



Matias Suihkonen

Suorituskykymittarit ja tulospalkkio Kiipeilyvisio Oy:n asiakaspalveluhenkilöstölle

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Maaliskuu 2024

Tiivistelmä

Tekijä:	Matias Suihkonen
Otsikko:	Suorituskykymittarit ja tulospalkkio Kiipeilyvisio Oy:n asiakaspalveluhenkilöstölle
Sivumäärä:	45 sivua + 2 liitettä
Aika:	Maaliskuu 2024
Tutkinto:	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma:	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto:	Laskentatoimi
Ohjaaja:	Lehtori Heikki Hyvärinen

Kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda suorituskykymittarit ja tulospalkkio Kiipeilyvisio Oy:n asiakaspalvelijoiden käyttöön. Yrityksessä haluttiin lisätä toiminnan tavoitteellisuutta ja parantaa toiminnanohjausta. Tavoitteena oli luoda suorituskykymittarit yhdistämällä palvelualan suorituskykymittauksen teoriaa ja kohdeyrityksen omat tarpeet. Asiakaspalvelijoille suunnatuista suorituskykymittareista oli saatavilla niukasti tietoa, joten tavoitteena oli hankkia tietoa mittareiden luonnista myös haastatteluilla.

Opinnäytetyön viitekehys koostui verkkojulkaisuista ja opetusmateriaalista. Viitekehyksessä perehdyttiin palkitsemiseen sekä suorituskykymittareihin yleisesti ja palvelualalla. Tarkoituksena oli myös selvