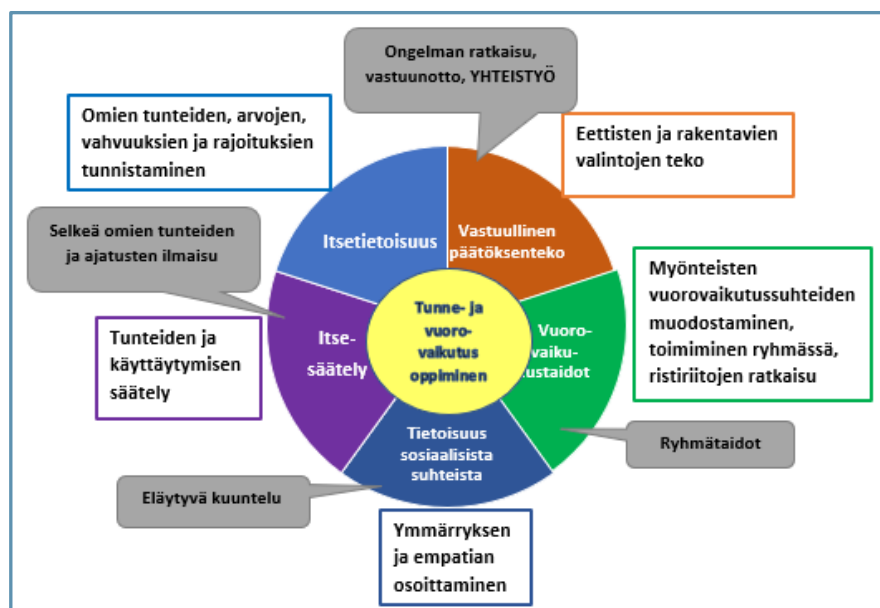
Työn imua kokevalla työntekijällä on ylimääräisiä voimavaroja (paljon myönteistä energiaa), minkä takia hän voi ja haluaa panostaa tarmolla työhön aikaansa ja voimiaan, mutta samalla säilyä hyvinvoivana. Todennäköisesti hän voi myös hankkia proaktiivisesti eli ennakoivasti omaa työtään muokkaamalla (ns. työtään tuunamalla) itselleen lisää voimavaroja ja kohentaa entisestään hyvinvointiaan. Sen sijaan ensisijaisesti työhönsä tyytyväinen työntekijä arvioi työnsä yleisesti ottaen myönteisesti muttei ole erityisen energinen työssään. Tyytyväisyys kumpuaa siitä, miten yksilö kaiken kaikkiaan viihtyy työssään, eikä se välttämättä sisällä tahtotilaa kehittää omaa työtään ja työtapojaan entistä paremmiksi (kuvio 22). (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 120).

Työmotivaatiota kasvattaa flow-tila, joka syntyy, kun työntekijä saa sopivasti haastavia, kiinnostavia ja vaihtelevia tehtäviä, jotka ovat tasapainossa hänen taitojensa kanssa. Tarmokkuus, energisyys ja sinnikkyys sekä omistautuminen ja merkityksellisyyden kokemus lisäävät työhön paneutumista ja siitä koettua nautintoa; työn iloa. (Rubanovitsch 2020, 179.)

Tunteiden huomioiminen, arvostus, luottamus ja innostus oppia niistä lisäävät rohkeutta pysähtyä pohtimaan tunteita, kohdata ne avoimesti ja tunnistaa jokaisen ainutlaatuisuus. Tuominen (2020) tuo esille tunteiden käsittelyn prosessin, jossa nousee esille rohkeus. Tuominen listaa myös eri rohkeuden muotoja, joita

on hyvä tunnistaa itsessään ja johtamassaan tiimissä. Merkittäväksi näistä nousee älyllinen rohkeus kuulla erilaisia näkökantoja, tunnerohkeus, jonka avulla tunnistaa ja kohtaa erilaisia tunteita sekä resilienssirohkeus ja psykologinen rohkeus eli kyky sietää epävarmuutta ja kokeilla uudelleen pettymysten jälkeen. (Tuominen 2020, 112.)

Tunne- ja vuorovaikutustaidot ovat keskeinen osa yhteenkuuluvuudentunteen luomisessa ja ylläpidossa. On tärkeää tunnistaa, että yhteenkuuluvuuden tunne on autonomian ja pätevyyden rinnalla yksi tärkeä motivaation ja hyvinvoinnin lähde tai uhka. Tunne- ja vuorovaikutusosaaminen pitää sisällään kykyä ymmärtää, käsitellä ja ilmaista oman elämän tunne- ja vuorovaikutusnäkökohtia. Tunne- ja vuorovaikutuspätevyys lisää positiivista ilmapiiriä, turvallisuuden tunnetta, hyvää käytöstä, motivaatiota sekä edistää oppimista ja avoimuutta (kuvio 23). (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 179.)



KUVIO 23. Tunne- ja vuorovaikutusoppimisen kehämalli Lintunen & Gouldin (2014) tutkimuksen mukaan (mukaellen Salmela-Aro & Nurmi 2002, 180–181.)

Tunne- ja vuorovaikutustaitoisilla ihmisillä on mallin mukaan taitoja viidellä toisiinsa kietoutuvalla kognitiivisella, affektiivisellä ja käyttäytymiseen liittyvällä ydinpätevyysalueella, joita ovat itsetietoisuus, itsesäätely, tietoisuus sosiaalisista suhteista, vuorovaikutustaidot ja vastuullinen päätöksenteko (CASEL, 2012; Zins & Elias, 2006). Kuviossa keskellä ovat ydinpätevyysalueet ja ympärillä puhekuplissa niitä vastaavia Gordonin (2006) vuorovaikutusteorian mukaisia konkreettisia vuorovaikutustaitoja. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 180.)

## 4 PALKITSEMISTAVAT

Palkitseminen voidaan jakaa aineellisiin ja aineettomiin palkitsemistapoihin, joiden keskiössä on mielekäs työ (kuvio 24). (Tilisanomat 2018.)

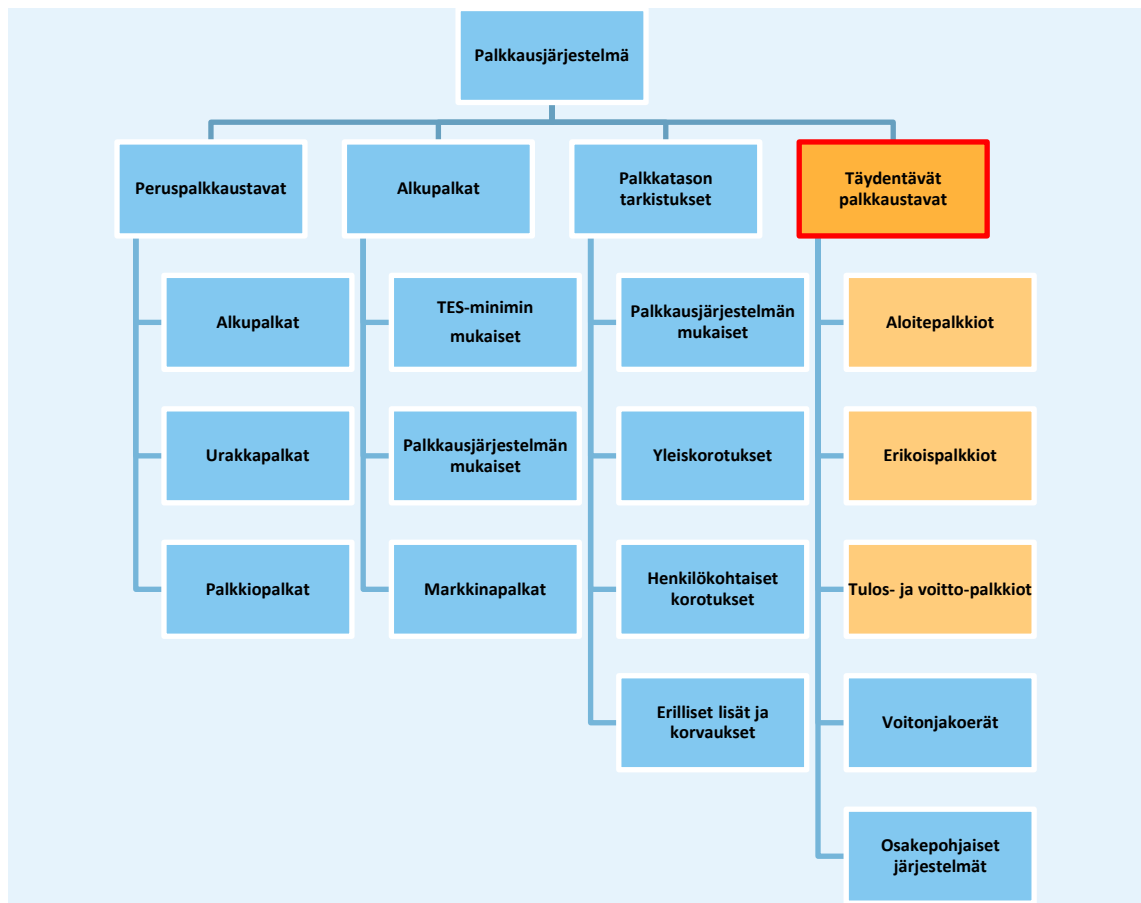


KUVIO 24. Kokonaispalkitsemisen viitekehys (Tilisanomat 2018).

Palkitsemisen kokonaisuus kattaa rahaa, etuja, tunnustusta, mahdollisuuksia kehittyä ja myös monia muita asioita, joita työntekijä saa vastineeksi työpanoksestaan. Palkitseminen on yksi tehokkaimmista välineistä viestiä yrityksen tavoitteita ja arvoja. (Hakonen ym. 2014, 14.)

### 4.1. Palkitsemisjärjestelmä

Palkkausjärjestelmää on kuvattu kuviossa 25 jaoteltuna: palkkaustavat, alkupalkka, palkkatason tarkistukset sekä täydentävät palkkaustavat. **Kumppaniyhteistyön bonusmalliin** palkitsemisjärjestelmän osalta keskeisiksi elementeiksi nousee täydentävät palkkaustavat: aloite- ja erikoispalkkiot sekä tulos- ja voittopalkkiot.



KUVIO 25. Palkkausjärjestelmät (Hakonen ym. 2014, 123)

Palkitsemisen viitekehys lähtee oikeudenmukaisesta palkkauksesta. Palkka merkitsee työntekijälle toimeentuloa. Lisäksi palkka tehdystä työstä kuvaa työntekijälle, miten on onnistunut työssään ja minkälainen asema on työyhteisössä. Suomessa palkkaustavat jaetaan peruspalkkaan sekä täydentäviin palkkaustapoihin. Aikapalkka jaetaan usein tehtäväkohtaiseen ja henkilökohtaiseen palkanosaan työehtosopimuksien palkkausjärjestelmissä. Henkilökohtaisen palkanosan myötä on mahdollista arvioida työntekijän työkokemuksen ja osaamisen osalta palkkatasoa. Urakka- palkkio- ja provisiopalkkoilla on mahdollista kasvattaa pohjalla olevaa peruspalkkaa tilannekohtaisesti. Kannustavan ja oikeudenmukaisen palkkauksen tulisi perustua: työn vaativuuteen, henkilön pätevyyteen ja työn tuloksiin. (Hakonen ym. 2014, 69–71.)

Täydentävistä palkkaustavoista palkitsemisjärjestelmää käsittelevässä opinnäytetyössä käsitellään tulospalkkioita: erilaisia ei palkkaan ja palkanmaksuun si-



dottuja tulos- ja tavoitepalkkioita, jotka näin ollen eroavat peruspalkkaan liittyvistä palkkiopalkoista maksurytmin ja työehtosopimukseen sidottujen laskentaperusteiden perusteella.

Palkkiojärjestelmän tavoitteet täydentäville palkkaustavoille voidaan rakentaa taloudellisiin ja toiminnallisiin tunnuslukuihin esimerkiksi tulokseen, tuottavuuteen, toimitusvarmuuteen, laatuun ja kehitystavoitteisiin. Tulospalkkion osalta oleellista on, että määritellyn suorituksen tavoittaminen oikeuttaa palkkion maksuun. (Hakonen ym. 2014, 124–126.)

## 4.2. Aineelliset palkitsemistavat

**Tulospalkkion** tarkoitus on ”palkita, tuoda ryhtiä tavoitteen asettamiseen, tehdä onnistuminen näkyväksi, tukea strategian ja tavoitteiden saavuttamista, edistää yhteen hiileen puhaltamista, sitouttaa ja houkutella” (Hakonen ym. 2014, 129). Tulospalkkioiden onnistuminen edellyttää palkitsemiseen liittyvien prosessien tarkastelua, johdon ja esimiesten roolien kirkastamista ja avoimien palkitsemisen pelisääntöjen luomisesta (Hakonen ym. 2014, 129–130). Taulukossa 4 on kuvattu tulospalkkoihin liittyvien vaiheiden sisältöjä, jotka pitää huomioida rakenteen suunnittelussa sekä käyttöön liittyvien pelisääntöjen luomisessa.

TAULUKKO 4. Tulospalkkioiden johtamisen pelisäännöt (mukaellen Hakonen ym. 2014, 129–130.)

Tulospalkkioiden pelisäännöt:		
Kehittäminen	Rakenne	Käyttö
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pelisääntöjen tekeminen ja vastuut; miten, milloin ja ketkä</li> <li>- Aikataulut</li> <li>- Vastuut kehittämiselle</li> <li>- Mittareiden laatiminen ja kehittäminen</li> <li>- Voimassaoloaika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Palkkion suuruus vrt. tulokset</li> <li>- Palkkion painoarvot, ehdot, maksuperuste</li> <li>- Palkkion jakoperuste</li> <li>- Palkkion arviointi jakosot osana johtamisprosessia</li> <li>- Mittarit ja maksutiheys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mittareiden seuranta ja raportointi</li> <li>- Tulosten kehittymisen seurantaritmi</li> <li>- Palkitsemisen vastuunjako: johtaminen, viestintä, raportointi</li> </ul>

Tulospalkkioilla tavoiteltuja asioita yrityksissä ovat muun muassa liiketaloudellinen tulos, liikevaihto, myyntibudjetti, budjetissa pysyminen, asiakaspalvelun laatu, asiakastyytyväisyys, tuotteen laatu, tuottavuus, kustannussäästöt, tuotannon läpimenoaika, kehitystavoitteen / kehitysprojektin / kehityshankkeen toteutuminen, sidosryhmäytyvyisyys, henkilöstön poissaolot, tapaturmat, henkilöstötyytyvyisyys. (Hakonen ym. 2014, 122–134.)

Tulospalkkioiden määrätymisperusteiden joukossa on tärkeitä olla sellaisia tavoitteita, joihin työntekijät voivat omalla työpanoksellaan vaikuttaa. Lisäksi sitoutumista tavoitteisiin edistää, jos työntekijät ovat itse saaneet olla mukana laatimassa tavoitteita. (Hakonen ym. 2014, 134.)

Palkkioiden suuruus voi olla määritelty tavoitetason mukaan on / off ajanjakson mukaan tai portaittain kasvava maksimitasoon eli tavoitetasoon asti. Euromääräisesti tasan jaettu tulospalkkio on helppo ja yksinkertainen toteuttaa, kun mitareiden kautta on määritelty jakoperusteet ja selkeät pelisäännöt palkitsemiselle. (Hakonen ym. 135, 137.)

Palkkioiden rahoitustavat voivat olla esim. ”budjetoidaan palkkiot etukäteen, sidotaan palkkiot voittoon tai säästötavoitteisiin, budjetoidaan minimimäärä ja sidotaan loppuosa organisaation tekemään voittoon tai säästöön” (Hakonen ym. 2014, 138).

**Henkilöstöeduilla** pyritään luomaan hyvää työnantajamielikuvaa, sitouttamaan henkilökuntaa, lisäämään työpaikan houkuttelevuutta, helpottamaan työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista, edistämään terveyttä ja turvaa. Suomessa edut ovat osittain lakien ja työehtosopimusten määrittelemiä. Edut voidaan jaotella kolmeen ryhmään: 1. Lakisääteiset edut esimerkiksi työterveyshuolto ja vuosilomat. 2. Täydentävät yritys- ja henkilökohtaiset edut esimerkiksi työmatkakuljetus, työvaatteet ja aamukahvit. 3. Luontoisedut, jotka ovat palkanluontoista tuloa. Luontoisedun verohallinnon vuosittain vahvistama verotusarvo on tavallista käypää arvoa pienempi esimerkiksi ravinto- ja asuntoetu. (Hakonen ym. 2014, 148–150.)

Usein henkilöstöetuihin käytetään yrityksissä huomattava summa rahaa, jota henkilökunta ei sisäistä palkitsemiseksi. Eduista tulee usein saavutettuja etuja ja niitä pidetään itsestään selvänä asiana. Vasta niiden puuttuessa tai poistuessa palkitsemisvalikoimasta, huomataan niiden vaikutus omaan hyvinvointiin ja jakamiseen. Tärkeätä on, että yrityksissä listataan kaikki tarjolla olevat edut, viestitään niistä aktiivisesti henkilökunnalle ja nostetaan esille, mikä on etujen osuus ”kokonaispalkitsemisen arvona” työntekijälle. Etujen esille nostaminen konkretisoi todelliset toimenpiteet henkilöstön arvostamiseksi voimavarana esim. laajennettu työterveyshuolto ja liikunta- sekä erilaiset työhyvinvointiin tähtäävät edut. (Hakonen ym. 2014, 150–151.)

**Aloitepalkkiot** täydentävät ja tukevat sekä edistävät kehittämistä. Aloitejärjestelmän tulee toimia kehittämistä kannustavana ja vuorovaikutusta esimiesten ja työntekijöiden välillä lisäävänä prosessina. Tärkeätä on, että aloitejärjestelmä luo uskoa työntekijöiden vaikuttamismahdollisuuteen sen sijaan, että lannistettaisiin aloitteiden hylkäämisellä innostusta ideoida ja kehittää liiketoimintaa. Parhaimmillaan aloitejärjestelmä lisää esimiesten ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta ja työn arvostusta sekä mahdollistaa yhteiskehittämisen tiimeissä. Oleellista on, että yrityksessä on selkeästi kuvattu aloitejärjestelmän pelisäännöt ja toimintatavat ovat tasapuoliset kaikille. On hyvä kuvata aloitetoiminnan tavoitteet, mitä aloitetoiminta ei ole, kuka / ketkä voivat tehdä aloitteita, miten aloiteprosessi etenee ja kuka vastaa eri vaiheissa aloitteiden käsittelystä, palkitsemisesta ja toimeenpanosta. (Hakonen ym. 2014, 177–182.)

**Aloitekampanjat** ovat ennakkoon suunniteltuja ja johdettuja ajanjaksoja, jolloin nostetaan esille jonkin teeman kautta aloitteiden kerääminen ja usein kannustetaan henkilökuntaa osallistumaan kehittämiseen korotetuilla aloitepalkkioilla. Aloitekampanjoissa voi olla tavoitteena kerätä aloitteita lukumäärällisesti paljon, jolloin kaikkien vastanneiden kesken arvotaan vielä erityispalkkioita aktiivisuudesta. Aloitekampanjoiden avulla myös nostetaan yritykselle tärkeitä joskus jopa haastavia aiheita keskustelun aiheeksi ja työstettäväksi tiimeissä. (Hakonen ym. 2014, 182–183.)

Aloitetoiminnassa tärkeitä on ylläpitää toiminnan uskottavuutta ja ihmisistä välittämistä. Lähtökohta on, että jokainen aloite on ennakkoon pohdittu ja vaatii rohkeutta tuoda oma esitys aloitejärjestelmään arvioitavaksi. Aloitepalkkioita tulisi antaa mahdollisimman kannustavalla työotteella ja käydä perustelut aina selkeästi läpi tekijän kanssa. Aloitepalkkioita voi maksaa monella tapaa esimerkiksi se voi olla tekijälle osoitettu rahakorvaus tai vaikka kausittain vaihtuva tavarapalkkio. Palkkio voi myös kerryttää tiimin koulutuspäivän budjettia tai järjestelmässä voi olla tavoitteena kerätä x kpl määrää aloitteita, joista saa palkallisen vapaapäivän. Aloitepalkkio voi vaihdella aloitteen kehityksestä syntyvän liikatoimintahyödyn, erilaisten strategisten tavoitteiden tai aktiivisuudesta kannustamisen arviointien mukaan. Yritys voi palkita aloitteentekijää, yksilöä tai tiimiä, mutta myös aloitteen toteuttajia, alihankkijaa, vierailijaa tai vaikka kesätyöntekijää. (Hakonen ym. 2014, 183–184.)

**Erikoispalkkioilla** voi huomioida arjessa tapahtuvat erityiset onnistumiset ajantasaisesti ja lisätä positiivista viestintää esimiesten ja työntekijöiden välille ja jopa työntekijältä toiselle. Erikoispalkkioiden käyttöön ei tarvita raskasta byrokratiaa vaan aitoa halua aidosti huomioida työntekijän (tai kollegan) työsuoritus. Erikoispalkkioiden huomioiminen vaatii esimieheltä tilanneherkkyyttä, rohkeutta antaa palautetta ja aitoa vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa. Erikoispalkkiot voi vaihdella saajansa persoonan ja tarpeiden mukaan tai olla koko tiimille osoitettu palkkio esim. yhteinen virkistäytymishetki. (Hakonen ym. 2014, 190–191.)

Erikoispalkkioita voi hyödyntää myös suunnitelmallisesti esimerkiksi kannusteohjelman palkitsemisessa. Kannusteohjelma on tulospalkkiojärjestelmä, jolla on selkeät säännöt ja ennakkoon määritelly ajallinen kesto, mutta varsinaiseen tulospalkkiojärjestelmään nähden kevyempi ja arjessa reagoiva lyhyen aikavälin palkitsemistapa. Kannusteohjelman tavoitteet ja mittarit viestitään ennakkoon kaikille ja luodaan positiivinen tekemisen ilmapiiri aiheen ympärille. Kannusteohjelman palkkiot voivat vaihdella osallistumisen palkitsemisesta, lopputuloksen ja tuoksellisuuden palkitsemiseen. Kannusteohjelma parhaimmillaan huomioi myös eri suoritustasot, jolloin huomioidaan myös halu ja motivaatio osallistua ja kehittyä, ei pelkästään kirkkaimmin onnistuneet tekijät. (Hakonen ym. 2014, 191–192.)

### 4.3. Aineettomat palkitsemistavat

Työntekijöiden sitouttaminen ja pysyvyys on merkittävä menestystekijä sekä yrityksille halutunlaisen henkilökuntaresurssin ylläpitämiseksi että asiakkaalle palvelun laadun varmistamiseksi. Näin ollen **työsuhteen pysyvyys ja vaikutusmahdollisuus** työajan hallintaan nousee merkittäväksi palkitsemisen elementiksi, jota arvostetaan osana työn ja perhe-elämän yhteensovittamista. Joustavat työaikatarkaisut, autonominen työvuorosunnittelu (self rostering), liukuva työaika ja erilaiset työaikapankit, tiivistetty työaika sekä mobiili- ja etätömahdollisuudet lisäävät työntekijän vaikutusmahdollisuutta ja edistävät sitoutumista työnantajaan. (Hakonen ym. 2014, 202–211.)

Henkilöstöpalveluyrityksien välittämät vuokratyöntekijät toimivat yrityksen johdon työnjohtovastuun alla, mutta saavat palkkaa henkilöstöpalveluyrityksen kautta. Nykyään vuokratyöntekijöitä käytetään paljon ja vuokratyöntekijöiksi hakeutuvat myös entistä useammin työntekijät, jotka haluavat entistä enemmän itse vaikuttaa oman työnsä aikatauluihin ja työntekopaikan vaihteluun. (Hakonen ym. 2014, 214.)

Osa-aikatyö tarjoaa työntekijälle mahdollisuuden työskennellä muun muassa opiskelujen ohessa tai pienten lasten arjen pyörittämisen ohella joustavasti. Usein osa-aikainen työ tarjoaa myös mahdollisuuden tutustua työelämään opiskelujen jälkeen tai kokeilla uudelle alalle siirtymistä. Osa-aikatyö mahdollistaa oman työssäjaksamisen tukemisen mm. osa-aikaeläke, osatyökyvyttömyyseläke tai osittainen hoitovapaajakso. (Hakonen ym. 2014, 214–215.)

Työvuorosunnittelussa tulee kuunnella työntekijöiden toiveita ja huomioida työaikalain asetukset sekä yleiset perustelut työssäjaksamisen tukemiseksi työvuorosunnittelun pohjalla mm. työvuorojen lukumäärä, vaihtelu aamu-, ilta-, yövuorot ja lepoajat, vapaapäivien lukumäärä ja ajoittaminen työntekijälähtöisesti, työvuorojen tasapuolinen jakaminen ja toiveiden huomioiminen. (Hakonen ym. 2014, 217–219.)

**Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien** luominen on niitä palkitsemisen elementtejä, joihin esimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa arjen johtamisessa.

Osallistuminen lisää ymmärrystä ja vaikuttamismahdollisuudet kasvattavat motivaatio ja sitoutumista. Oleellista on, että esimies osaa käyttää osallistamismenetelmiä suunnitelmallisesti ja viestii niistä selkeästi sekä tasapuolisesti kaikille. (Hakonen ym. 2014, 234.)

Osallistumisella tarkoitetaan prosesseja tai keinoja, joiden avulla työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin asioihin. Vaikutusmahdollisuuksilla tarkoitetaan sitä, missä määrin yksilö pystyy vaikuttamaan omaan työhönsä, työtahtiinsa, työmenetelmiin ja muihin työhön liittyviin seikkoihin, kuten palkitsemiseen. (Hakonen ym. 2014, 233.)

Osallistamis- ja vaikutustavat toimivat arjessa vuorovaikutuskanavina kysytään mielipidettä, pyydetään kommentteja yksilöiltä tai tiimeiltä, järjestetään kehittämisspalavereita, tiedotetaan meneillä olevista asioista ja järjestetään palautekanava, haastetaan aloitekampanjan avulla henkilöstöä antamaan palautetta ja aidosti kuunnellaan työntekijöiden mielipiteitä. (Hakonen ym. 2014, 236–237.)

**Työn arvostuksen osoittaminen ja palaute työstä** ovat keskiössä kaikissa palkitsemistavoissa ja merkittävässä roolissa palkitsemisen onnistumisesta arvioitaessa. Arvostusta koetaan oikeudenmukaisuuden ja vuorovaikutuksen tasapuolisen kohtelun myötä, jolloin työntekijällä kasvaa oma tunne siitä, että on työyhteisössä arvostettu jäsen. Työn arvostuksen osoittaminen lisää tuottavuutta sekä työhön sitoutumista. Työn arvostaminen näkyy aitona tahtona tehdä yhteistyötä, kuunnella mielipiteitä, kannustaa toisia, hyväksyä ja hyödyntää erilaisuus tiimeissä. Arvostus lähtee aidosta tavasta kohdella työntekijöitä ihmisinä ja huolehtia, että esimiestyössä työpaikan pelisäännöt tukevat arvostavan työkuulttuurin toteuttamista. Arvostus lisää luottamusta ja sitä kautta kehittää vastuunkantamista sekä rohkeutta ottaa kantaa ja kehittää toimintaa. Yrityksen arvot, jotka parhaimmillaan on laadittu työntekijöiden kanssa yhteistyössä kuvastavat arvostuksen työpaikkakulttuuria, mutta lähtee kuitenkin aina yksilöiden toiminnasta ja aidosta halusta toimia arvojen mukaan. Arvostusta osoitetaan oikeudenmukaisella ja tasapuolisella kohtelulla ja palkkauksella, riittävällä ja ajantasaisella viestinnällä sekä osallistamisella ja vaikutusmahdollisuuksia luomalla. (Hakonen ym. 2014, 243–249.)

**Positiivinen palaute** lisää energiaa, innostaa ja kannustaa sekä luo työpaikalle arvostavan ilmapiirin. Palautteen avulla selkeytetään tavoitteita ja työn sisältöä, kannustetaan kehittämään ja kehittymään sekä oppimaan uusia asioita, viestitään arvostusta ja työn tärkeyttä. Palautetta tarvitaan vahvistamaan ja tarkistamaan tavoitteita sekä lisäämään tehokkuutta, positiivista ilmapiiriä ja itseluottamusta. Palautteen antaminen on taitolaji, johon pitää tietoisesti koko työyhteisön kiinnittää huomiota, sillä palautetta tarvitaan sekä esimieheltä, että kollegoilta. (Hakonen ym. 2014, 251–255.)

Osaaminen on yritysten kilpailuvaltti ja vastaavasti **kehittymismahdollisuudet** ovat työntekijöille nykyään entistä tärkeämpää työhön sitoutumiseksi. Kehittymis- ja koulutusmahdollisuuksien tarjoamista ohjaa yrityksen strategia, jossa on määritelty tulevaisuuden liiketoiminnan tavoitteet ja kriittiset osaamistarpeet. Oma ammattitaito tulee vastata tehtävän vaatimuksiin, jotta työntekijä voi kokea onnistumista ja saada työstään arvostusta. Uraorientoituneelle työntekijälle osaamisen kehittäminen ja uralla eteneminen ovat tärkeitä motivaatiota lisääviä tekijöitä. Työorientoituneelle vastaavasti on tärkeämpää tehdä merkityksellistä työtä. Mielekäs työ ja työn sisältö, työn organisointi tavoitteiden mukaisesti, työn organisointi yksilön tavoitteisiin ja kykyihin nähden tasapainoisesti sekä rohkaiseminen kehittymään lisäävät työn palkitsevuutta. Näissä esimiesten rooli on ensiarvoisen tärkeä. Kehittymistä edistävät osaamis- ja tavoitekeskustelut, kehityskeskustelut, koulutussuunnittelu, seuraajasuunnitelmat sekä työn sisällöllinen kehittäminen ja työnkierto. (Hakonen ym. 2014, 262–267.)

## 5 TUTKIMUS

Tutkimuksen lähestymistavaksi valikoitui tapaustutkimus, koska tavoitteena on tuottaa kehittämisideoita sekä syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta. Tapaustutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään kehittämisen kohdetta kokonaisvaltaisesti ja löytämään vastaus, miten jokin tapahtuu. Tavoitteena on syvällisesti ymmärtää kehittämisen kohdetta ja tuottaa uusia kehittämisideoita. Tutkittava tapaus voi olla toiminto tai prosessi, jossa kohde voidaan rajata esimerkiksi funktionaalisesti eli erotetaan jokin toiminnallinen kokonaisuus prosessi tai tapahtumasarja tutkimuskohteeksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 52–53.)

Tapaustutkimuksen pääpiirteiden mukaan kehittämistyö alkaa alustavan kehittämistehtävän ja -ongelman määrittämisestä ja tiedon keräämisestä. Tekijän oma tietopohja mahdollistaa alustavan kehittämistehtävän määrittelyn ja kehittämistehtävää täsmennetään nykytilanteeseen sekä aiempiin tutkimuksiin ja teorian tietoon perehtymällä. Tapaustutkimuksessa hyödynnetään usein monenlaisia tutkimusmenetelmiä, jotta saadaan syvällistä ja monipuolista sekä kokonaisvaltaista tietoa aiheesta. (Ojasalo ym. 2009, 54–55.)

Opinnäytetyön toimeksiantajan kanssa määriteltiin kehittämistyön tarkoitus ja tavoite. Tutkimuksen määrittelyssä hyödynnettiin tutkijan omaa tietoa organisaation palkitsemisesta ja kumppaniyhteistyöstä sekä keskusteltiin kehittämistyön tavoitteista ja palkitsemisen kehittämisestä toimeksiantajaorganisaation johtajien, palvelu- ja HR-asiantuntijoiden kanssa.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kysely- ja haastattelututkimukset ja niiden lisäksi kehitysehdotuksia työstettiin työpajassa aivoriihityöskentelynä. Tutkimus kohdennettiin palvelukumppaniyrityksille sekä Pirkanmaan Voimian omalle tuotannolle. Kyselyyn valikoitui Pirkanmaan Voimian virasto- ja vapaa-aikapalveluiden palvelusegmentin puhtauspalveluiden yhteistyökumppanit sekä Pirkanmaan Voimian oman tuotannon koko henkilöstö. Virasto- ja vapaa-aikapalveluissa toimii kattavasti erikokoisia yrityksiä puhtauspalvelukumppaneina, joten se katsottiin toimivan kattavana otoksena sekä kysely- että haastattelututkimukseen. Tekijä



hankki lisätietoa tuote- ja kehityspäälliköiltä sekä hankinnan asiantuntijoilta, palvelupäälliköiltä ja esihenkilöiltä tutkimuksen edetessä. Sillä varmistettiin myös toimeksiantajan näkökulman esille nostaminen tutkimustuloksia analysoitaessa ja kehittämisehdotuksia laadittaessa.

### **5.1. Kysely henkilökunnalle palkitsemisen nykytilanteesta**

Kysely palkitsemisen nykytilasta toteutettiin taustatiedoksi tutkittavasta aiheesta, koska on tärkeää ymmärtää kokonaisvaltaisesti palkitsemisen toteutumista kehittämistyön taustatekijänä. Kyselylomakelinkki lähetettiin sähköpostitse yhteishenkilöille.

Kyselylomakkeella kaikilta vastaajilta kysyttiin samaa asiaa, samalla tavalla vakioiduilla kysymyksillä, jolloin vastaaja oman tulkintansa mukaan voi antaa luottamuksellisesti oman näkemyksensä asiaan. Parhaiten sähköpostilla lähetetty kysely toimii, kun perusjoukko koostuu yritysten toimijoista, joilla on tekniset mahdollisuudet vastata kyselylomakkeeseen. (Vilkkä 2021, 94–95.)

Tutkimuskysymysten määrittelyssä huomioitiin kysymysten lukumäärä sekä sanamuodot, jotta siitä saatiin kehittämistehtävän kannalta kattava, mutta samalla yksinkertainen ja helppotajuinen kysymystenasettelu. ”Standardoiduissa kyselyissä vastaajien pitää ymmärtää kysymykset mahdollisimman samalla tavalla ja myös vastata niihin yhteismitallisilla arviointiperusteilla” (Ojasalo ym. 2009, 116).

Kysymysten asettelussa tulikin huomioida, että vastaajaotokseen kuuluu eri yritysten työntekijöitä. Kysymykset laadittiin mahdollisimman selkeiksi ja lomakkeen pituus pidettiin lyhyenä, jotta vastausaktiivisuus olisi korkea. Kysymykset olivat pääsääntöisesti monivalintakysymyksiä, joissa oli valmiit vastausvaihtoehdot. Osa kysymyksistä määriteltiin valintakysymyksiksi, joissa vastaaja otti kantaa ensisijaisesta vaihtoehdosta oman tulkintansa mukaan. Tämä poikkeaa normaalista strukturoiduista kysymyksistä, joissa (Ojasalon ym. 2009) mukaan vastausvaihtoehtojen on periaatteessa aina oltava toistensa poissulkevia. (Ojasalo ym. 2009, 117.)

Kyselylomake testattiin sekä tutkijan, kollegoiden että ulkopuolisen arvioijan avulla ja tehtiin siihen karsintaa, tarkennusta ja sisällön muokkausta, jotta siitä muodostui mahdollisimman kattavasti tavoitteisiin vastaava ja selkeä kokonaisuus. Tutkimuskysymykset liitteessä 4.

Kysely lähetettiin Microsoft Forms e-lomakkeena 9 eri yrityksen yhteyshenkilöille sekä Pirkanmaan Voimian koko henkilökunnalle sähköpostitse. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa 14.-25.3.2022. Muistutus kyselyyn vastaamisesta lähetettiin kaikille vastausajan puolivälissä.

## **5.2. Kysely sopimuspalkitsemisesta hankintaverkostolle**

Kysely sopimuspalkitsemisesta toteutettiin toimeksiantajaorganisaation kanssa säännöllistä yhteistyötä tekeville eri kuntien hankinta-asiantuntijoille, koska haluttiin selvittää muiden vastaavanlaisten organisaatioiden tapaa toimia. Kyselyssä tiedusteltiin kaikilta, onko käytössä sopimuspalkitsemis- ja sanktiokäytäntöjä sekä lisäksi tiedusteltiin avoimien kysymyksien avulla palkitsemisen tavoitteita, mittareita sekä kehittämistä. Tutkimuskysymyksien laadinnassa huomioitiin kohderyhmä ja heidän taustatietonsa palvelusopimuksien laatimisesta. Kysymykset tarkennettiin palveluasiantuntijan ja ulkopuolisen henkilön kanssa, jotta niistä saatiin selkeät ja tavoitetta vastaavat. Tutkimuskysymykset liitteessä 5.

Kysely lähetettiin sähköpostilla Microsoft Forms e-lomakkeena 6 eri yrityksen yhteyshenkilöille, joita oli yhteensä 10. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa 3.-12.10.2022. Muistutus kyselyyn vastaamisesta lähetettiin kaikille vastausajan puolivälissä.

## **5.3. Haastattelu palvelukumppaneille**

Haastattelu valittiin tutkimusmenetelmäksi, koska toimeksiannon ja tehtävän tavoitteen näkökulmasta on tärkeitä sitouttaa tutkittavia tahoja uuden toimintamallin käyttöönottoon ja saada syvällistä tietoa tutkittavasta aiheesta. Haastattelututkimus on Ojasalon ym. (2009) mukaan tehokas menetelmä, kun tutkimuksella

halutaan selvittää uusia näkökulmia ja avata kokonaisuutta syvällisemmin. Haastattelu on vuorovaikutusta, joka on etukäteen suunniteltu ja vaatii motivaation ylläpitämistä sekä osapuolten välistä luottamusta (Ojasalo ym. 2009, 96).

Tutkija voi haastattelun edetessä mukautua tilanteeseen ja muokata tutkimuskysymysten järjestystä ja esitysmuotoa. Lisäksi haastattelija voi esittää lisäkysymyksiä keskustelun edetessä ja tarkentaa näkökulmaa. Puolistrukturoitu haastattelu tutkimusmenetelmänä edesauttaa selvittämään asian merkitystä haastateltaville ja vahvistaa yhteisymmärrystä tutkittavasta aiheesta. (Ojasalo ym. 2009, 97.)

Haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna. Haastattelu oli jaettu kahteen eri teemaan: palkitsemisen nykytilanne ja bonusmallin kehittäminen. Haastattelukysymykset liitteessä 6. Haastatteluihin kutsuttiin palvelukumppanien yhteyshenkilöitä toimitusjohtaja tai palvelupäällikkö, palveluesihenkilöitä tai palveluohjaajia 2–4 henkilöä yrityksestä. Haastattelut toteutettiin 9.3.-31.3.2022. Haastattelut kestivät keskimäärin 1,5 h. Kumppanihaastatteluja toteutettiin 2 yksilöhaastatteluna ja 7ryhmähaastatteluna.

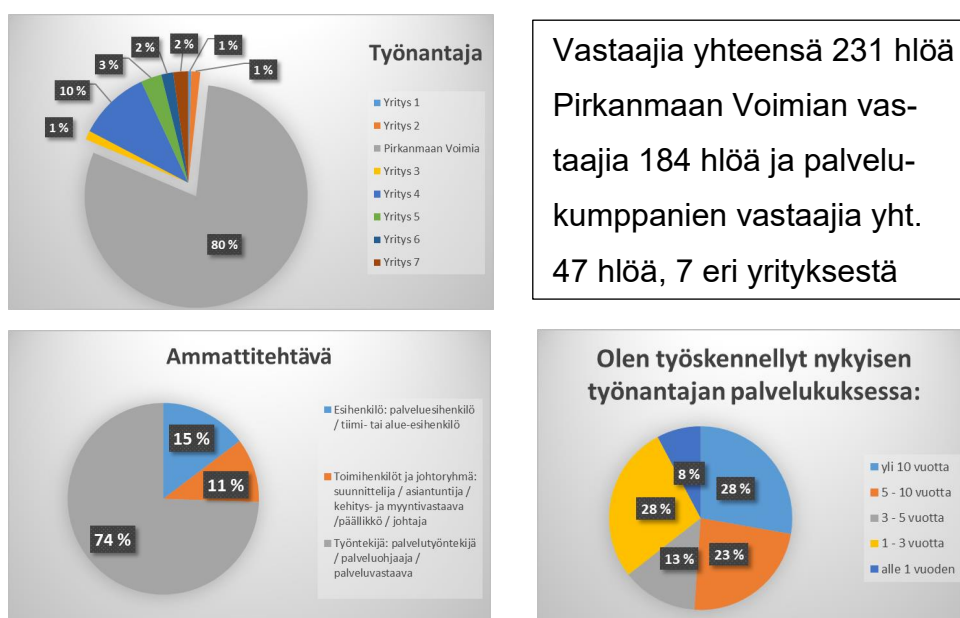
”Ryhmähaastattelussa osallistujien keskinäinen dynamiikka ja motivaatio nousee esille ja vie käsiteltäviä asioita uusille tasoille” (Ojasalo ym. 2009, 100). Ryhmähaastattelun keskeinen tavoite oli lisäksi lisätä osallistujien keskinäistä vuorovaikutusta ja korostaa yhteistyön merkitystä kehittämistyön tavoitteen saavuttamiseksi. Haastattelujen analysointi tehdään litteroitua aineistoa lukemalla, luokittelemalla ja siitä pyritään löytämään yhteyksiä käsiteltyyn teoriaan (Ojasalo ym. 2009, 99). Tutkija äänitti haastattelut ja litteroi ne tekstimuotoon. Litteroidusta tekstistä tehtiin luokittelu teemoittain ja tarkasteltiin teoriapohjaan yhdistäen. Teemoittain nostettiin esille haastatteluissa toistuvia aiheita ja näkökulmia sekä tarkistettiin samojen asioiden toistuvuutta. ”Saturaatiopiste on saavutettu ja haastatteluja on tarpeeksi, kun uudet haastattelut eivät enää tuota kehittämistehtävän kannalta mitään oleellista uutta tietoa” (Ojasalo ym. 2009, 100). Haastatteluja tehtiin yhdeksän yrityksen kanssa ja tämän jälkeen tutkija arvioi tilannetta ja totesi, että uudet haastattelut eivät enää tuota kehittämistehtävän kannalta uutta tietoa, joten saturaatiopiste on saavutettu ja haastatteluja on tehty tarpeeksi.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimustulokset esitellään erikseen kyselyjen ja haastattelun osalta, mutta analysoidaan samassa kappaleessa rinnakkain toisiaan täydentävinä osina.

### 6.1. Tutkimustulokset palkitsemisen nykytila kyselyistä

Taustakysymyksiä kysyttiin työnantajaa, ammattitehtävää sekä palvelusaikaa nykyisen työnantajan palveluksessa. Kuviossa 26 on esitetty kaikkien vastaajien osalta jakaumat kysymyksiin.

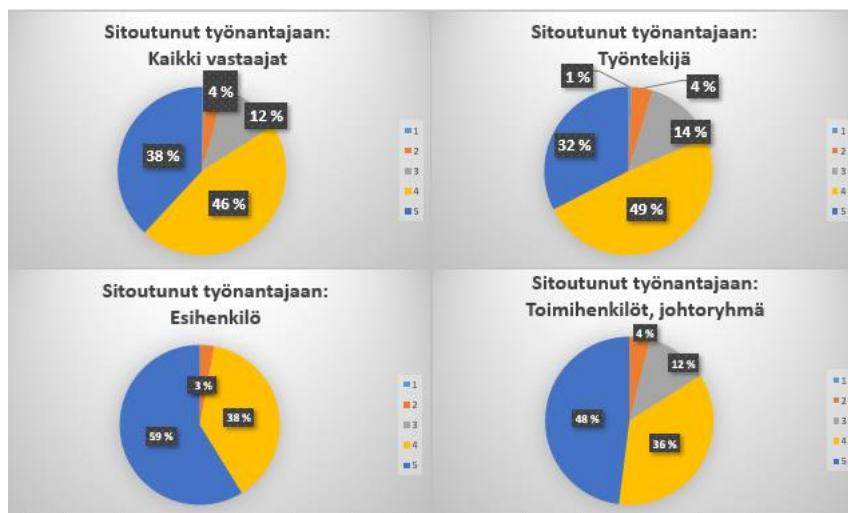


KUVIO 26. Taustatietojen vastaukset; Kaikki vastaajat. n:231.

Kyselylomakelinkki lähetettiin sähköpostitse suoraan Pirkanmaan Voimian henkilökunnalle sekä palvelukumppaneiden yhteyshenkilöille, joiden oli tavoite lähettää kysely eteenpäin omalle henkilökunnalleen. Parhaiten sähköpostilla lähetetty kysely toimii, kun perusjoukko koostuu yritysten toimijoista, joilla on tekniset mahdollisuudet vastata kyselylomakkeeseen. Tämä vaikutti siihen, että Pirkanmaan Voimian vastausmäärä ylitti selkeästi palvelukumppaneiden vastausmäärän. Tutkimusaikana selvisi, että kaikilla palvelukumppaneilla ei ole yrityksen sähköposteja työntekijöillä käytössä ja osalla ei ole tapana lähettää sähköpostitiedotteita työntekijöiden omiin sähköposteihin. Lisäksi kyselyn alkaessa yhdellä palvelukumpanilla oli samaan aikaan oma henkilöstötyytyväisyyskysely käynnissä ja

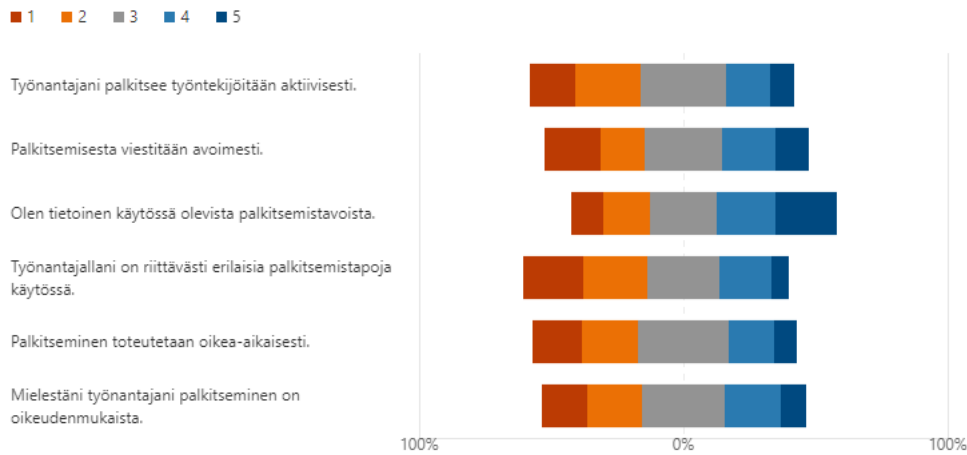
he ilmoittivat, että eivät halua vaarantaa oman kyselynsä vastausaktiivisuutta tämän tutkimuksen vuoksi. Näin ollen yksi yritys jäi kyselyn ulkopuolelle oman priorisointinsa vuoksi ja yhdeltä yritykseltä ei tullut vastauksia lainkaan. Seitsemän eri palvelukumppaniyritystä vastasi kyselyyn ja vastausmäärän myötä voi tulkita, että vastausaktiivisuus rajoittui pääosin yhteyshenkilöihin koko yrityksen henkilökunnan sijaan. Vastaajia oli 47 hlöä 7 eri yrityksestä. Tutkimustuloksia on avattu myös ammattinimikkeittäin liitteessä 7.

Palkitsemisen nykytilanteesta vastaajilta tiedusteltiin sitoutuneisuutta työnantajaan, kuinka aktiivista ja toimivaa palkitseminen on, onko vastaajaa palkittu 12 kuukauden aikana sekä minkälaisia kannustus- ja palkitsemistapoja työnantajalla on käytössä (kuvio 27). Henkilökunnan sitoutuminen työnantajaan on erinomainen vastausten perusteella.



KUVIO 27. Kysymys; Kuinka sitoutunut olet nykyiseen työnantajaasi? vastaukset. (n=231)

Kokemuksia työnantajan palkitsemisaktiivisuudesta kuviossa 28. Työnantajan palkitsemisaktiivisuusarviot vaihtelivat vastaajien mukaan seuraavasti, työntekijät 50 %, esihenkilöt 21% ja toimihenkilöt 20%. Työntekijöistä 20 %:a, esihenkilöistä 38%:a ja toimihenkilötasosta 48%:a arvioi palkitsemistapoja olevan käytössä riittävästi tai melko riittävästi. Ja vastaajat antoivat kokonaisuudessaan 2,88 arvion työnantajansa palkitsemisjärjestelmälle.



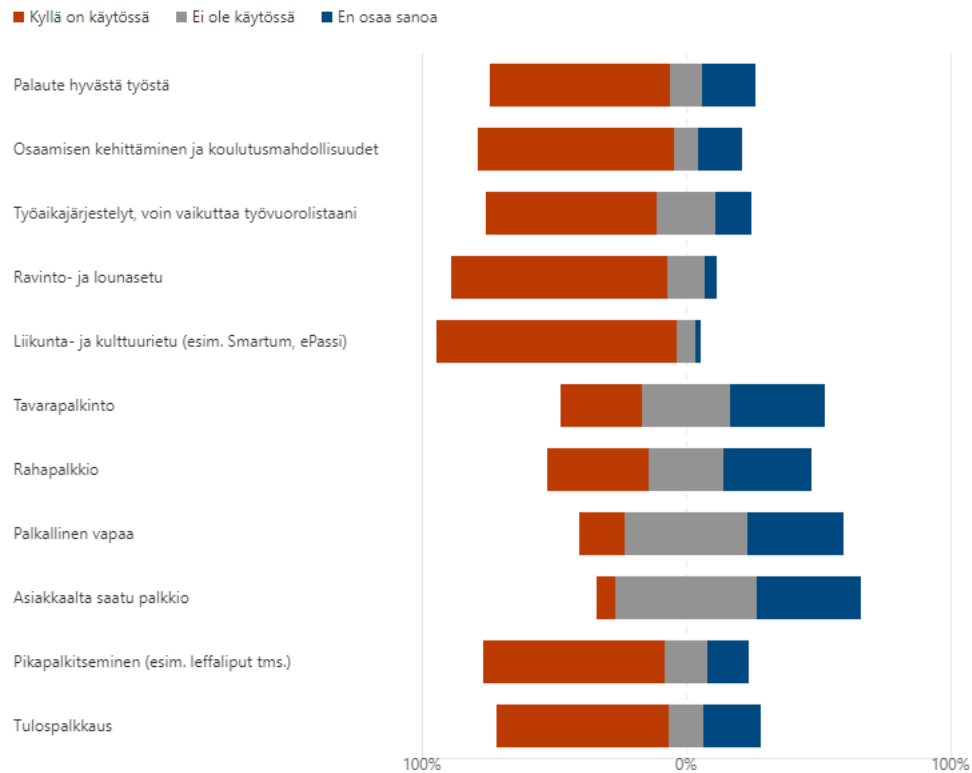
KUVIO 28. Kysymys: Arvioi oman kokemuksesi mukaan kuinka aktiivista ja toimivaa työnantajasi palkitseminen on tällä hetkellä: vastaukset (n=231) (1 täysin eri mieltä – 5 täysin samaa mieltä)

Palkitsemisen nykytilanteen tulokset osoittavat, että työntekijöistä noin puolet on kokenut tulleen palkituksi viimeisen 12 kuukauden aikana (kuvio 29). Vastavasti esihenkilöiden ja toimihenkilötason osalta palkitsemisaktiivisuuden kokemukset kasvoivat 76 %:iin.



KUVIO 29. Kysymys onko sinua palkittu viimeisen 12 kk:n aikana? vastaukset. (n=231)

Erilaisista kannustus- ja palkitsemistavoista arvioitiin olevan käytössä (kuvio 30) eniten aineettomien palkitsemistapojen (5 ylimmäistä riviä) lisäksi pikapalkitsemista ja tulospalkkausta. Asiakkaalta saatua palkitsemista arvioi olevan käytössä vain 7 % vastaajista.



KUVIO 30. Minkälaisia kannustus- ja palkitsemistapoja työnantajallasi on käytössä; vastaukset (n=231)

Vastaajien mielestä paras ja merkityksellinen kannustus- ja palkitsemistapa aineettomista vaihtoehdoista on palaute työstä 47 %, aineellisista on raha 53 % sekä palkallinen vapaa 38 % ja henkilöstöeduista liikunta- ja kulttuurietu 44 % sekä ravinto- ja lounasetu 37 %.

Palkitsemisessa on vastaajien mielestä tärkeintä, että palkitseminen motivoi kehittämään osaamista ja parantaa työmotivaatiota sekä palkitsemisen oikeudenmukaisuus. Selkeä tavoite tai mittari palkitsemiselle korostuu vastauksissa toimihenkilöillä 28 %:lla ja työntekijöillä 4 %:lla (kuviokuva 31).



KUVIO 31: Kysymys Mikä palkitsemisessa on tärkeintä? vastaukset. (n=231)

Palkitsemisen keinoista eniten työmotivaatioon vaikuttaa vastaajien valinnan mukaan jatkuva palkitseminen, jossa erimerkkeinä olivat palaute työstä ja vaikutusmahdollisuus kuvio 32. Pitkän aikavälin suorituksesta palkitseminen, tulospalkkauksen osuus jää 23 %:iin.



KUVIO 32. Kysymys Mikä palkitsemisen keinoista vaikuttaa työmotivaatioosi eniten? vastaukset. (n=231)

Kumppaniyhteistyön kehittäminen palkitsemisen keinoin nosti esille avoimia kommentteja:

*Voimian etuna on varmasti se, että kumppanin henkilöstö toimipaikoissa on ammattitaitoista ja joilla on pitkiä työsuhteita, jolloin molemmat tahot hyötyy. Palkkiot tulisi antaa yrityksen toimipaikassa työskenteleville henkilöille.*



*Yhteiset kahvihetket.*

*Jotakin konkreettista sekä suorittavalle että Esimies portaalle! Esim  
aamiainen, mutta myös tosiaan sen hyvän työn tekijälle.*

Mielipiteitä ja ajatuksia palkitsemisesta vastaajat toivat esille mm.

*Tulospalkkauksessa pitää oikeasti olla merkitystä omalla työpanok-  
sella eli pitää voida vaikuttaa tuloksiin.*

*Pienet muistamiset tuntuvat merkityksellisiltä arjessa. Sellaiset joi-  
hin voi yksilönä vaikuttaa.*

*Se osoittaa arvostusta työntekijää kohtaan.*

*Yleensä huomioiminen (yksilötasolla), jolla on yleensä kauaskantoi-  
sempi vaikutus, kun rahalla.*

*Että se nostattaa iloisen ja hyvän ilmapiirin tuntua. Helposti sitä tur-  
tuu arkeen ja työtehtäviin ja arvostuksen tuntu hämärtyy, mutta pal-  
kitseminen muistuttaa työn arvosta ja siitä että tekee arvokasta työtä  
millä on merkitystä. Ja että osaa ja on hyvä työntekijä.*

*Huomio siitä, kuinka työntekijä ilahtuu, vaikka kyseessä olisikin vain  
pieni palkinto.*

*Tuottaa hyvä mieli työntekijälle hyvin tehdystä työstä.*

*Siitä tulee hyvä mieli, että muistetaan.*

## 6.2. Tutkimustulokset hankintaverkoston kyselystä

Taustakysymyksinä kysyttiin organisaatiomuoto ja organisaation nimi. Vastauksia saatiin kolmen eri kunnan hankinta-asiantuntijalta ja näin ollen kysely tavoitti 50 % kohde organisaatioista, joita oli kaikkiaan kuusi.

Sopimuspalkitsemista ei ole vastaajien mukaan kenelläkään käytössä, mutta sanktiokäytäntöjä on kaikilla määritelty palvelusopimuksiin. Koska sopimuspalkitsemista ei ollut kenelläkään käytössä, ei myöskään saatu tietoa sen käytöstä tai mittareiden määrittelystä tarkemmin.

Lisäksi tiedusteltiin, minkälaisia muita palvelukumppanin kannustus- ja palkitsemistapoja on käytössä esimerkiksi arjessa palautteen antamista ja palkitsemista, erityispalkkioita tai aloitepalkkioita. Tähän ei tullut vastauksia lainkaan.

Mikä on mielestäsi suurin haaste tai este palvelukumppanin palkitsemisen toteuttamiseksi vastaukset:

*Organisaatio ei ole vielä ollut valmis kehittämään palkitsemisjärjestelmää, mutta uskon että se on tulevaisuutta.*

*Toimittajavertailua ei ole tietääkseni puhtauspalvelualalla toteutettu ja mittaristoa ei ole. Jokaisella organisaatiolla on omat kriteerit, joilla toimittajia vertaillaan.*

*Olemme kirjanneet uusiin sopimusasiakirjoihin, että tulemme jatkossa vertailemaan palveluliikkeitä toisiinsa. Mielestäni sitä kautta saamme tasavertaista vertailua ja jos siinä vertailussa menestyy, niin se on merkittävä referenssi yritykselle.*

Miten kehittäisit palkitsemista palveluiden tuottajille avoimet vastaukset:

*Toimittajavertailu osaksi sopimuksia ja sitä kautta saadaan painetta palveluliikkeille onnistua palveluntuottamisessa.*

*Lähtökohtana on se, että tuotetaan sovittua palvelutasoa ja siitä ei mielestäni pidä erikseen maksaa lisää. Yrityksillä on omat kehittämisyksiköt, jotka miettivät palvelun kehittämistä ja se on osa palveluntuottamista.*

*Jos palveluntuottaja tekee turvallisuuteen ja terveellisyteen liittyviä kehitysehdotuksia, niin niistä voidaan palkita. Onko se sitten henkilökohtainen vai yrityskohtainen palkkio; niin se on mietittävä asia.*

*Minusta yrityksen maine hyvänä ja vastuullisena palveluntuottajana on paras palkkio. Nämä yritykset saavat osaavia työntekijöitä ja he myöskin maksavat parempaa palkkaa työntekijöilleen.*

*\*\*\*kunnan Tilapalvelulla on 4 sopimuskumppania ja arviolta heillä yhteensä yli 200 työntekijää. Emme voi lähteä yksittäisten siivoushenkilöiden palkitsemiseen, koska se ei tulisi olemaan tasapuolista. Sopimuksissa on aina kaksi sopijapuolta ja myös meidän tilaajien pitää varmistaa, että sopimuksemme ovat toteutettavissa ja mitattavissa.*

*Toimittaja-auditointien kautta seuraamme palvelun onnistumista ja valitettavan joskus sieltä tuloksena on sanktioita. Tasalaatuisuus on tällä hetkellä se haastavin asia ja työvoiman saatavuus. Henkilökohtainen palkitseminen on yrityksen asia, koska se perustuu heidän omiin kriteereihin. Jos yritys saa tilaajalta hyvät referenssit, niin se kannustaa heitä jatkossakin hyvään palvelutuotantoon.*

### **6.3. Tutkimustulokset haastatteluista**

Haastatteluaineiston sisällönanalyysi alkoi tutkimusaineiston keräämisen jälkeen tarkentamalla, mitkä ovat bonusmallin kehittämisen osalta tärkeimmät käsitteet ja luokittelut aineiston käsittelyyn sekä kerätyn tiedon pelkistämiseen.

Pelkistäminen tarkoittaa Vilkan (2021) mukaan, että tutkimusaineistoa tiivistetään karsimalla epäoleellinen informaatio pois ja tiivistetään sekä pilkotaan ja ryhmitellään uudelleen. Uudelleen ryhmittely voi tapahtua esimerkiksi niiden käsitysten mukaan, joita on tarkasteltu analyysin kohteena olevasta analyysiyksiköstä. Analyysiyksikkö voi olla muun muassa lause tai ajatuskokonaisuus, joka nimetään ryhmän nimeä parhaiten kuvaavalla yläkäsitteellä. Tutkimusaineiston ryhmitte-lystä muodostuu luokitteluja ja teoreettinen malli, jonka avulla avataan ja pyritään ymmärtämään tutkimuksen kohdetta ja sen merkityskokonaisuutta. (Vilka 2021, 164.)

Palkitsemisen nykymallin vastaukset ryhmiteltiin **palkitsemistavat, johtaminen ja viestintä, tavoitteet ja mittarit taulukoihin**, joista poimittiin keskeiset bonusmallin osalta oleelliset asiat ja tulokset.

Palkitsemistavoista korostui erityisesti työntekijän huomioiminen: palaute tehdystä työstä ja työntekijän kohtaaminen kiireisessä arjessa. Työntekijöille palkitseminen tehdään pääsääntöisesti erilaisilla tavarapalkkioilla, aamupala-, lounas- tai kakkukahvitarjoiluna tai yhteisiä työhyvinvointiin liittyviä urheilu- tai harraste-tapahtumia järjestämällä. Tavarapalkkiot voivat olla yleisimmin 20–30 € arvoisia muun muassa suklaata tai muita herkkuja, kukkia, jokin vaihtuva tavara tai yrityk-sen logolla varustettu tavara, elokuva- tai musiikkialiput tai esim. pizzaravintolan lahjakortti. Yksi yritys mainitsi, että esihenkilöllä on mahdollisuus valita yksilöity tavarapalkkio työntekijän harrastuksiin tai mielenkiinnonkohteisiin liittyen esimerkiksi lanka-kaupan lahjakortti sukkiin kutojalle. Merkkipäivien huomioimisessa kaksi yritystä mainitsi olevan käytössä erillinen luettelo, josta palkkion voi työntekijä itse valita. Liikunta- ja kulttuuritapahtumia on käytössä kuudella yrityksellä: 3:lla Smartum, 2:lla EPassi, 1:llä Edenred. Yksi yritys mainitsi käytössä olevan kannustepalkkiona opintomatkat ja yksi yritys vuokraa henkilöstöetuhintaan lomamökkiä.

Rahapalkitsemista vastaajat tekevät hyvin vähän. Pääsääntöisesti rahapalkkioita jaetaan yritysten vuosijuhlissa erilaisten kunniamainintojen ja diplomien jaon yhteydessä. Rahapalkitsemista tehdään pääsääntöisesti esihenkilötasosta ylöspäin liittyen seurattaviin yrityskohtaisiin mittareihin. Millään haastatelluista yrityksistä ei ole työntekijätasolle asti tulospalkkiojärjestelmää käytössä. Palkitsemisen nykymalli tiivistelmä haastattelusta liitteessä 8.

**Bonusmallin kehitysehdotuksia** pohdittiin haastatteluissa arvioiden yli organisaatorajojen palkitsemista SWOT-mallin avulla ja kerättiin kommentit nelikenttään positiivisten vaikutusten, huomiota vaativien asioiden, mahdollisuuksien sekä tulevaisuusnäkymien ja uhkien sekä onnistumisen esteiden arvioinnin kautta (liite 9). Eroja eri yritysten työntekijämäärän, liikevaihdon tai yrityksen toimialueen osalta ei vastauksissa havaittu. Kaikki yritykset kokivat bonusmallin kehittämisen positiivisena sekä tärkeänä kehitysaskeleena kehittää kumppanuutta. Bonusmallin keskeiset kehitysehdotukset on koottu taulukkoon 5.

TAULUKKO 5. Haastatteluista bonusmallin keskeiset tavoitteet; vastaukset.

Bonusmallin keskeiset tavoitteet haastattelun pohjalta	
1.	Työn arvostuksen osoittaminen: Työntekijätasolle asti ulottuva palkitsemisjärjestelmä
2.	Työn suunnittelun ja asiakaslähtöisen toiminnan huomioiminen: Huomioidaan esihenkilöt- ja ohjaajat palkitsemisessa
3.	Oikeudenmukainen palkitseminen: kohteen erityispiirteet ja esim. erilaiset työajat työntekijöillä samassa toimipisteessä, määräaikaiset työntekijät
4.	Tavoitteet ja mittarit tulee olla selkeitä ja tavoitettavissa.
5.	Raportointi ja palkitsemisprosessi toimii arjessa; ei liian kankea ja monimutkainen toteuttaa

Asiakkaan tai kumppanin kanssa käytössä olevia sopimusbonusmalleja vastaajat kertoivat olevan hyvin vähän. Liikesalaisuuteen vedoten niitä ei avattu kokonaisuudessaan. Käytössä olevia bonusmalleja ja palkitsemista kuvattiin alla olevan luettelon mukaan seuraavasti:

*Asiakaspalautteen sävy ja yleinen onnistuminen palveluntuottajana; arvioidaan joko ¼, ½ vuosittain tai 1x vuodessa ja palkkiona %-osuus palvelun hinnasta.*

*Turvallisuushavainnot kohteessa kpl määrä / kk ja palkkiona €/kpl tai tavoitteisiin pohjautuvan tavoitteen täyttäminen kpl / kohde, jolloin tavoitetason mukainen palkkio maksetaan.*

*Vasteaika, miten on vastattu asiakaspalautteeseen / lisäpalvelun toteutus asiakastarpeesta johtuen €/ onnistunut toiminto*

*Toiminnan kehitysehdotukset, joista erityistä hyötyä asiakaskohteessa erityispalkkio tilannekohtaisesti.*

*Yhteiset juhlat, kahvitukset tai muu yhteisöllisyyttä kasvattava aktiviteetti. Kausilahja esim. joululahjaksi yrityksen tavaralahja/ lahjakortti, kesällä kahvilaan lahjakortti tms.*

*Asiakasyrityksen myöntämät henkilöstöedut esim. henkilökunta-alennus laitevuokraukseen, tarjoilujen ostamiseen tai asiakastilojen käyttöoikeus vapaa-ajalla esim. kuntosali.*

#### **6.4. Tutkimustulosten analyysi ja yhteenveto**

Pirkanmaan Voimian osalta kysely lähetettiin kaikille omaan sähköpostiin ja vastausaktiivisuus oli 185 / noin 700 työntekijää. Yksityisten yritysten osalta vastausaktiivisuus jäi selkeästi tavoitteesta, vaikka yhteyshenkilöiden kanssa tarkennettiin ja sovittiin kyselyn jatkolähtämistä työntekijöille. Yritysten osalta voidaan tulkita, että vastaajat koostuivat pääsääntöisesti yhteyshenkilöistä, jolle kysely lähetettiin, eikä työntekijöille välitetty kyselylomaketta.

Palvelualan työntekijöiden vastauksia saatiin kokonaisuudessaan 231 henkilöltä ja kun yritysten vastauksia täydennetään haastatteluista saadulla tiedolla, voidaan varmistua tulosten oikeasuuntaisesta tulkinnasta. Näin ollen analysointi tehdään rinnakkain kyselyn ja haastattelun tulosten pohjalta palkitsemisen nykytilanteen kuvaus sekä bonusmallin kehittämisen teemoihin jakamalla. Voidaan todeta, että tutkimuksesta saatu tieto on luotettavaa ja sitä voidaan hyödyntää kehittämistehtävän pohjana.

Työn merkityksellisyyden kokemus syntyy työn arvostuksen esille tuomisesta ja palautteen saamisesta. Huomion arvoista on, että noin puolet työntekijöistä ei tule palkituksi ja se nostetaan esille myös tärkeimmäksi bonusmallin kehitysehdotukseksi haastatteluissa. Tutkimus vahvistaa, että työntekijöille osoitettua palkitsemista pitää kehittää. Työnantajat odottavat yksimielisesti sitoutuneita ja asiakaslähtöisiä työntekijöitä, mutta pääosin haastatteluihin osallistuneilla yrityksillä (n.9) ei oman tulkintansa mukaan ole käytössä toimivaa tavoitteisiin ja mittareihin perustuvaa tulospalkkiojärjestelmää ja kannustus- ja palkitsemisjärjestelmiä tulee kehittää työntekijöille. Kyselyn tuloksissa kannustus- ja palkitsemisjärjestelmä saa yhteisarvioksi 2,88 asteikolla 1–5.

Työnantajan palkitsemisaktiivisuutta tulisi kehittää ja avainasemassa tässä on yritysten toimihenkilöt ja johtoryhmä sekä esihenkilöt. Kuitenkin vastauksista voi

tulkita, että myös heistä vain osa on tyytyväisiä palkitsemisaktiivisuuteen (vastaukset 5–4) esihenkilöt 29 % ja toimihenkilö ja johtoryhmän vastaajat 52 %. Haastatteluissa korostui myös, että palkitseminen jää arjen esihenkilön kiireiden vuoksi tekemättä ja usein puuttuu tilanteeseen sopivia ja toimivia palkitsemistapoja, palkitsemisosaamista ja -rohkeutta. Palkitseminen vaatii esimieheltä tilanneherkkyyttä, rohkeutta antaa palautetta ja aitoa vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa.

Palkitsemistapoja vastaajat toivovat olevan enemmän ja niistä tulisi viestiä selkeästi läpi organisaation. Haastatteluissa nousi esille, että palkitseminen pitäisi olla määriteltynä esihenkilön vastuutehtäviin ja osa työntekijän perehdytystä sekä tavoitteiden asettamista sen sijaan, että jää vain pieniksi arjen teoiksi työntekijäkohtaisesti toimittuna.

Työntekijöiden kokemus palkitsemisen ajoituksesta sekä oikeudenmukaisuudesta eroaa merkittävästi esihenkilöiden ja johtotason vastauksista, vaikka niidenkin pohjalta on kehittämisen tarvetta. Palkitseminen on taitolaji, joka vaatii aitoa henkilökohtaista kohtaamista sekä tunne- ja vuorovaikutustaitoja.

Palautetta hyvästä työstä, osallistumis- ja koulutusmahdollisuuksia sekä vaikutusmahdollisuus omaan työvuorolistaan on vastaajien mielestä pääosin kunnossa, vaikka työntekijätasolla vaikutusmahdollisuus työvuorolistaan on toki heikompi kuin johtotasolla. Tavarapalkkiota ei tunnisteta palkitsemistavaksi tai sitä eivät ole työntekijät saaneet, sillä vain 23 % työntekijöistä vastasi sen olevan palkitsemisvalikoimassa, vaikka kaikilla työnantajilla on haastattelujen perusteella jonkinlaisia tavarapalkintoja käytössä palkitsemisvalikoimassaan. Rahapalkkion tunnisti olevan käytössä 28 % työntekijöistä, vaikka suuremmalla osalla yrityksistä on käytössä kuukausittain tai vuosittain eri teemoihin kytkettyä rahapalkitsemista myös työntekijöille. Voidaan todeta, että palkitsemistavoista viestimiseen tulisi panostaa, sillä merkittävä osa vastaajista, noin 40 %, vastasi, että ei osaa sanoa, onko tavara- tai rahapalkkio käytössä.

Palkallista vapaata ja asiakkaalta saatua palkitsemista ei ole valikoimassa kyselyn vastausten perusteella ja tämä vahvistuu myös haastatteluissa. Myös haas-

tattelun mukaan palkallista vapaata käytetään vain hyvin harvoin erityistilanteissa. Asiakkaalta saatuja palkkioita on hyvin vähän ja ne kohdentuvat usein johtotasolle koko tiimin / yksikön tuloksellisuuteen, jolloin ne eivät aina konkretisoidu työntekijätasolle.

Kyselyn vastaajien mielestä paras aineellinen palkitsemistapa on raha ja palkallinen vapaa, samat palkitsemistavat, joita on vähiten käytössä myös haastattelun perusteella työnantajilla. Palaute tehdystä työstä on selkeästi suurimmalle osalle tärkein ja merkityksellisin aineeton palkitsemistapa, joka on linjassa yksilön kasvun sekä autonomiaan pyrkimisen teoriataustan kanssa. Työaikajärjestelyt ja vaikutusmahdollisuus nousee toiseksi ja osaamisen kehittäminen ja koulutusmahdollisuudet jää valinnassa kolmanneksi. Huomion arvoista on kuitenkin, että jokainen vaihtoehto nousee taulukkoon eli erilaiset elämäntilanteet, urapolun vaihe ja ammatillinen osaaminen vaikuttavat valintaan.

Henkilöstöeduista liikunta- ja kulttuurietu nousee listan valituimmaksi ja toisena on ateriaetu. Liikuntaetu on käytössä eri sovelluksien avulla 7 palvelukumppanilla ja Pirkanmaan Voimialla, jossa selkeä rahasumma käytettäväksi omavalintaiseen toimintaan tukee vastauksia rahapalkitsemisen arvostuksesta. Haastatteluissa todettiin myös liikunta- (ja kulttuuriedun) olevan työntekijöille tärkeä osoitus työntekijän henkilökohtaisesta huomioimisesta.

Palkitsemisessa on tärkeintä, että se motivoi kehittämään osaamista ja parantaa työmotivaatiota vastaa enemmistö kyselyn vastaajista riippumatta nimikkeestä tai organisaatiotasosta. Oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen palkitseminen nousee toiseksi työntekijöiden ja esihenkilöiden vastauksista, mutta toimihenkilöiden-johdoryhmän osalta toiseksi nousee selkeät tavoitteet ja mittarit. Kyselyn tulosten pohjalta voikin tulkita, että mittareiden ja tavoitteiden laatijat arvostavat eniten niiden tuomaa palkitsemisen arvoa. Haastatteluissa nousi esille, että palkitsemisessa tavoitellaan nimenomaan osaamisen kehittämistä, työhyvinvointia ja työmotivaatiota sekä työntekijöiden sitouttamista. Näin ollen kyselyn vastaukset ovat linjassa haastattelutuloksissa esille nousseisiin palkitsemisen tavoitteisiin.

Työmotivaatioon vaikuttaa eniten kyselyn vastaajien valinnan mukaan jatkuva palkitseminen, esimerkiksi ravintoetu, vaikutusmahdollisuus ja palaute hyvästä



työstä riippumatta nimikkeestä tai organisaatiotasosta. Vähiten toimihenkilö-johdoryhmän tason vastaajat (16 %) valitsivat tulospalkkauksen vaikuttavan työmotivaatioonsa. Arvioitavaksi jää, onko toimihenkilö- ja johdoryhmätaso määritellyt riittävän motivoivat ja realistiset mittarit, jotka on saavutettavissa tämän päivän haastavassa palvelutuotannon johtamisessa ja toimivatko pitkän aikavälin tavoitteet kannustimina sitoutua työnantajaan.

Avoimet vastaukset kyselyssä tuovat esille samoja nostoja kuin haastatteluissa-kin kumppaninyhteistyön kehittämisestä:

*Enemmän vuorovaikutusta ja kohtaamista arjessa, yhteisiä palaverieja, kahvituksia, koulutustilaisuuksia yms.*

*Annetaan palautetta tehdystä työstä aktiivisemmin*

*Arvostetaan toisen työtä enemmän*

*On positiivista, jos löytyy lisää palaute-, palkitsemis- ja kannustustapoja*

*Tarvitaan selkeät toimintatavat ja palkitsemisen periaatteet*

**Hankintaverkoston kyselyn** mukaan sopimuspalkitsemista palvelukumppaneille ei ole käytössä ja esteenä koetaan olevan tavoitteiden ja mittareiden laittaminen suhteessa jo ostettuun palvelutasoon nähden. Toimittajavertailu nostetaan esille arviointikriteeriksi ja kannustimeksi yrityksille. Tutkijan tulkin mukaan toimittajavertailun kärkisijalla saa yritykselleen mainetta, jota voi käyttää työnantaja- ja kumppanimielikuvaa kirkastavana tekijänä ja referenssinä uusille asiakkaille. Myös yrityksen osaaminen ja kehittäminen tulee toimittajavertailussa esille, joten yritys pystyy tämän myötä myös skaalaamaan omaa asemaansa kilpailijoihin nähden ja vahvistamaan omaa strategiaansa ja kehittämissuunnitelmiaan.

Hankintaverkoston kyselystä ei noussut esille kumppanien työntekijätasolle ulottuvan palkitsemisen toteuttaminen tai kehittäminen, jota kysyttiin erikseen. Han-

kintaverkoston kyselyn tulos vahvistaa käsitystä sopimuspalkitsemisen kompleksisuudesta, organisaatioiden arviota omasta ”kypsydestään” toimia kumppaninyhteistyön kehittäjänä sekä strategisesta priorisoinnista toiminnan kehittämisen suuntaamisesta oman tuotannon kehittämiseen kumppaninyhteistyön sijaan.

*Lähtökohtana on se, että tuotetaan sovittua palvelutasoa ja siitä ei mielestäni pidä erikseen maksaa lisää. Yrityksillä on omat kehittämisyksiköt, jotka miettivät palvelun kehittämistä ja se on osa palveluntuottamista.*

Hankintaverkoston kyselyn tulos osoittaa, että ulkoisten resurssien johtamista ei nähdä oleellisena ja siihen ei vielä ole panostettu. Kyvykkyys ulkoisten resurssien johtamiseen edellyttää toimialalla vallitsevan ajattelutavan muutosta, panostamista kumppaninyhteistyön onnistumiseen yhteisen asiakaskokemuksen saavuttamiseksi sekä ajantasaisia ja toimivia johtamis- ja raportointikäytäntöjä toiminnan tueksi. Asiakaskeskeinen palvelujen tuottaminen edellyttää asiakkaalle tärkeiden prosessien ymmärtämistä ja arvon tunnistamista myös kumppanien tuottamien palvelujen osalta, joita palvelunjärjestäjä (ostaja) tarjoaa asiakkailleen.

## **6.5. Johtopäätökset**

Palkitsemisen nykytilanne kyselyt sekä yrityshaastattelut tuovat Pirkanmaan alueella toimivien palvelualan työntekijöiden kokemukset palkitsemisesta esille. Palkitsemisaktiivisuutta tulee kehittää ja palautteen antamiseen tulee panostaa. Vuorovaikutusosaamista tulee kehittää ja selkeyttää vastuita sekä valtuuksia löytää onnistumisia, jotta positiivinen yrityskulttuuri saadaan kasvamaan. Nyt jos koskaan tulee kaikkien osapuolien toimia ja luoda positiivista työvirettä arjen työtä tekeville työntekijöille, jotta osaajia riittää tulevaisuudessakin alalla.

Tarvitaan enemmän arvostusta ja vähemmän arvostelua myös B2B-yhteistyöhön, joka pohjimmiltaan on B2me-yhteistyötä eli aitoja kohtaamisia ihmisten kesken. Pirkanmaan Voimian toteuttaman hankintakumppanikyselyn mukaan nou-

see myös kehittämiskohteeksi ”Ratkaisukeskeinen, rakentava ja positiivinen yhteistyö vahvistuisi edelleen.” ”Osapuolien yhteinen sitoutuminen sopimukseen ja vaatimukseen.” (Pirkanmaan Voimia Oy 2022a).

Kulttuuri rakentuu päivittäisistä kohtaamisista, huomioista minkälaiseen toimintaan kannustetaan ja mistä palkitaan. Yrityksen ydinarvot tulee nostaa esille päivittäisissä kohtaamisissa ja karsia B2B-yritysten välisiä ristiriitoja. B2B-palvelun tuottaminen tulee nähdä yhteiseen tavoitteeseen pyrkimisenä, jossa avoin positiivinen viestintä lisää molempien toimijoiden työntekijälähtöisyyttä kohti samaa tavoitetta. Kulttuurimuutos ulkoisten resurssien johtamiseen tulee ottaa johtamisen keskipisteeksi ja panostaa onnistumisien esille nostamiseen.

”Huipputiimien jäsenet käyttävät keskivertotiimejä enemmän myönteisiä ilmauksia toisistaan ja antavat kannustavia kommentteja ja toimitaan yhteisen onnistumisen hengessä” (Salmimies & Ruutu 2013, 230).

Palvelunjärjestäjän (ostajan) tulisi toimia kumppaniyhteistyön johtamisessa jämäkästi, selkeästi sekä asiakaskeskeisesti, kuten oman tuotannon johtamisessa. On pysähdyttävä pohtimaan johtamiskäytäntöjä sekä kumppaniyhteistyömuotoja ja arvioitava, miten kumppaniyhteistyö saadaan kehittymään positiivisesti. Tarvitaan yhteinen ymmärrys tavoitteista eli riittävästi keskustelua ja työn tukea. Tarvitaan tunne- ja vuorovaikutustaitoja ja niiden hyödyntämistä myös asiakaskokemuksen johtamisessa. Tarvitaan selkeitä tavoitteita, raportointi- ja viestintäkanavia, joita voidaan seurata reaaliajassa. Tarvitaan ensisijaisesti rohkeutta ryhtyä kumppaniyhteistyön kehittämiseen ja rohkeutta pohtia ulkoisten resurssien johtamista positiivisen asiakaskokemuksen saavuttamiseksi. Tarvitaan ymmärrystä palvelunjärjestäjän vastuusta tuottaa positiivista asiakaskokemusta ostopalvelun tuottamisissa asiakaskohteissa.

## 7 BONUSMALLIN KEHITTÄMINEN

Palvelujen tuottamisessa kuten bonusmallissakin asiakas on keskiössä (kuvio 1 johdannossa). Asiakaskeskeinen palveluntuottaja toimii proaktiivisesti huolehtien, että palvelu on sopimuksen mukaista, luotettavaa ja tasalaatuista sekä tarjoaa asiakkaalle ajoittain myös erityisiä ilon ja onnistumisen kokemuksia vuorovaikutuksessa palveluntuottajan kanssa.

Bonusmallin kehittämisen ajureiksi nousee organisaation kyvykkyys johtaa ulkoisia resursseja alati muuttuvassa arjessa, työntekijälähettiläisyys yhdessä kumppanin kanssa, rohkeus toimia B2B vuorovaikutuksessa ja arvostuksen osoittaminen päivittäisissä kohtaamisissa. Bonusmallin kehittämistä varten koottiin kaksi erillistä työpajaa: asiantuntijatiimi pohtimaan sopimusbonusta ja tuotannon johtamisen tiimi pohtimaan kumppaniyhteistyön onnistumisen johtamista arjessa. Työpajat kokoontuivat yhteensä 5 kertaa.

Bonusmallin määritelmä on palvelunjärjestäjältä (ostaja) palvelukumppanin henkilökunnalle osoitettu erikois-, aloite- tai tulospalkkio. Bonusmalli on kytketty liiketoiminnan tavoitteisiin sekä mittareihin ja palkitsemisen perusteena on tavoitteiden saavuttaminen ja niiden ylittäminen. Bonusmalli sisältää aina aineetonta palkitsemista eli palautetta työstä sekä erityisten onnistumisten osalta myös aineellista palkitsemista.

### 7.1. Bonusmallin työpajat

Työpajatyöskentely alkoi kumppaniyhteistyön kehittämistarpeiden arvioimisella, nykyisen sopimusbonusmallin ja palkitsemistapojen, raportointikanavien ja johtamiskäytäntöjen arvioimisella sekä tutkimustiedon tuomien näkökulmien läpikäymisellä. Yhteenvetona nykymallista nousi esille, että ensisijaisesti tulee panostaa arjessa onnistumisen johtamiseen, kumppaniyhteistyön tukemiseen ja vuorovaikutukseen asiakaskohteissa.

Kehittämisen työkaluksi valikoitui palvelumuotoilun tuplatimantti-malli (liite1). Koiviston, Säynäjäkankaan ja Forsbergin (2019) mukaan palvelumuotoilun avulla

voidaan saavuttaa menestystä nopeasti muuttuvassa kilpailuympäristössä. Palvelumuotoilun keskeisimpänä tavoitteena on kehittää palvelua niin, että se vastaa sille esitettyihin tarpeisiin sekä liiketoiminnan että asiakkaan ja sidosryhmien osalta. (Koivisto ym., 2019, 34.)

Tuplatimantti-malli perustuu siihen, että toisiaan seuraa kaksi vaihetta: Ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan ratkaistava ongelma, eli se mihin kehittämissuunnitelman avulla pyritään vastaamaan. Toisessa vaiheessa kehitetään ratkaisu, joka soveltuu ongelmaan parhaiten. Prosessi ei etene lineaarisesti, vaan siinä voidaan palata takaisinpäin ja arvioida jo esille nostettuja asioita uudelleen. (Koivisto ym. 2019, 43.)

Timanttimallin avulla määriteltiin kumppaneiden palkitsemisen tavoitteita ja toimintamalleja. Myös bonusmallin näkökulmaa tarkennettiin ja havaittiin, että pitkän aikavälin tavoitteiden määrittely alati muuttuvassa palvelukentässä ei toistaiseksi tuo lisäarvoa asiakkaalle, palvelunjärjestäjälle tai palvelukumppanille. Pitkän aikavälin tavoitteiden seuranta saattaisi muodostua jopa liian työlääksi ylläpitää, seurata ja raportoida sekä oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvoisen kohtelun huomioiminen olisi haasteellista hyvin erilaisissa kohteissa. Työpajat laativat SWOT-analyysit sopimuspalkitsemisesta ja onnistumisen johtamisesta arjessa (liitteet 10–11). Näin ollen työpajojen yksimielinen kehittämisen painopiste ohjautui onnistumisen johtamiseen arjessa, lyhyen aikavälin tavoitteiden seurantaan ja palkitsemiseen. Arviointiin vaikutti suunnitteilla oleva palvelujen toiminnanohjausjärjestelmä, jonka rakenteesta tai mahdollisuuksista ei vielä tässä vaiheessa ole tietoa. Pitkän aikavälin tavoitteiden luominen koettiin liian kankeaksi ja työlääksi tavaksi, sillä uhkana on, että raportoinnin järjestäminen kattavasti tuottaisi huomattavasti manuaalista työtä, jota ei tässä vaiheessa ole mahdollisuus toteuttaa.

## **7.2. Sopimusbonuksen kehittäminen**

Nykyisen sopimusbonuksen osalta kehitysehdotukset painottuvat pitkän aikavälin tavoitteiden seurannan tuoman arvon esille nostamiseen. Palveluntuottajat eivät koe nykyistä sopimusbonusmallia kannustimena toimia entistä paremmin,

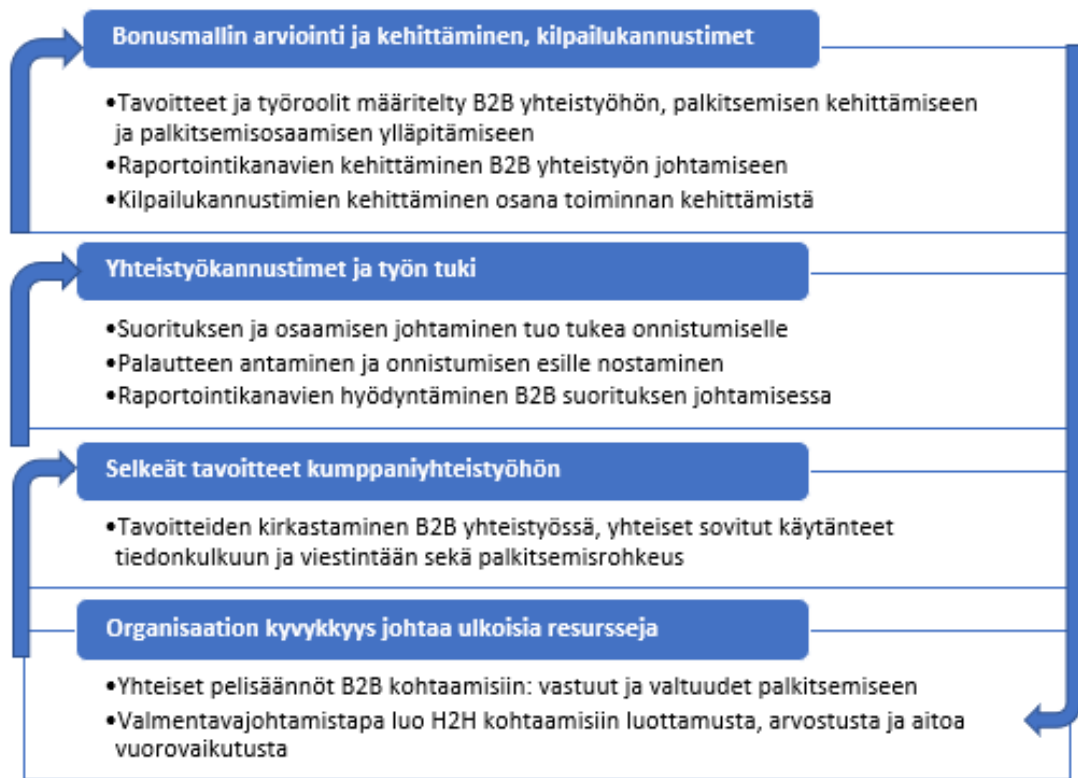
koska kokevat että eivät voi siihen vaikuttaa. Ajatus kumppaneilla on, että bonus tulee, jos on tullakseen. Samoin työpajoissa kommentoitiin, että kumppaniyhteistyön kehittämisen näkökulmasta vuosittain tehtävä asiakastyytyväisyyskysely ei nykyisellään toimi kannustimena. Kehitysehdotuksena on, että kumppaniyhteistyön kehittämisen näkökulmasta arvioidaan uudestaan asiakastyytyväisyyskyselyyn pohjautuvaa sopimusbonusta palkitsemisstrategiaa päivitettäessä hankintoihin.

Palveluntuottajan palkitseminen tulisi huomioida kumppaniyhteistyössä sopimus-sanktion ohella, totesivat molemmat työryhmät yksimielisinä. Kehitysehdotuksena on, että sopimukseen kirjattavan bonusmallin sijaan tehdään nonformaali sopimus bonusmallista onnistumisen johtamisen toimintamallina. Tavoitteena on, että jatkossa toimittajavertailu, kilpailukannustimet ja arjen työn tuki ovat osa sopimusjohtamista, jolloin sekä mahdolliset puutteet että onnistumiset huomioidaan ja palveluntuottajille välittyy tieto, että palvelunjärjestäjä tukee onnistumisen esille nostamista. Sopimukseen kirjatun bonuksen sijaan onnistumisen johtaminen välittyy kumppaneille selkeiden yhteistyömallien ja positiivisen someviestinnän kautta. Raportointijärjestelmien kehittyessä ja toiminnanohjausjärjestelmän tuottaman tiedon lisääntyessä tulee pohtia myös sopimuspalkitsemisen uusia malleja.

### **7.3. Bonusmalli onnistumisen johtamiseen**

Bonusmallin osalta keskeiseksi kehittämisen osa-alueeksi nousee onnistumisen johtaminen arjessa, joka kattaa kumppaniyhteistyön vuorovaikutuksen johtamista sekä kytkemistä B2B- ja H2H-palkitsemiseen (liite 12). Tulee tarkistaa pelisäännöt palkitsemiseen eli ohjeet, vastuut, velvollisuudet ja valtuudet toimia B2B-yhteistyössä. Palkitsemisosaamisen johtaminen vaatii panostusta ja aitoa tahtotilaa organisaation johdolta. Kumppaniyhteistyön onnistumisen tukeminen tulee nostaa toimintasuunnitelmiin ja osaksi säännöllistä raportointikäytäntöä sekä tuloskorttiseurantaa esimerkiksi bonusmallin vuosikellosta liitteessä 13. Palveluntuottajille tulee mahdollistaa myös ajantasainen mittareiden seuranta esimerkiksi asiakaspalautteiden ja laadun mittareihin, joka on tulevan raportointikanavan yksi keskeisimmistä kehittämisalueista.

Selkeät tavoitteet B2B-yhteistyöhön tukevat molempien toimijoiden onnistumista. Yrityskulttuurien yhteensovittaminen ja työntekijälähettiläisyys yhdessä kumppanin kanssa tuo esille tavoitellun yhteisen yrityskulttuurin asiakaskohteissa. Tarvi- taan rohkeutta toimia B2B-vuorovaikutuksessa, joten esimerkkejä jakamalla sekä onnistuneista palkitsemisista keskustelemalla tuloksia käsiteltäessä vahvistetaan näkemystä kumppaniyhteistyön pelisäännöistä. Tärkeätä on huomioida arjen joh- tamisessa valmentavan johtamisen elementit luottamuksen rakentaminen ja ar- vostuksen osoittaminen päivittäisissä kohtaamisissa. Bonusmallin johtamisen ke- hitysehdotuksia on esitetty kuviossa 33.



KUVIO 33. Bonusmallin johtamisen kehittämisen toimintamalli

Kehitysehdotuksena on, että bonusmalli sidotaan asiakaskohtaamisiin laatu- kieroilla, jolloin pystytään osallistamaan asiakas palvelun onnistumisen arviointiin. Lisäksi voidaan aktivoida palveluntuottajia erilaisilla teemoilla, joita nostetaan esille kausittain, esimerkiksi siivouskeskuksen puhtaus ja järjestys, joka viestii ammattilaisuudesta. Onnistumista voi tehostaa myös nostamalla esille erityinen onnistujarooli, esimerkiksi kuukauden siivooja tai esihenkilö, joka on voittanut haasteita tai vastannut erityisen ripeästi muuttuviin asiakastarpeisiin.

Onnistumisen johtaminen tulisi nostaa esille myös kilpailukannustimena ja luoda seurattavia mittareita kumppaneille, miten he onnistuvat suhteessa muihin palveluntuottajiin. Kilpailukannustin voisi olla esimerkiksi laatukatselmuksien tulos ja asiakaspalautteiden kautta saatu palautteen sävy toimipisteestä, joka kuvataan sähköisessä tulokortissa reaaliaikaisena kuviona. Mittarista voisi nähdä kehityksen vuoden aikana ja tulkita asiakkaalle tärkeitä ajankohtia onnistumiselle. Parhaiten onnistunut kohde tai parhaiten toimintaansa kehittänyt kohde palkitaan. Ajantasainen raportointi aktivoisi kumppaneita myös toimimaan tavoitteiden mukaan ja keräämään aktiivisemmin asiakaspalautteita, joka tällä hetkellä on merkittävä haaste, koska vain reklamaatiot mielletään palautteeksi siivouksesta.

Onnistumisen johtamisen palkitsemistavoissa tulisi suosia ketteriä palkitsemistapoja, esimerkiksi vaihtuva tavara- tai lahjakorttipalkkio sekä yhteiset kahvi- ja lounashetket. Oleellista on ryhtyä matalalla kynnyksellä luomaan palkitsemisen käytäntöjä ja ottaa helposti toteutettavia pieniäkin askelia positiivisen viestinnän kasvattamiseksi. Esimerkiksi laatukierroksilla jätetään kohteen siivoojille kiitoksena hyvästä työstä Voimian kortti, johon on kirjattu käsin palaute ja tervehdys siivoojille tai herkkuja päiväkahville suoraan kohteeseen toimitettuna. Ajantasainen palkitseminen vahvistaa palkitsemisen vaikuttavuutta ja lisää positiivista virettä vuorovaikutukseen.

Palkitsemisen viestimiseen tulee panostaa, jotta positiivinen imago sekä asiakaspalvelun onnistumisesta että toimivasta kumppaniyhteistyöstä tukee palveluntuottajan brändiä ja nostaa esille positiivisen yrityskulttuurin. Viestintätaitoja ja -osaamista tulee vahvistaa, jotta uskalletaan ja osataan nostaa asiat esille ja saada ne sanoitettua arjen kielellä tarinoina onnistumisista.



## 8 POHDINTA

Pirkanmaan Voimia on kehittänyt monipuolisesti kumppaniyhteistyön johtamisen toimintamalleja ja määritellyt sopimusbonuksen palvelusopimukseen viestimään palveluntuottajille, että yhdessä onnistuminen on tärkeää. Kumppaniyhteistyön kehittäminen bonusmallin avulla nosti esille kehittämistehtävän haasteet, joita ovat sekä tekniset haasteet johtaa ulkoisia resursseja että kyvykkyys hallita erilaisia yhteistyösuhteita alati muuttuvassa palvelukulttuurissa.

Kehittämistehtävä ohjautui varsinaisen sopimusbonuksen sijaan onnistumisen johtamiseen, joka haastoi raportin sisällön tuottamista ja kehitysideoiden laatimista. Esille nousi, että nyt on aika tarkastella organisaation kyvykkyyttä johtaa ulkoisia resursseja ja arvioida asiakasarvoa tuottavan palkitsemisen kehittämistä. Tarvitaan kulttuurimuutosta, jotta onnistumisien esille nostaminen saadaan johtamisen keskipisteeksi. Tärkeää on valmentavan johtamisen vahvistaminen, tunne- ja vuorovaikutustaitojen kehittäminen ja erityisesti kumppaniyhteistyön suuntaaminen henkilökohtaisiin kohtaamisiin B2B-kohtaamisten sijaan, joka tuo arvoa onnistumisen johtamiseen.

Yhteistyön arvoa kasvattaa kommunikointi, luotettavuus ja kunnioitus. Kumppaniyhteistyösuhteessa huomionarvoista on, että se rakentuu aina prosessina, kun yhteistyö kehittyy, luottamus vahvistuu ja tavoitteet koetaan yhteisiksi. B2B-suorituskyvyn johtaminen lähtee selkeistä tavoitteista ja toimivista yhteistyöprosesseista, joita on hyvä tarkistaa kumppanien kanssa määräajoin. Tasapainossa olevat kannustus- ja palkitsemistavat sekä työn tuki ja palautteen antaminen edellyttävät vastavuoroisuutta, siis aktiivisuutta molemmilta osapuolilta.

Kumppaniyhteistyön johtaminen haastaa palveluesihenkilöt uudenlaisten johtamistapojen omaksumiseen ja omien vuorovaikutustaitojen arvioimiseen sekä kehittämiseen. Se, miten jatkossa onnistumme kehittymään yksilönä, tiiminä, palvelusegmenttinä ja organisaationa, on kiinni aidosta tahtotilasta löytää onnistumisia ja kehittyä ulkoisten resurssien johtamisessa. Palvelunjärjestäjän tulee löytää entistä vahvemmin kumppaniyhteistyön menestykseen johtavat kriittiset pisteet, joissa kumppani tarvitsee tukea onnistuakseen, esimerkiksi toiminnan aloitus ja esihenkilöiden vaihdokset.

Kumppaniyhteistyön kehittäminen bonusmallin avulla opinnäytetyön kautta vahvistettiin tutkimuksien sekä teorian tiedon kautta kehittämisen suuntaviivoja. Hankintaverkoston kyselyn kautta vahvistuu näkemys, että Pirkanmaan Voimia toimii edelläkävijänä kumppaniyhteistyön johtamisessa, koska johtamisen toimintamallit ja vastuut tukevat pikapalkitsemisen käyttöönottoa. Vaatii vielä kehittämistyötä ja panostusta määrittellä onnistumisen johtamisen pelisäännöt ja palkitsemistavat sekä panostaa raportointi- ja viestintätapojen kehittämiseen.

Se, miten saadaan jatkossa myös asiakas mukaan palkitsemisprosessiin ja toimimaan palkitsemisen puolestapuhujana, tulee olla seuraava kehitysaskel kohti vakuuttavaa ja onnistunutta asiakaskeskeistä palveluntuottamista.

Opinnäytetyö herätti pohtimaan yhteisen ymmärryksen lisäämistä tavoitteista, sillä jokainen tarkastelee työtään ja kehittämistarpeita subjektiivisesti omien näkökulmiensa ja ymmärryksensä kautta. Näin ollen uuden palkitsemiskulttuurin omaksumiseen tulee panostaa muutosjohtamisen prosessien kautta, jotta siitä saadaan osa toimivaa kumppaniyhteistyön johtamista. Kulttuurimuutos vaatii yhteisen tavoitteen määrittelemistä ja riittävää työn tukea sekä aktiivista raportointia, jotta siitä muodostuu luonteva tapa toimia. Myös johtamiskäytäntöjä ja B2B-kohtaamisia tulee tarkastella toimintakulttuurin näkökulmasta, löytyykö sokeita pisteitä, vastakkain asettelua tai epäselviä käytäntöjä, joihin tulee tarttua ja ohjata toimintaa parempaan kumppaniyhteistyöhön.

Kehittämistehtävä haastoi tekijän pohtimaan omaa työtään ja kumppaniyhteistyön ongelmakohtia laaja-alaisesti. Raportin rakenne tukee prosessin aikana esille nousseiden asioiden tärkeyttä ja toivottavasti herättää raporttia lukevat kumppaniesihenkilöt pohtimaan omaa johtamista ja yhteistyötapoja. Erityisen antoisaa oli tehdä yrityshaastattelut, joista välittyi selkeä tahtotila onnistua paremmin yhteistyössä ja kasvattaa alan arvostusta. Tästä on hyvä jatkaa yhdessä eteenpäin.

## LÄHTEET

Alahuhta, M. 2017. Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima. Tanska: Docendo Oy.

Boedeker, M. 2019. Emotion canvas tunnepuheen virittäjänä. TAMK konferenssi 2019. Tampereen ammattikorkeakoulu. Luettu 15.3.2022. <https://julkaisut.tamk.fi/PDF-tiedostot-web/Muut/TAMK-konferenssi-2019.pdf>

Brandt, T. 2021. Transformationaalinen johtaminen Barack Obaman tyyliin. Kirjapodi 3. Julkaistu 24.3.2021. Luettu 23.3.2022. <https://kirjapodi.fi/3-transformationaalinen-johtaminen-barack-obaman-tyyliin-tiina-brandt/>

Deci, E. L. & Ryan, R. M. 2000. The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-determination of Behavior. Psychological Inquiry, Vol 11, No 4. Luettu 17.11.2021. [https://users.ugent.be/~wbeyers/scr ipties2011/artikels/Deci&Ryan\\_2000.pdf](https://users.ugent.be/~wbeyers/scr ipties2011/artikels/Deci&Ryan_2000.pdf)

Demos Helsinki & Demos Effect, 2017. Työ 2040. Skenaarioita työn tulevaisuudesta. Luettu 4.5.2022. <https://demoshelsinki.fi/wp-content/uploads/2017/01/Ty%C3%B6-2040-Skenaarioita-ty%C3%B6n-tulevaisuudesta.pdf>

Fernet, C., Gagnè, M. & Austin, S. 2010. When Does Quality of Relationships with Coworkers Predict Burnout Over Time? The Moderating Role of Work Motivation. Journal of Organizational Behavior. 31, 1163–1180. Luettu 17.11.2021. [https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2010\\_FernetGagneAustin\\_JOB.pdf](https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2010_FernetGagneAustin_JOB.pdf)

Finlex, 2016. Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista. 29.12.2016/1397. Luettu 13.10.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20161397>

Fredriksson, M & Saarivirta, T. 2015. Johtaminen eilen ja tänään – johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 17(1), 7–20. Luettu 21.11.2021. <https://journal.fi/akakk/article/view/90152/49325>

Hakala, J. 2021. Uteliaisuus Miksi ”MIKSI” on tärkeä kysymys? Helsinki: Alma Talent Oy.

Hakonen, N. & Hakonen, A. & Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkkala, A. 2014. Palkitse taitavammin. Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. 2.painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Henno, A. 2013. Transformationaalinen johtajuus ja työn imu: työn voimavarojen välittävä rooli. Psykologian Pro gradu -tutkielma. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Tampereen yliopisto. Luettu 21.11.2021. <https://core.ac.uk/download/pdf/250122013.pdf>

Holma, L. & Laasio, K. & Ruusuvuori, M. & Seppä, S. & Tanner, R. 2021. Menestys syntyy asiakaskokemuksesta. B2B -johtajan opas. Helsinki: Alma Talent Oy.

Janhonen, M. 2022. Jatkuva parantaminen, kasvun asenne ja resilienssi organisaatiossa. Työn Tuuli 01.2022. HENRY ry. Luettu 30.8.2022  
[https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyon-tuuli\\_012022\\_a4\\_20220530-.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyon-tuuli_012022_a4_20220530-.pdf)

Juntunen, E. & Ylikoski, E. 2022. Kumppanuuksien monet kasvot: strategiaa, toimintamalleja ja arkisia kulmakiviä. Dialogi. Julkaistu 15.2.2022. Luettu 20.9.2022. <https://dialogi.diak.fi/2022/02/15/kumppanuuksien-monet-kasvot-strategiaa-toimintamalleja-ja-arkisia-kulmakivia/>

Kaukinen, A. & Rikala, A. 2022. Bonusmallin kehittäminen. Pirkanmaan Voimia Oy:n hankinta-asiantuntija kommentit 8.9.2022 työpaja.

Keino, n.d. Kuka laatii hankintoja ohjaavan strategian? Kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen verkostomainen osaamiskeskus. Keino. Luettu 20.7.2022 <https://www.hankintakeino.fi/fi/hankintojen-johtaminen-ja-kehittaminen-tietopaketti/hankintojen-johtaminen-ja-kehittaminen/kuka>

Koivisto, M., Säynjäkangas, J., & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent.

Kotter, J. Tärkeys järjestykseen. Nyt. 2009. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy. Alkuperäisteos A Sense of Urgency. Käännös Laukkanen, M. Talentum Media Oy.

Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B markkinoinnin & myynnin pelikirja. 1. painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari

Kvist, H. & Kilpiä, T. 2006. Muutosaskeleita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Laitila, E. 2012. Johdatus systeemiajatteluun. Turku: Painosalama.

Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. 16 perustarvetta johtamisen apuna. Liettua: Balto Print.

Nissinen, V. & Kinnunen, T. & Jorma, S. 2015. Syväoppimisesta syväjohtamiseen. Liettua: Balto Print.

Ojasalo, K & Moilanen, T, & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 1.–2.painos, 2010. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ollikainen, S. 2020. Palkitseminen. Pirkanmaan Voimian palkitsemispolitiikka 2021. Julkaistu 15.12.2020. Luettu 27.8.2021. Pirkanmaan Voimia Oy.

Palta. 2022. Palvelualojen Osaajabarometri 2022. Vuorela, P. Julkaistu 30.5.2022. Luettu 20.8.2022. [https://www.palta.fi/wp-content/uploads/2022/05/Tiivistelma\\_Palvelualojen-osaajabarometri\\_30.5.2022.pdf](https://www.palta.fi/wp-content/uploads/2022/05/Tiivistelma_Palvelualojen-osaajabarometri_30.5.2022.pdf)

Pirkanmaan Voimia Oy. 2019. Pirkanmaan Voimia Oy:n osakassopimus. Luettu 27.8.2021. <file:///C:/Users/katja/Downloads/Pirkanmaan%20Voimia%20Oy,%20osakassopimus.pdf>

Pirkanmaan Voimia Oy. 2020. Toimintakertomus 2020. Luettu 26.8.2021. <https://voimia.fi/pirkanmaan-voimia/toimintakertomus-2020/>

Pirkanmaan Voimia Oy. 2021a. Pirkanmaan Voimia Oy strategia 2021. Luettu 26.8.2021.

Pirkanmaan Voimia Oy. 2021b. 2020–2023 henkilöstöstrategia. Luettu 27.8.2021.

Pirkanmaan Voimia Oy. 2021c. Palvelusopimusmalli 2021. Luettu 1.8.2021.

Pirkanmaan Voimia Oy 2022. Vesilahti ostaa ruokapalvelun Voimialta. Uutiskirje. Julkaistu 25.10.2022. Luettu 26.10.2022. <https://voimia.fi/tiedotteet/vesilahti-ostaa-ruokapalvelun-voimialta/>

Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. 4.painos. Liettua: BALTO Print.

Rubanovitsch, M. 2020. Modernin johtajan käsikirja. Älä ole pomo. 1.painos. Espoo: Hämeen Kirjapaino Oy.

Rämö, A. 2018. Yksinkertaista johtamista Arjessa. 1.painos. Viro: Suomen Liikikirjat Oy.

Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus. Miksi, Mitä, Miten? Jyväskylä: Docendo Oy.

Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. 2017. Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet. 3.painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Salmimies, S. & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. 1.painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Tamiola, T. 2021. Pirkanmaan Voimia Oy:n kehittämistehtävän toimeksiannon tavoitteet ja tarkoitus bonusmalliin 8.9.2021.

Tanskanen, K. 2021. Ulkoisten resurssien johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Tilisanomat, 2018. Liiketoiminta määrittää palkitsemistavat. Yritystalouden ja laskennan ammattilehti. Palkkahallinto. Julkaistu 23.5.2018. Eija Männistö. Luettu 25.2.2022. <https://tilisanomat.fi/palkkahallinto/liiketoiminta-palkitsemistavat>

Tuomi, L. & Sumkin, T. Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation oppimisen oivalluksia. 2012. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Tuominen, C. 2020. Tunteet ei kuulu työpaikalle. Keuruu: Otava kirjapaino.

Yli-Kaitala, K. & Toivanen, M. 2021. Psykologinen turvallisuus vapauttaa työyhteisön potentiaalin. Työn tuuli 01.2021. Luettu 22.3.2022.  
[https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyon-tuuli\\_012021\\_a4\\_20210602\\_.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyon-tuuli_012021_a4_20210602_.pdf)

Ylinen, P. 2022. Bonusmallin kehittäminen. Hankintojen johtamisesta vastaavan kehitysjohtajan haastattelu 12.10.2022.

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Wendelin, L. 2013. Ihmisen aika – johtajan sielu ja sisu. Helsinki: Kauppamari.

## LIITTEET

## Liite 1. Bonusmallin kehittämisprosessi

RATKAISE OIKEA ONGELMA				RATKAISE ONGELMA OIKEIN	
LÖYDÄ			MÄÄRITÄ	KEHITÄ	TUOTA
2021	1–6.kk 2022	7–9.kk 2022	10.kk 2022	11.kk 2022	12.2022–2023
Liiketoiminta-strategia	Yrityskulttuurit B2B = H2H kumppanuutta	Vaikuttavuus ihmisten välisissä kohtaamisissa	Kyvykyys ja toimintaedellytykset johtaa ulkoisia resursseja	<b>Sopimuspalkitseminen</b> - luottamus - raportointi-kanavat	<b>Bonusmallin arviointi ja jatkotoimenpiteet</b> liiketoimintasuunnitelmaan
Kumppaniyhteistyön kehittäminen	Yhteistyön selkeys ja tavoitteet Yhteisymmärrys	Kohtaamiset, arvostus Tunne- ja vuorovaikutustaidot	Sopimuspalkitseminen - B2B kannustin	<b>Onnistumisen johtaminen</b> - vastuut, valtuudet - toimintamallit - työntekijä-lähteiläisyys	- esihenkilön tapa toimia -ohjeistus kumppaniyhteistyön pelisäännöt - raportointikanavat kumppaniyhteistyön onnistumiseen
Asiakasanalyysit ja kehittämisen painopisteet	Itsemääräämisteoria, autonomia ja liittyminen ja motivaatio Ostajan houkuttelevuus	Yhteistyö-kannustimet ja työn tuki sekä palaute	Onnistumisen johtaminen H&H kannustin - yhteistyö - palkitsemisen vaikuttavuus - positiivisuuden kehä	- rohkeus kohtaamisissa - myötätylpeys	Osaaminen Tavoitteet Mittarit Palkitsemistavat
<b>KEHITÄ:</b> Kumppani-yhteistyön kehittäminen bonusmallia hyödyntäen	Palkitsemisen nykytila kysely 14.-25.3.2022 (n.231) Palvelukumppaneiden haastattelut 9.3.-31.3.2022 (n. 9 yritystä)	Työpajat: Sopimuspalkitseminen 8.9., 22.9., 6.10. Onnistumisen johtaminen: 16.9., 7.10.	Hankintaverkostolle kysely 3.-12.10.2022 ( n 6 eri paikkakuntaa)	<b>Kumppaniyhteistyön kehittäminen bonusmallia hyödyntäen</b> <b>Toimintamalli onnistumisen johtamiseen</b>	<b>YLLÄPIDÄ:</b> <b>Kumppaniyhteistyön johtaminen</b> Arviointi ja kehittäminen kumppaneiden kanssa yhteistyössä.

## Liite 2. Pirkanmaan Voimia Oy:n henkilökunnan palkitsemistavat

### AINEELLINEN PALKITSEMINEN

#### VARSINAINEN PALKKA

- Henkilökohtainen peruspalkka (sis. tehtävänvaativuus, ammattitaito, suoriutuminen),
- kokemuslisä,
- määrävuosisisä,
- määräaikainen palkanlisä,
- luottamusmieskorvaus
- työsuojeluvaltuutetun palkkio
- muut lain ja AVAINTES:n määräämät palkan lisät

#### LUONTOISEDUT

- Ravintoetu
  - Palvelutuotannon työntekijät: peruspalkan päälle lisätään lounasetuuden arvo (2,92€), joka oikeuttaa päivittäiseen lounaaseen omasta tuotannosta.
  - Muut: työnantajan tukema lounasruokailu verottajan vahvistamien verotusarvojen mukaisesti.
- Matkapuhelinetu (toiminnan jatkuvuudenhallinnan edellyttämässä laajuudessa)

#### PALKKIOT

- Tulospalkkiojärjestelmän mukaiset tulospalkkiot
- Kertapalkkiot
  - rahapalkkiot
  - muu arvoltaan vähäinen / kohtuullinen pikapalkitseminen (leffaliput, kylpylä- tai liikuntalippu, kirja, ravintolalounas tms.)

### MUU PALKITSEMINEN / AINEETON PALKITSEMINEN

#### HENKILÖKUNTAEDUT

- Lakisääteistä kattavampi työterveyshuolto (sairaanhoidolliset palvelut)
- Liikunta- ja kulttuurietuus
- Työsuhdematkalippu
- Vakuutuskassan maksamat korvaukset
- Näyttöpäätelasit
- Tyky-tapahtumat
- Tiimien virkistysraha
- Kuntokortti-arvonnot
- Ruuan ulosmyynti toimipisteissä
- Henkilöstöjuhlat
- Jouluaateria, joulukahvit tai -puuro
- Joululahjamaistaminen
- 50 vuotta täyttävän lahja
- 20, 30 ja 40 v. palveluksessa olleiden muistaminen
- Eläkkeelle siirtymislahja ja kahvitilaisuus
- Yritysten myöntämät alennukset (mm. monet optikko-liikkeet)
- Työehtosopimuksen mukaiset lomaedut ja vapaapäivät

#### HENKILÖKOHTAINEN KEHITYS

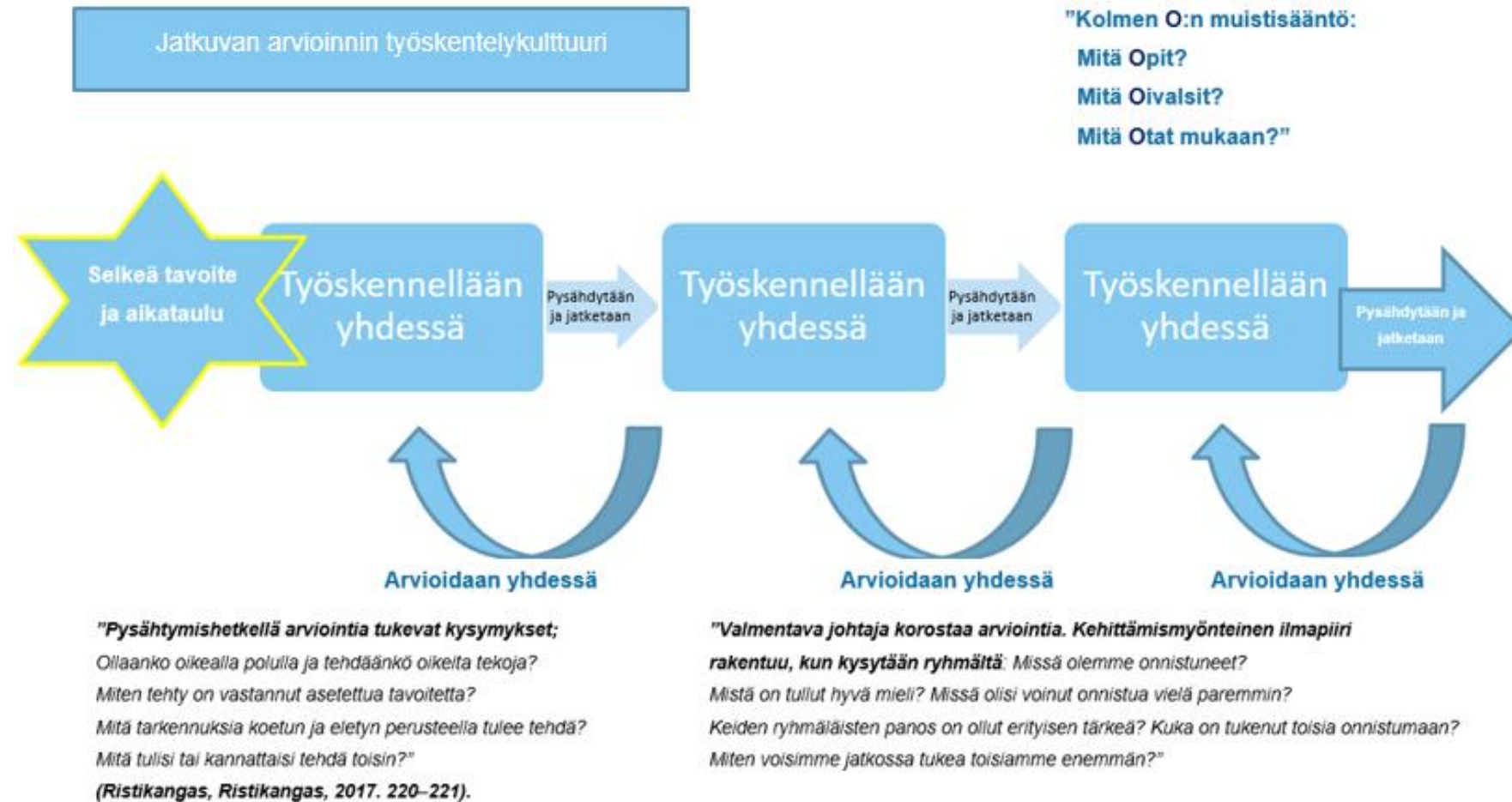
- Työnantajan järjestämä ja / tai kustantama työhön liittyvä koulutus
- Omaehtoisien koulutuksen tukeminen työhön liittyvissä koulutuksissa
- Pehdytysohjelma
- Palautteen saaminen
- Henkilökohtaiset sparraukset ja kehityskeskustelut
- Tehtäväkiertomahdollisuudet

#### TYÖELÄMÄN LAATU

- Työsuhteen vakaus
- Merkityksellinen työ
- Osallistumismahdollisuudet
- Hyvinvoinnin kehittämissuunnitelmat ja hankkeet (hyvinvoinnin lähettelijät – kehittämissuunnitelma)
- Yrityskulttuuri - kannustava ja energisoiva työyhteisö, jossa jokainen voi kokea onnistumisia ja työn iloa
- Varhaisen välittämisen toimintamalli
- Liukuva työaika ja etätömahdollisuus toimistotyössä
- Mahdollisuus yksilöllisiin työaikaratkaisuihin



## Liite 3. Jatkuvan arvioinnin työskentelykulttuuri



**Tervetuloa mukaan yhteiseen kehittämiseen!**

Haluan kuulla Sinun mielipiteesi palkitsemisesta.

**Kyselyn tavoitteena on selvittää palkitsemisen nykytilannetta yrityksissä.**

Kyselyn tuloksia hyödynnetään Tampereen ammattikorkeakoulun YAMK-opinnäytetyössä, jonka tavoitteena on kehittää Pirkanmaan Voimian ja kumppaneiden välistä positiivista yhteistyötä ja tarkoituksena on esittää kehitysehdotuksia palkitsemisjärjestelmän rakentamiseksi.

Tuloksia käsitellään palkitsemisen teemojen kautta.  
Tuloksia analysoitaessa ja raportoitaessa ei vastauksia liitetä yksityisen yrityksen nimeen.  
Henkilötietoja ei kysytä ja tuloksia käsitellään luottamuksellisesti.

**Kiitos osallistumisesta!**

T: Opinnäytetyöntekijä  
Tampereen ammattikorkeakoulu  
Katja Ahonen  
[katja.ahonen@tuni.fi](mailto:katja.ahonen@tuni.fi)

**1. Työnantajani: \***

Tietoa käytetään yritysten lukumäärän raportoinnissa.  
Yksityisen yrityksen vastauksia ei liitetä yrityksen nimeen tuloksia käsiteltäessä ja raportoitaessa.

**2. Ammattitehtäväsi \***

- Työntekijä: palvelutyöntekijä / palveluohjaaja / palveluvastaava
- Esihenkilö: palveluesihenkilö / tiimi- tai alue-esihenkilö
- Toimihenkilöt ja johtoryhmä: suunnittelija / asiantuntija / kehitys- ja myyntivastaava /päällikkö / johtaja

**3. Olen työskennellyt nykyisen työnantajani palveluksessa: \***

- alle 1 vuoden
- 1 - 3 vuotta
- 3 - 5 vuotta
- 5 - 10 vuotta
- yli 10 vuotta

2 / 5

## 4. Kuinka sitoutunut olet nykyiseen työnantajaasi? \*

1= en lainkaan, 2= vähän, 3 = jonkin verran, 4= sitoutunut, 5= erittäin sitoutunut

1      2      3      4      5

## 5. Arvioi oman kokemuksesi mukaan kuinka aktiivista ja toimivaa työnantajasi palkitseminen on tällä hetkellä? \*

1= täysin eri mieltä -&gt; 5= täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Työnantajani palkitsee työntekijöitään aktiivisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkitsemisesta viestitään avoimesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tietoinen käytössä olevista palkitsemistavoista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajallani on riittävästi erilaisia palkitsemistapoja käytössä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkitseminen toteutetaan oikea-aikaisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni työnantajani palkitseminen on oikeudenmukaista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 6. Minkä arvosanan antaisit työnantajasi palkitsemisjärjestelmälle? \*

1 = heikko -&gt; 5 = kiitettävä

1      2      3      4      5

## 7. Onko sinua palkittu työnantajasi toimesta viimeisen 12 kk:n aikana? \*

 Kyllä Ei

8. Minkälaisia kannustus- ja palkitsemistapoja työnantajallasi on käytössä? \*

3 / 5

	Kyllä on käytössä	Ei ole käytössä	En osaa sanoa
Palaute hyvästä työstä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaamisen kehittäminen ja koulutusmahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työaikajärjestelyt, voin vaikuttaa työvuorolistaani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ravinto- ja lounasetu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liikunta- ja kulttuurietu (esim. Smartum, ePassi)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavarapalkinto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rahapalkkio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkallinen vapaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkaalta saatu palkkio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pikapalkitseminen (esim. leffaliput tms.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulospalkkaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Mikä on mielestäsi paras ja sinulle merkityksellisin AINEETON kannustus- ja palkitsemistapa? \*

Valitse itsellesi merkityksellisin vaihtoehto, riippumatta siitä onko se käytössä työnantajallasi.

- Palaute työstä
- Osaamisen kehittäminen ja koulutusmahdollisuudet
- Työaikajärjestelyt, voin vaikuttaa omaan työvuorolistaani

10. Mikä on mielestäsi paras ja sinulle merkityksellisin AINEELLINEN kannustus- ja palkitsemistapa? \*

Valitse itsellesi merkityksellisin vaihtoehto, riippumatta siitä onko se käytössä työnantajallasi.

- Elokuva-, kylpylä- tai liikuntaliput
- Tavarapalkkio
- Palkallinen vapaa
- Raha

11. Mikä on mielestäsi paras ja sinulle merkityksellisin henkilöstöetu? \* 4 / 5

Valitse itsellesi merkityksellisin vaihtoehto, riippumatta siitä onko se käytössä työnantajallasi.

- Ravinto- ja lounasetu
- Liikunta- ja kulttuurietu (EPassi, Smartum tms.)
- Matkapuhelinetu
- Työsuhdematkalippu
- Työhyvinvointitoiminta (tyky)
- Merkkipäivien ja palvelusvuosien huomioiminen

12. Mikä palkitsemisessa on mielestäsi tärkeintä? Valitse yksi vaihtoehdoista: \*

- Palkitseminen motivoi minua kehittämään osaamistani ja parantaa työmotivaatiani.
- Pystyn saavuttamaan tavoitteet, joista palkitaan.
- Palkitseminen tehdään oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti.
- Selkeä tavoite tai mittari, jonka perusteella palkitseminen tehdään.
- Palkkion arvo on oikea suhteessa tekemääni työsuoritukseen.

13. Mikä palkitsemisen keinoista vaikuttaa työmotivaatioosi eniten: Valitse yksi vaihtoehdoista: \*

- Pikapalkitseminen; Palkitseminen tehdään onnistuneen työsuorituksen jälkeen esim. alle viikon sisällä työsuorituksesta.
- Tulospalkkaus; Palkitseminen toteutetaan pitkän aikavälin onnistumisen mittaamisesta esim. 1xvuosi tavoitteisiin suhteutettuna.
- Jatkuva palkitseminen; esim. ravintoetu, vaikutusmahdollisuudet, palaute työstä.

14. Miten voisimme palkitsemisella kehittää kumppaniyhteistyötä (esim. yhteistyö palveluliikkeen ja Voimian kesken)?

Kirjoita vastaus

15. Kerro mielipiteitäsi ja ajatuksiasi palkitsemisesta.

Palkitsemisessä mielestäni parasta on ....

Kirjoita vastaus

16. **Hienoa työtä!**

Olet nyt vastannut kaikkiin kysymyksiin!

Lämmin kiitos osallistumisesta!

**Hei arvoisa hankintaverkoston jäsen!**

**Kutsun teidät mukaan kehittämään sopimuspalkitsemista!**

**Kyselyn tavoitteena on selvittää sopimuspalkitsemistapoja ja sen toteutumista palvelujen ostoissa.**

Kyselyn tuloksia hyödynnetään Tampereen ammattikorkeakoulun YAMK-opinnäytetyössä, jonka tarkoituksena on esittää kehitysehdotuksia palkitsemisjärjestelmän rakentamiseksi.

Tuloksia analysoitaessa ja raportoitaessa ei vastauksia liitetä organisaation nimeen. Henkilötietoja ei kysytä ja tuloksia käsitellään luottamuksellisesti.

Kysymyksiin 1-4 ja 9-11 voi kaikki vastata.

Kysymykset 5 - 8 on kohdennettu niille, joilla palveluiden ostosopimuksissa on huomioitu palkitseminen.

### 1. Organisaatiomuoto: \*

- Julkinen organisaatio (kaupunki / kunta)
- In house yhtiö
- Liikelaitos
- Yksityinen yritys

### 2. Organisaation / yrityksen nimi;

Tietoa käytetään vain organisaatioiden / yritysten määrän hahmottamisessa tutkimustuloksia analysoitaessa. Yksittäisiä vastauksia ei liitetä yrityksen nimeen tuloksia käsiteltäessä ja raportoitaessa.

Kirjoita vastaus

### 3. Onko työnantajallasi käytössä sanktiomaksu palveluiden ostosopimuksissa? \*

Sanktiomaksulla tarkoitetaan sopimuspoikkeamasta, vakavasta virheestä tai puutteellisesta työsuorituksesta perittävää sakkoa / korvausta palveluntuottajalta.

- Kyllä on käytössä
- Ei ole käytössä

### 4. Onko työnantajallasi käytössä sopimuspalkitsemista palveluiden ostosopimuksissa? :

(sopimuspalkitseminen, bonusjärjestelmä, tulospalkkio, erityispalkkio)

- Kyllä on käytössä yksi sopimuspalkitsemistapa
- Kyllä on käytössä useita sopimuspalkitsemistapoja
- Ei ole käytössä sopimuspalkitsemista

### 5. Minkälaisia sopimuspalkitsemisen tapoja on käytössä palvelujen ostosopimuksissa?

Kuvaile: A: tavoitteet, B: mittarit ja seurantajakso, C. palkitsemistapa, D: palkitsemisen kohde: yritys, sopimuskokonaisuus, toimipiste / työntekijä jne.

Voit kirjata useita palkitsemistapoja peräkkäin nimeämällä ne SUURAAKKOSIN ja sen perään A, B, C, D vastaukset kyseisestä palkitsemistavasta.

6. Miten mielestäsi työnantajasi sopimuspalkitsemistapa/ -tavat toimii palveluiden tavoitteiden saavuttamisessa?

1= heikosti: -> 5= kiitettävästi

- 1    2    3    4    5

7. Miten käytössä olevan sopimuspalkitsemisen tavoitteet ja mittarit on määritelty?

- Tilaaja on itsenäisesti määritellyt palkitsemistavoitteet ja -tavat
- Tilaaja ja tuottaja ovat määritelleet palkitsemistavoitteet ja -tavat yhdessä
- Tilaaja on asiakkaan kanssa määritellyt palkitsemistavoitteet ja -tavat

8. Arvioi: Miten sopimuspalkitseminen on vaikuttanut kumppaniyhteistyöhön?

Hyvät tavat toimia, tiedonkulku, yhteistyömuodot, arviointitavat, vuorovaikutustavat jne. / ei mitenkään?

9. Minkälaisia muita palvelukumppanin kannustus- ja palkitsemistapoja on käytössä? ( ei sopimuspalkitseminen)

Arjessa palautteen antamista ja palkitsemista / kuukausittain / vuosittain yhteistyöstä palkitsemista esim. erikoispalkkioita, aloitepalkkioita, tulospalkkioita tms.

Kuvaile: A: tavoitteet, B: mittarit ja seurantajakso, C. palkitsemistapa, D: palkitsemisen kohde: yritys, sopimuskokonaisuus, toimipiste / työntekijä jne.

Voit kirjata useita palkitsemistapoja peräkkäin nimeämällä ne SUURAAKKOSIN ja sen perään A, B, C, D vastaukset kyseisestä palkitsemistavasta.

Kirjoita vastaus

10. Mikä on mielestäsi suurin haaste tai este palvelukumppanin palkitsemisen toteuttamiseksi?

11. Miten kehittäisit palkitsemista palveluiden tuottajille?



## Liite 6. Kysymykset; Haastattelu palkitseminen ja bonusmalli

### Palkitsemisen nykytilanne yrityksessä:

Minkälaisia kannustus- ja palkitsemistapoja on käytössä?	Mitä yrityksessä palkitsemisella tavoitellaan? Miten palkitsemisesta viestitään?
Miten palkitsemista johdetaan?	Minkälaisia mittareita palkitsemiselle on käytössä?

Onko palkitsemiseen käytössä jokin sähköinen järjestelmä / aplikaatio tms. ?



### Bonusmallin kehittäminen:

Minkälaisia kannustus ja palkitsemistapoja bonusmalli voisi sisältää?	Mitkä voisivat olla bonusmallin keskeiset tavoitteet?
Mitä yli organisaatorajojen toteutettavassa palkitsemisessa on huomioitava?	Minkälaisia mittareita palkitsemiselle voisi olla käytössä?
Minkälaisia odotuksia teillä on yhteiseltä bonusmallilta?	

Onko ja jos on, minkälaisia palkitsemistapoja on käytössä yli organisaatorajojen asiakkaiden / kumppaneiden kanssa?



## Liite 7. Tulokset; Kysely palkitsemisen nykytila

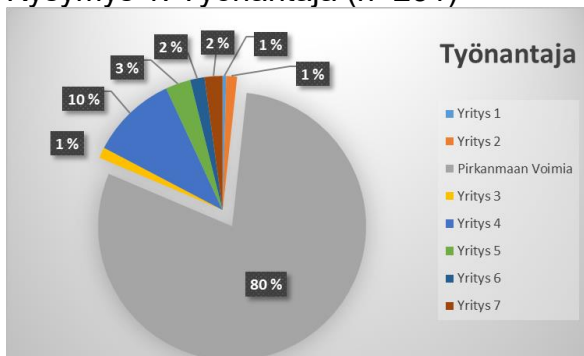
231

Vastaukset

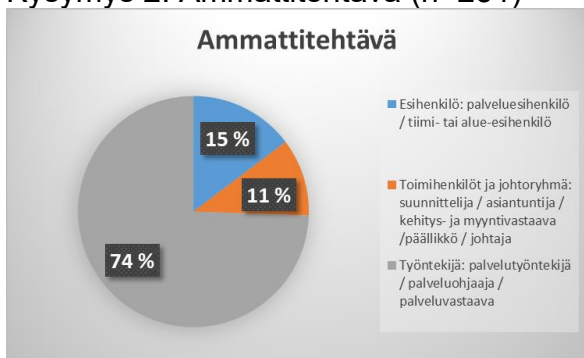
08:41

Keskimääräinen vastaamisaika

## Kysymys 1: Työnantaja (n=231)



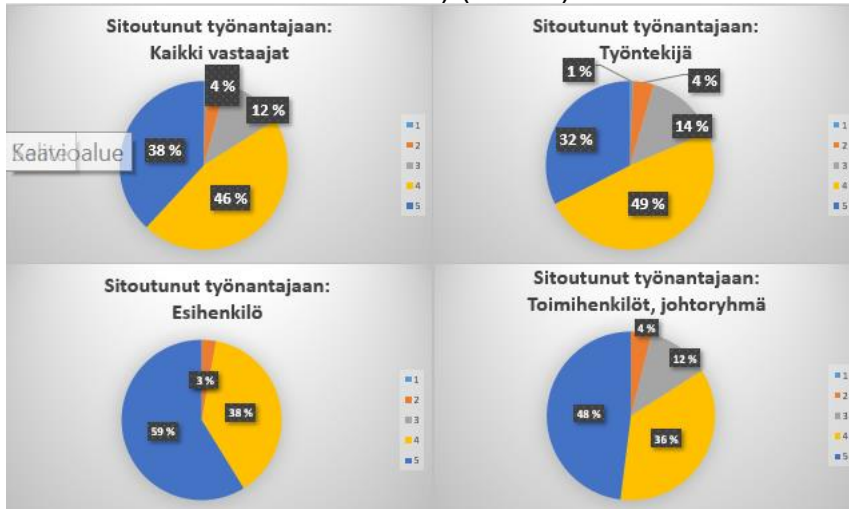
## Kysymys 2: Ammattitehtävä (n=231)



## Kysymys 3: Olen työskennellyt nykyisen työnantajani palveluksessa (n=231)



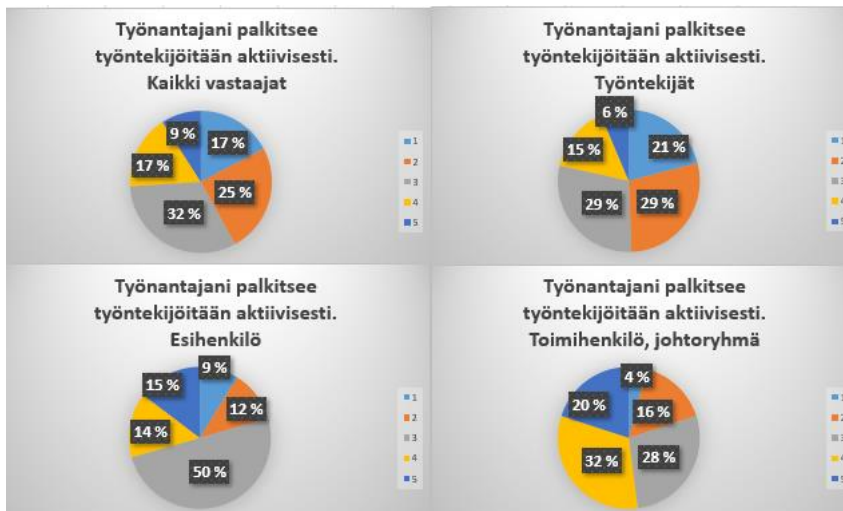
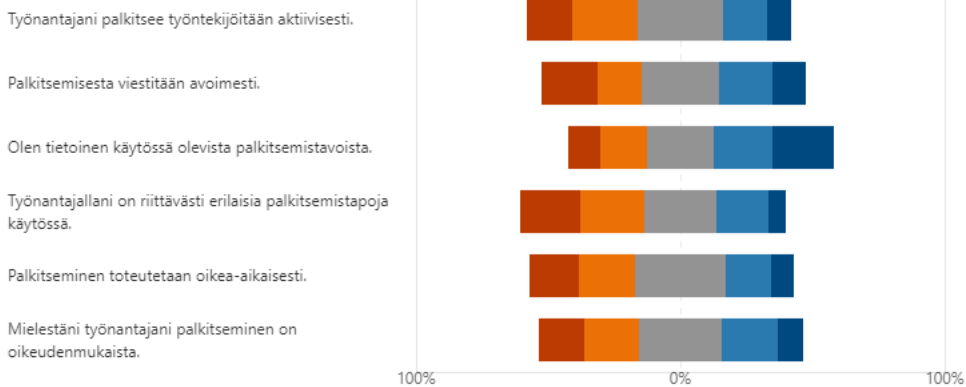
Kysymys 4. Kuinka sitoutunut olet nykyiseen työnantajaasi? (1= en lainkaan sitoutunut - 5= erittäin sitoutunut) (n=231)

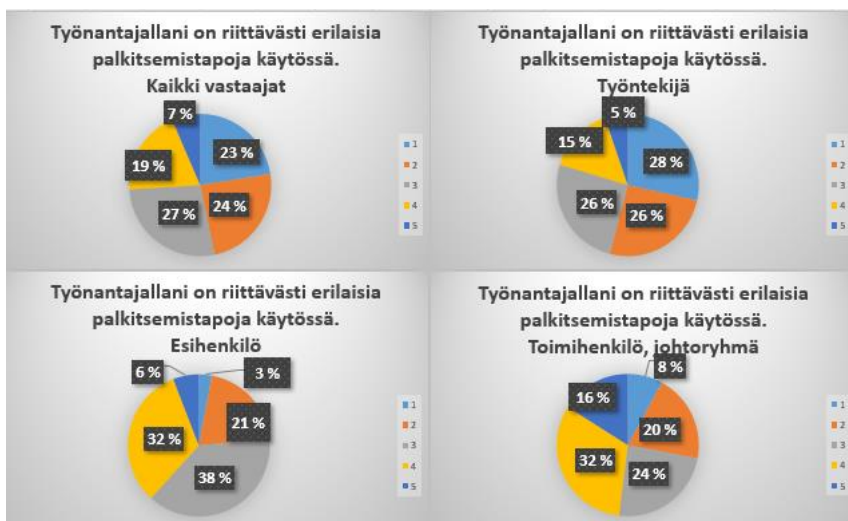
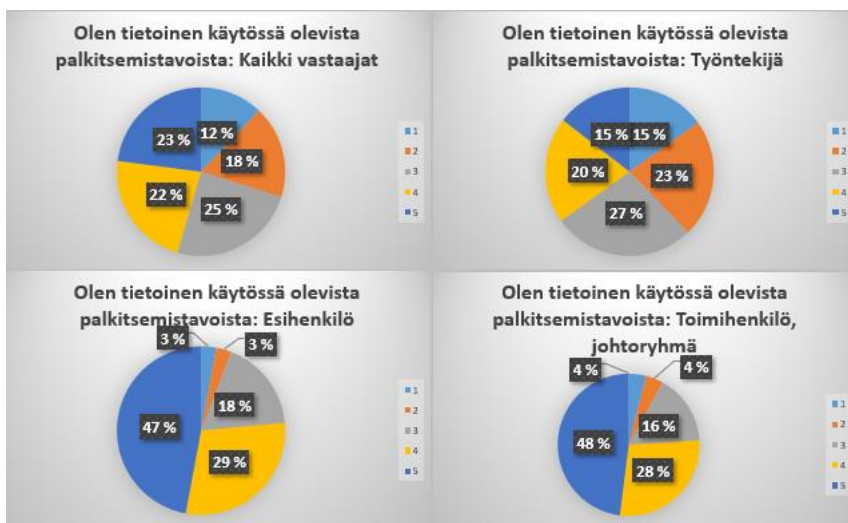
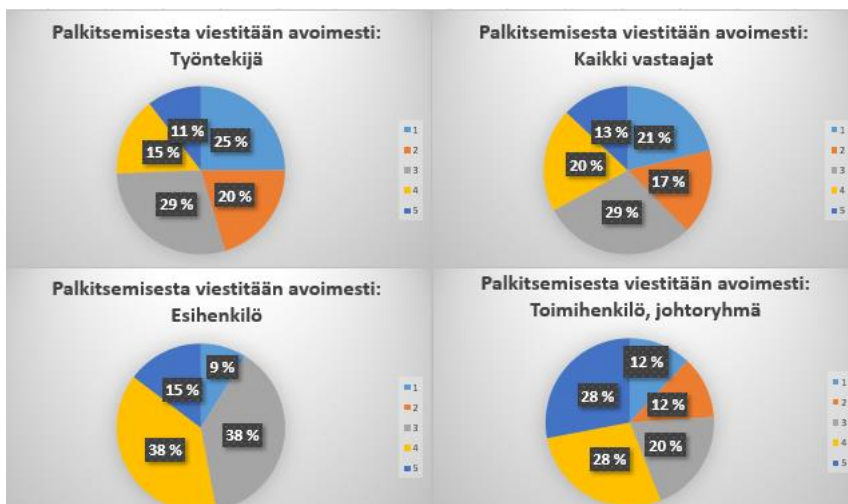


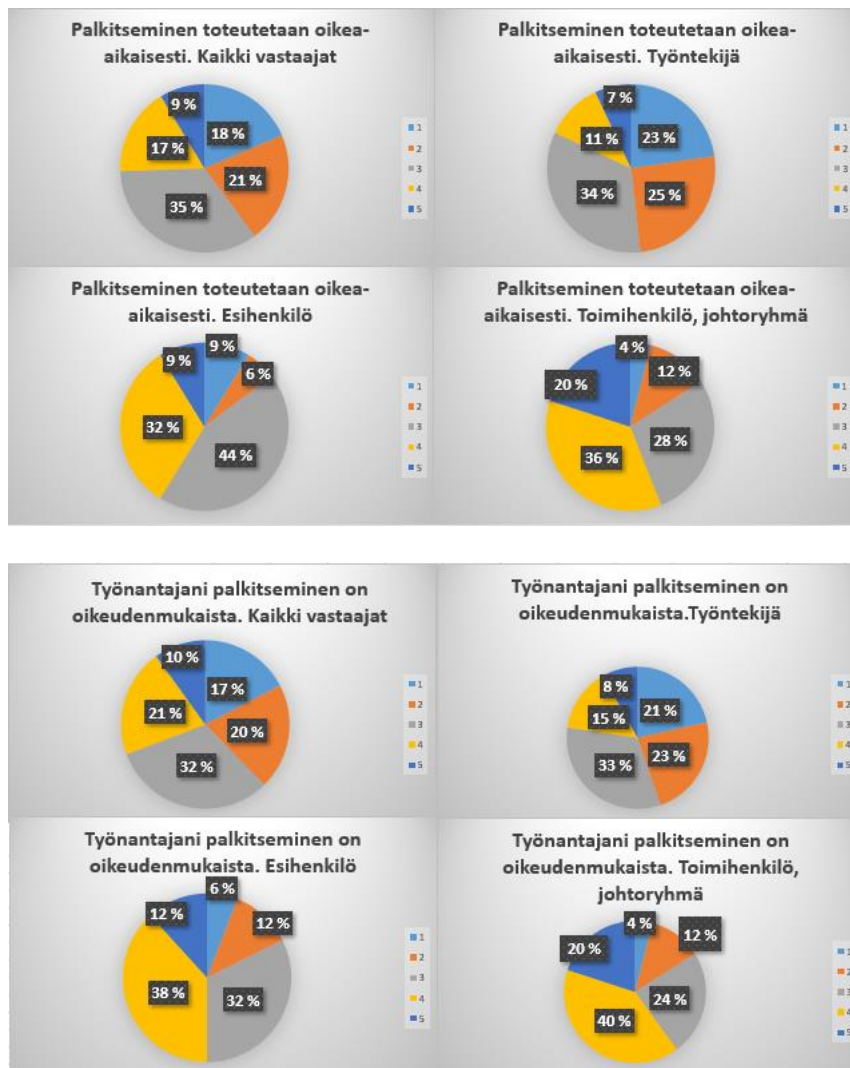
4.17  
Keskiarvo

Kysymys 5. Arvioi oman kokemuksesi mukaan kuinka aktiivista ja toimivaa työnantajasi palkitseminen on tällä hetkellä (n=231)  
(1 täysin eri mieltä – 5 täysin samaa mieltä)

1 2 3 4 5







Kysymys 6. Minkä arvosanan antaisit työnantajasi palkitsemisjärjestelmälle?  
(n=231)

2.88

Keskiarvo

Kysymys 7. Onko sinua palkittu työnantajasi toimesta viim. 12kk:n aikana?  
(n=231) (Kyllä / Ei)

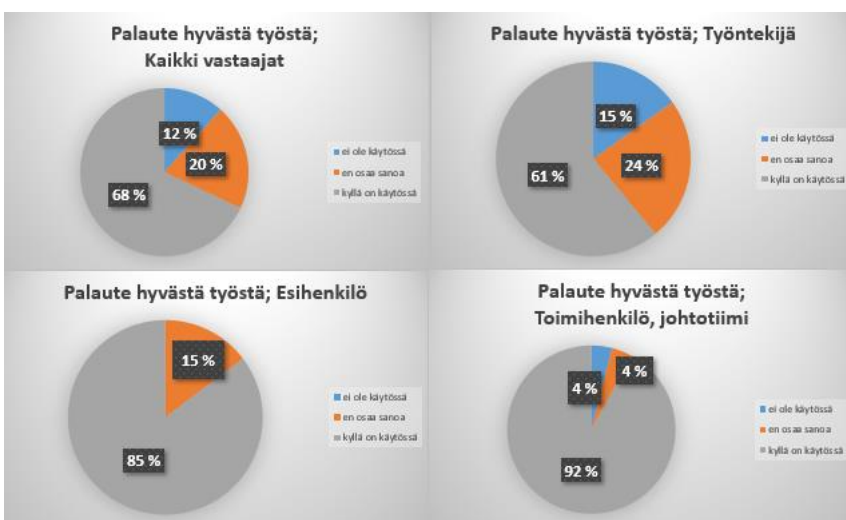
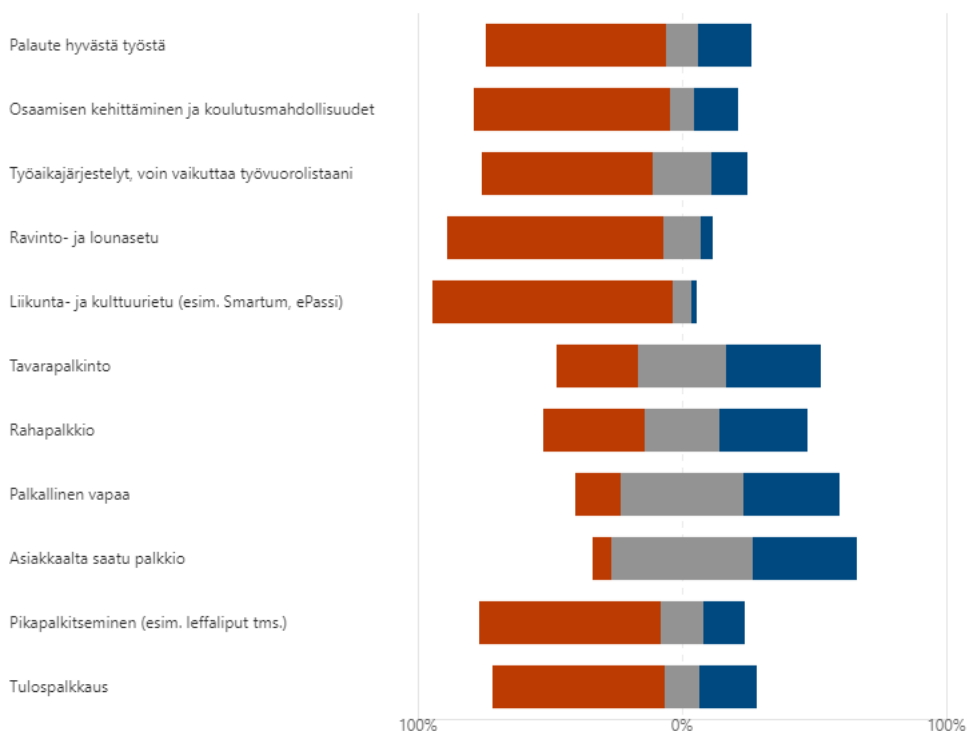
42 % vastaajista vastasi **Ei** tähän kysymykseen, ja enemmistö vastasi "**Työntekijä:**  
**palvelutyöntekijä / palveluohjaaja / palveluvastaava**" kysymykseen 2.



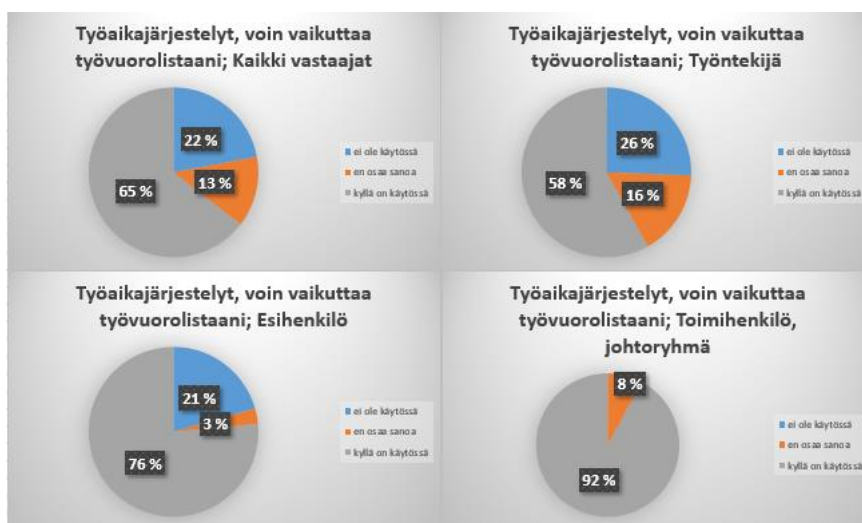


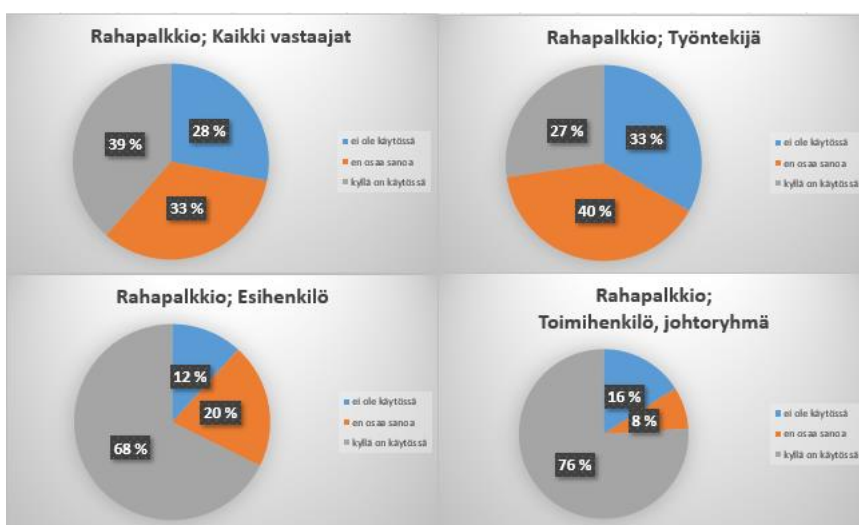
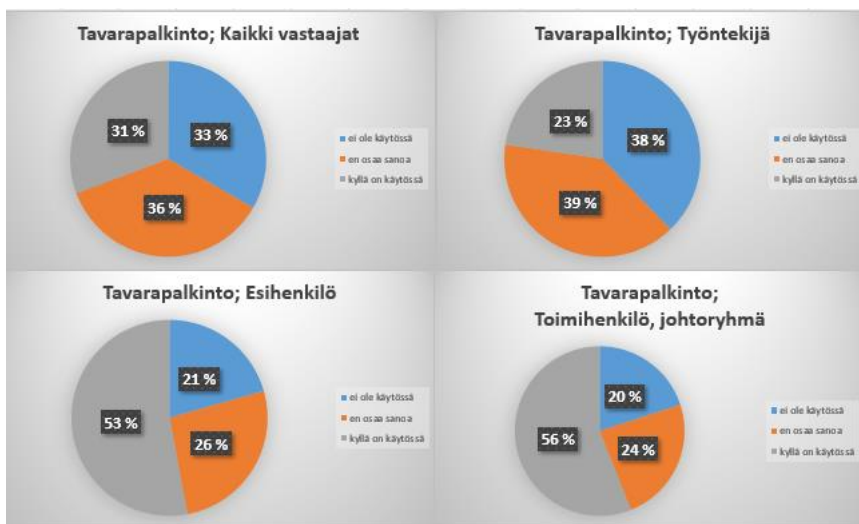
**Kysymys 8. Minkälaisia kannustus- ja palkitsemistapoja työnantajallasi on käytössä? (n=231)**

■ Kyllä on käytössä ■ Ei ole käytössä ■ En osaa sanoa

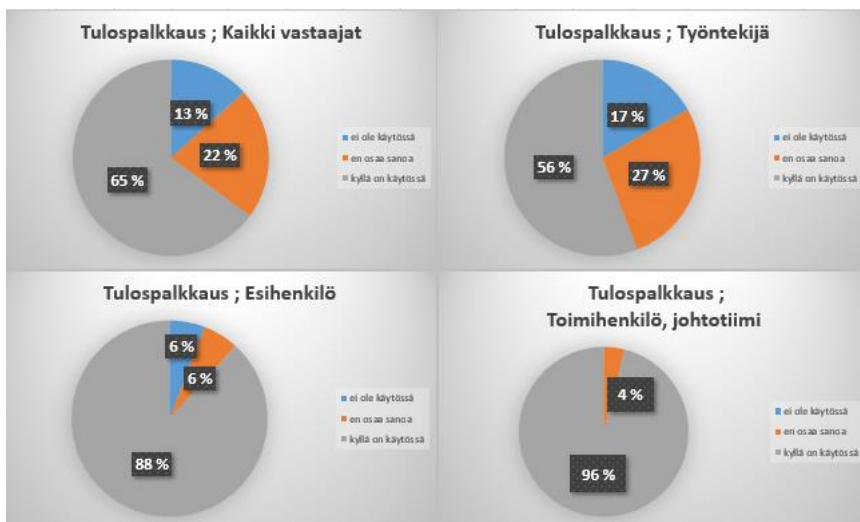
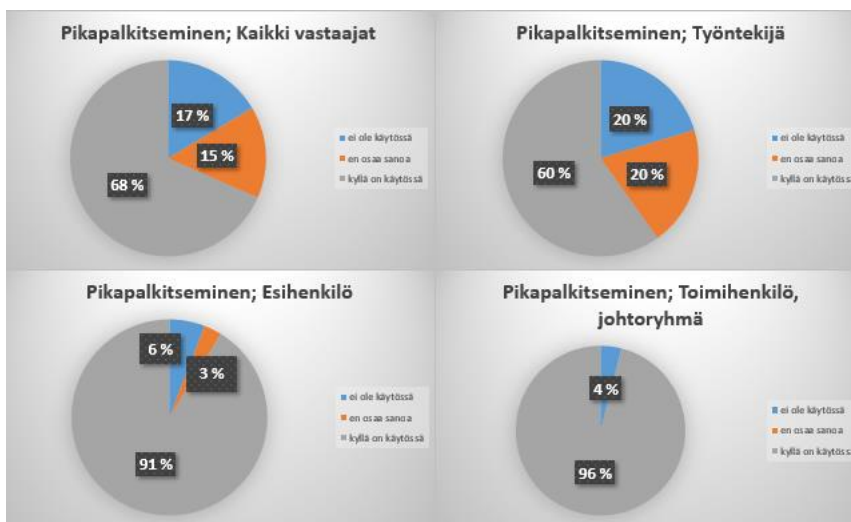
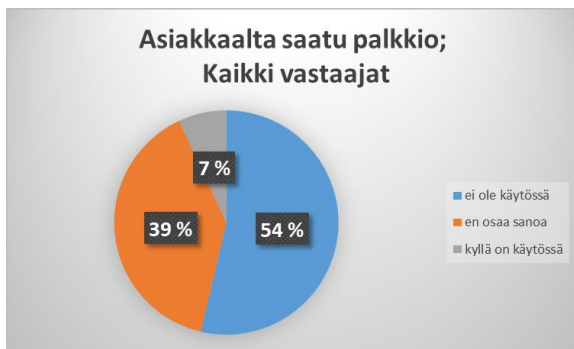








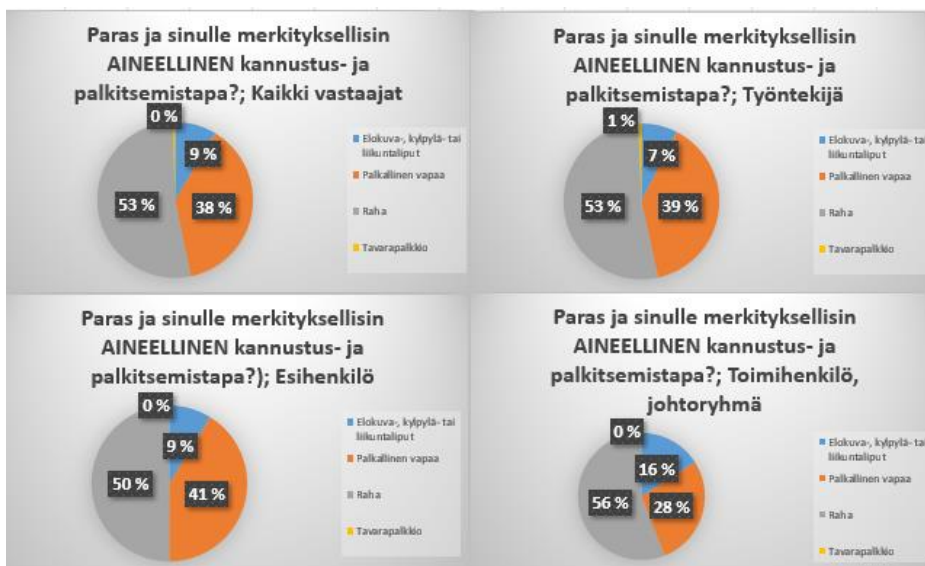




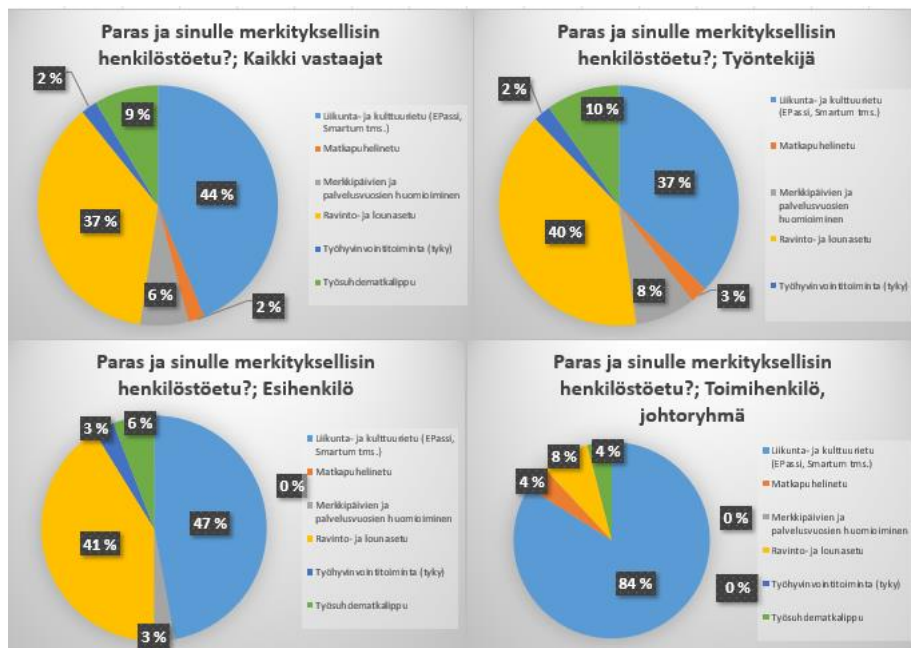
Kysymys 9. Mikä on mielestäsi paras ja sinulle merkityksellisin AINEETON kannustus- ja palkitsemistapa? (valitse 1 vaihtoehto) (n=231)



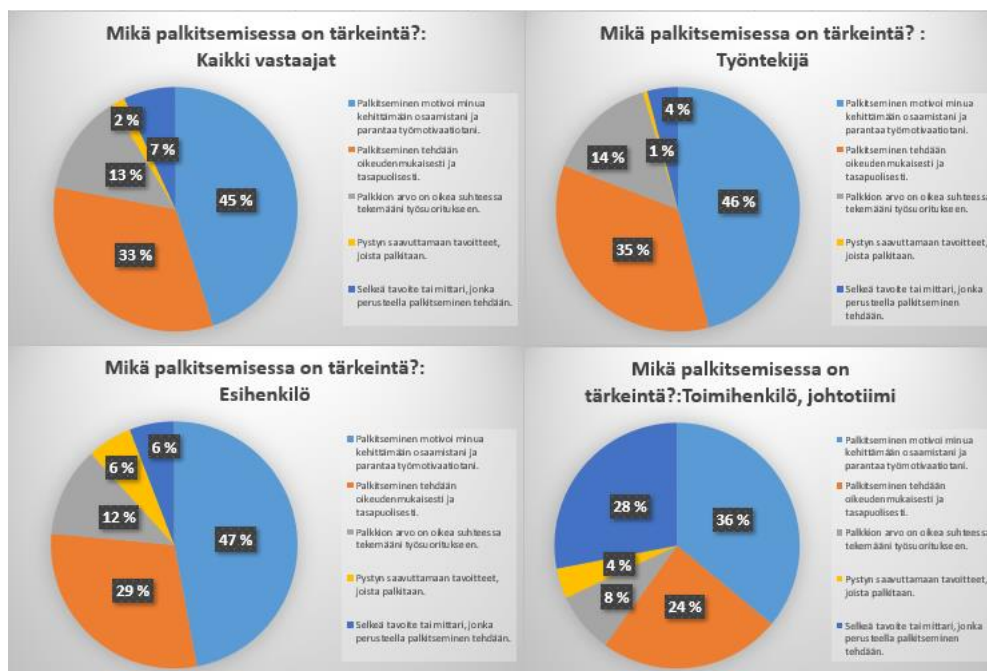
Kysymys 10. Mikä on mielestäsi paras ja Sinulle merkityksellisin AINEELLINEN kannustus- ja palkitsemistapa? (valitse 1 vaihtoehto) (n=231)



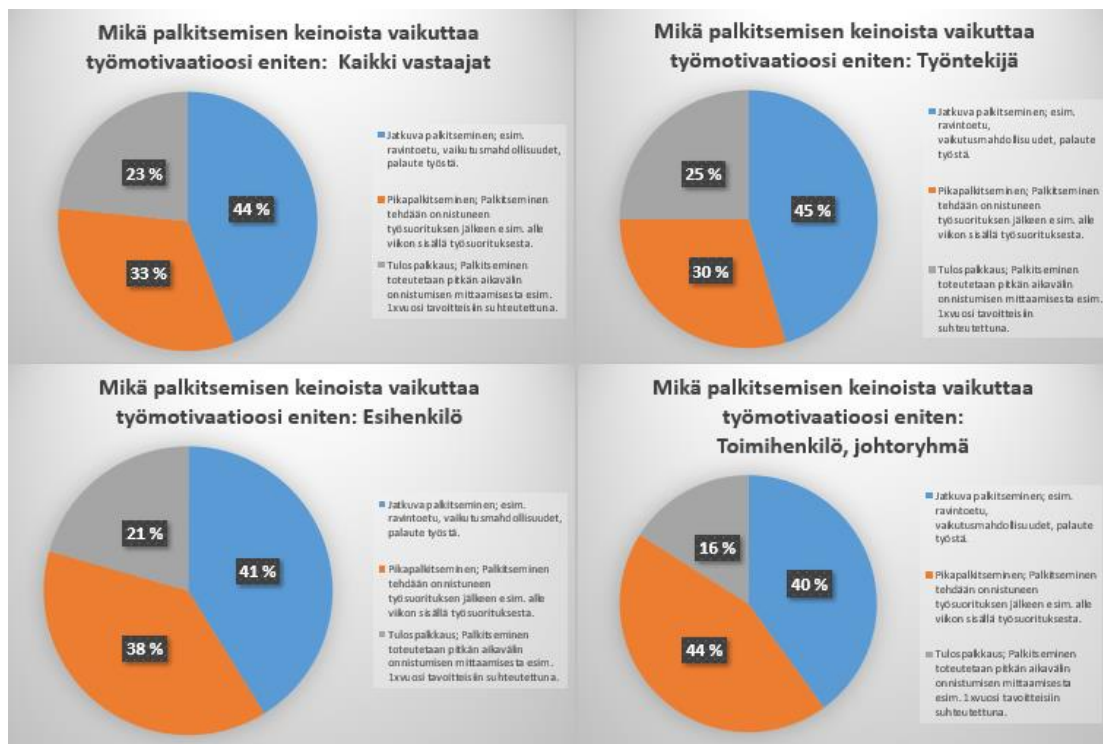
Kysymys 11. Mikä on mielestäsi Sinulle merkityksellisin henkilöstöetu? (valitse 1 vaihtoehto) (n=231)



Kysymys 12. Mikä palkitsemisessa on mielestäsi tärkeintä? (valitse 1 vaihtoehto) (n=231)



Kysymys 13. Mikä palkitsemisen keinoista vaikuttaa työmotivaatioosi eniten? (valitse 1 vaihtoehto) (n=231)



Kysymys 14. Miten voisimme palkitsemisella kehittää kumppaniyhteistyötä? (avoimet vastaukset) (n=231)

67

Vastaukset

Kysymys 15. Kerro mielipiteitäsi ja ajatuksiasi palkitsemisesta. (avoimet vastaukset) (n=231)

118

Vastaukset

"Siitä tulee hyvä mieli että muistetaan"

## Liite 8. Tulokset; Haastattelu palkitsemisen nykytila yrityksissä

Palkitseminen	Toimintatapa: palkitsemisen nykytilanne yrityksissä
Johtaminen:	<p>Pääosin arjessa tapahtuvaa työntekijän palkitsemista, ei selkeätä palkitsemisuunnitelmaa / tavoitteita /toimintatapaa esihenkilöillä palkitsemiseen.</p> <p>Isoissa yrityksissä johdettu ja strategiaan pohjautuva palkitseminen, palaverikäytännöt ja viestintätavat sovittu johdon ja esihenkilötason palkitsemiseen.</p> <p>Aktiivisuus työntekijöiden palkitsemiseen esihenkilön aktiivisuuden varassa</p> <p>Palkitsemista nostetaan satunnaisesti erilaisten kilpailujen / teemojen kautta esille.</p> <p>Palkitseminen budjetoidaan, mutta harvoin kuluja seurataan ja arvioidaan palkitsemisen kannattavuutta palkitsemistavoitteiden osalta</p>
Tavoitteet ja mittarit	<p>Arvioidaan onnistumista arjen tekoina, ei mittaroituja palkitsemiskriteereitä käytössä.</p> <p>Tai</p> <p>Useita mittareita: mm. kannattavuus, lisämyynti, asiakaspalautteet, -tyytyväisyys, laatu-taso, sisäilma- / vikailmoitukset, työturvallisuushavainnot /turvattomuushavainnot, aloitteet- /kehitysideat, osaamisen kehittäminen.</p>
Palkitsemistapa	<p>Palkitsemistavat hyvin erilaisia eri yrityksillä:</p> <p>tavarapalkkiot, kausi- ja tulospalkkiot joko määritelty tavaran arvo / rahapalkkiona, koulutus- ja urakehitysmahdollisuudet, palaute, erilaiset henkilöstöedut, osallistuminen toiminnan kehittämiseen.</p> <p>Pääsääntöisesti tavara palkkio / tapahtumien järjestäminen palkkiona, rahallista palkitsemista käytössä työntekijöille hyvin vähän (vain vuosi / kausittain erityispalkkioina yrityksen vuosijuhlissa tms.)</p> <p>Tulospalkkausjärjestelmä vain esihenkilö- ja johtoryhmätasolle ei työntekijöille.</p>
Viestintä	<p>Usein palkitsemistapoja tai kriteereitä ei ole määritelty ja tiedotettu työntekijöille. Viestintä työntekijäkohtaisesti, ei laajempaa tiedotusta palkitsemisestä. Tai</p> <p>Johtamis- ja palaverikäytännöt määrittelevät palkitsemisen periaatteet ja tavoitteet, käydään työntekijöiden kanssa läpi ja raportoidaan palaverikäytännöissä yleensä esihenkilöiden kesken tai tiimitasolla.</p> <p>Yksi yritys mainitsi, että palkitsemiskriteerit ovat osa työntekijän perehdytystä.</p> <p>Palkitsemisestä viestitään pääsääntöisesti vain työntekijäkohtaisesti</p> <p>Isommissa palkitsemisissä hyödynnetään yrityskohtaisia sähköisiä viestintäkanavia: intra, nettisivut, LinkedIn, Facebook, Instagram yms. jossa palkitsemista hyödynnetään luomaan positiivista imagoa yritykselle.</p>
<p>Työntekijän palkitsemiseen ei ole aina arjessa riittävästi aikaa.</p> <p>Pääsääntöisesti arjen palkitseminen kohteen esihenkilön / ohjaajan varassa.</p> <p>Kannustamista ja palkitsemista pitäisi tehdä selkeästi enemmän ja suunnitellusti.</p> <p>Palkitsemisen raportointiin ja viestintään tulisi panostaa entistä enemmän.</p>	
<p>Palkitsemisen tärkein tavoite: sitouttaa työntekijöitä, lisätä työmotivaatiota ja kannustaa työntekijää kehittymään, tehostamaan työtä ja oppimaan uutta.</p>	
<p>Ei käytössä sähköistä järjestelmää / applikaatiota palkitsemisen toteuttamiseen / raportointiin.</p>	

## Liite 9. Tulokset; Haastattelu Bonusmallin kehittäminen SWOT

Positiiviset vaikutukset:	Huomiota vaativat asiat:
<p>Työntekijöiden näkyväksi ja kuuluvaksi tuleminen</p> <p>Työntekijöiden sitouttaminen, pysyvämmät työsuhteet -&gt; tasalaatuinen palvelu asiakkaalle</p> <p>Työntekijöiden motivointi</p> <p>Työn merkityksellisyys kasvaa positiivisen palautteen myötä -&gt; työn imu -&gt; työhyvinvointi -&gt; sitoutuminen työnantajaan</p> <p>Kohteen positiivinen imago, houkuttelevuus ja sitoutuminen asiakkuuteen</p> <p>Laadun parantaminen</p> <p>Tasapaino palvelusopimuksessa: bonus- vrt. sanktio -käytänteet</p> <p>Positiivinen vuorovaikutus lisääntyy</p> <p>Luottamus toimijoiden välillä kasvaa</p>	<p>Kohdennetaan palkitsemista työntekijöille</p> <p>Palkitsemisen periaatteet: Selkeät tavoitteet ja mittarit sekä jakoperusteet.</p> <p>Saavutettavissa olevat tavoitteet ja mittarit</p> <p>Tiedon oikeellisuus; miten arvioidaan ja mitataan huomioiden erilaiset asiakaskohteet ja -tarpeet</p> <p>Palkitsemisen tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus.</p> <p>Huomioidaan myös osa-aikaiset ja määräaikaiset työntekijät.</p> <p>Palkitsemisen ajoitus, myös lyhyen aikavälin palkitsemista, ettei jää koko vuoden tuloksen varjoon.</p> <p>Viestintä- ja tiedotuskanavat tukevat tulosten seuranta.</p> <p>Kilpailutusjaksojen huomioiminen</p> <p>Palkkion arvo suhteessa palkitsemiskriteereihin.</p>
Mahdollisuudet, tulevaisuusnäkökulma:	Uhat / onnistumisen esteet:
<p>Joustava palkitsemisrakenne, joka toimii arjessa.</p> <p>Tuo yhteisiä onnistumisia esille; enemmän samalla puolella palvelunjärjestäjä &amp; palvelukumppani.</p> <p>Yhteistyö kehittyy, avoimuus lisääntyy ja rajat toimijoiden välillä hämärtyy yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.</p> <p>Työsuoritukset paranevat: alan kehittäminen yhdessä tehostuu.</p> <p><b>Alan arvostus kasvaa</b></p> <p><b>Työntekijöiden saatavuus paranee</b></p>	<p>Liian monimutkainen ja raskas toimintamalli.</p> <p>Ristiriidat onnistumisesta.</p> <p>Työntekijöiden vaihtuvuus ja osa-aikaiset työntekijät eivät ehdi saada työstään heille kuuluvaa palkkiota vaan palkitaan "väärät" tekijät.</p>



## Liite 10. Työpajat; Sopimusbonus SWOT-analyysi

<b>Kumppaniyhteistyön kehittäminen bonusmallia hyödyntäen SOPIMUSBONUKSEN AVULLA: MIKSI?</b>	
<b>Vahvuudet</b>	<b>Heikkoudet</b>
malli, jota ei ole muilla, uutuusarvo	ei ole saavutettavissa / vaikea saavuttaa
edelläkävijyys	malli vaikea tulkita ja ymmärtää eikä jalkaudu työntekijätasolle asti
Palveluntuottajan sitouttaminen, koska osa palvelusopimusta ja huomioitu bonusmalli onnistumisen tukemisessa	raha palkitsemistapana ei välttämättä toimi pitkäaikaisena kannustimena, jos yhteistyö sujuu hyvin
Voimian kiinnostus palveluntuottajana, kun positiivinen bonusmalli mukana	B2B suhteessa maine tärkeämpää kuin raha
Halutaan tavoitella palkitsemista edesauttaa asiakaspalvelun onnistumista ja kehittämistä kohteissa	Jo ostettu palvelun taso kattaa asiakkaan tarpeet bonusmallilla ei välttämättä saada lisäarvoa
Kannustaa laadukkaampaan työhön ja kohteen resurssointiin	Jälkikäteen palkitsemista ei arjessa toteutuvaa /tilanne saattanut muuttua, jos pitkä seurantajakso
	Pitkä seurantajakso ei motivoi, vaikea seurata, vaikea kohdentaa työntekijöille, kun työntekijöiden vaihtuvuus on suuri
	Yleinen taloudellinen tilanne vaikuttaa bonuksiin suhtautumiseen (omistaja, asiakkaat ja oma tuotanto)
	Yritykset eivät näe bonusmallia mahdollisuutena / ei pidetä vahvuutena sopimuksessa
	Ei saa aikaan ponnisteluja, vaan tulee jos on tulakseen
	Yritykset eivät pysty vaikuttamaan tulokseen riittävästi
	Kilpailutusjaksot katkaisevat palvelussuhteen ja palkitsemista toteutetaan myös palvelun päätyttyä, ei edistä kehittämistä.
<b>Mahdollisuudet tulevaisuusnäkymä</b>	<b>Uhat ja ongelmat</b>
kannustaa yhteistyöhön	onko kaikille selvillä mitä bonusmallilla tarkoitetaan ja tavoitellaan
sitouttaa yrityksen henkilöstöä	bonusmallista saatu höyty Voimialle vaikea arvioida
sitouttaa palvelukumppaneita yhteistyöhön ja tarjouksien antamiseen	ei ole mittaroitavissa / ei ole mittareita
Positiivinen noste palvelualaa kohtaan	asiakkaalle tiedottaminen bonuksen maksamisesta: asiakkaan suhtautuminen palkitsemiseen / tiedotuksella saatava arvo
Hankintakulttuuri muutos positiivinen kannustin vrt. sanktio	kustannukset bonusmallista miten kohdistetaan, vaikuttaako palvelun hinnoitteluun
Palveluntuottajan onnistumisen käyttö referenssinä kasvattaa mainetta	bonusmallin vaikutus oman tuotannon henkilöstön palkitsemiseen (tasa-arvoisuus)
	bonusmallin rahan jakaminen yrityksessä kohdentuuko työntekijätasolle asti?
	julkishallinnon yhtiönä bonusrahan jakaminen: onko "sopivaa" kohdentaa kuluja palkitsemiseen
	Bonusmallin vaikutus työntekijän mahdollisiin tukiin ja verotukseen
	Arviointi ja mittarit vastaavat tavoitteita ja on saavutettavissa
	Mittarit vääristävät onnistumisen tulkintaa

## Liite 11. Työpajat; Onnistumisen johtaminen SWOT-analyysi

<b>Kumppaniyhteistyön kehittäminen bonusmallia hyödyntäen Onnistumisen johtaminen (arjessa): MIKSI?</b>	
<b>Vahvuudet</b>	<b>Heikkoudet</b>
Yhteistyö ja vuorovaikutus kasvaa: Voimia, kumppani sekä asiakas	Haastavaa saada ohjeet ja pelisäännöt kaikille samankaltaiset
Asiakkaan osallistaminen palkitsemiseen lisää positiivista asennetta palvelua kohtaan	Läpinäkyvä toimintapa selkeät tavoitteet, jotka saavutettavissa kaikille (tasapuolisuus)
Kohtaaminen ja arvostuksen osoittaminen työntekijälle suoraan	Kannustaako pikapalkitseminen kehittämään toimintaa?
Hyvän suorituksen palkitseminen ajantasaisesti reagoimalla onnistumiseen	Kriittisen asiakkaan kohde: miten palkitaan ja osataan johtaa tilanteita
Kumppanien kuuleminen: aidosti kiinnostunut kumppanin onnistumisesta	Resurssit: aikataulujen hallinta: esim. laatukäyntien toteutuminen, asiakaspalautteiden kirjaaminen
Positiivisen asiakaspalautteen esille tuleminen	Vuorovaikutustilanteissa toimiminen; osaaminen, rohkeus, epävarmuus
Tiedonkulku onnistumisista lisää asiakastyytyvyyttä ja positiivista kumppaniyhteistyötä	Palvelun sisällön ymmärtäminen samankaltaisesti
Läpinäkyvyys ja viestintä onnistumisista lisää ymmärrystä tuo arvoa palvelulle	Henkilökemiat ei kohtaa ja ristiriidat kohteessa vaikuttaa palkitsemiseen ja onnistumisen kokemukseen
Esihenkilön tuki ja yhteistyö tulee esille	Kulttuuritaustojen huomioiminen palkitsemisessa; miten palkitaan ja miten palkitseminen ymmärretään
	Palveluntuottajan työntekijän ymmärrys palvelunjärjestäjän roolista
	Palkitsemisen oikeudenmukaisuus: palvelukumppani vrt. oma tuotanto
<b>Mahdollisuudet tulevaisuusnäkymä</b>	<b>Uhat ja ongelmat</b>
Alan kehittäminen yhdessä: tiedonkulun sekä ammattitaidon ja -osaamisen jakaminen	Tasapuolinen palkitseminen kohteissa
Alan arvostuksen lisääminen	Kateus palkitsemisesta
Työntekijöiden saatavuus ja pysyvyys kasvaa	Yhteinen kieli puuttuu: yhteisymmärrystä ei saada aikaiseksi
Lyhyen aikavälin palkitseminen tuo esille asiakaskokemuksen todellisen tason	Kaikkien sitoutuminen palkitsemiseen annettujen raa- mien sisällä: resurssit
Kiinnostus palveluntarjoajia kohtaan kasvaa, saadaan enemmän tarjouksia hankintoihin, kumppaniverkosto kasvaa.	Toisen puolesta iloitseminen: kulttuurin kasvattaminen työyhteisöissä hidasta
Onnistumisien esille tuominen: imago palvelunjärjestäjästä kasvaa	Ei käytössä raportointia tai raportointi kovin työlästä
Työntekijöiden sitouttaminen: tavoitteet, seuranta, työn tuki	Johdon ja HR-sitoutuminen palkitsemismallin toteuttamiseen ja tukemiseen
Palautekulttuuri kehittyy: positiivinen palaute nousee esille	Viestintä monimutkaista ja ristiriitoja voi syntyä
Siivoojat tunnustetaan osaksi asiakaskohteen työyhteisöä ja Voimian kumppaniverkosto nousee esille viestinnässä.	Palkitsemisen kehittäminen ei toteudu: säännöllinen arviointi ja kehittäminen puuttuu
Siivoustyön kulttuurin arvostus kehittyy. Palveluntuottajat hyödyntävät palkitsemisen tuomaa imagoa	
Teknologian hyödyntäminen palkitsemisprosessissa: raportointi, palaute, ajantasainen seuranta ja visuaaliset mittarit esille infotauluille asti	



Liite 12. Bonusmallin kehittäminen palkitsemisen viitekehyksessä



## Liite 13. Bonusmallin kehitysehdotukset johtamisen vuosikello

# Bonusmallin vuosikello

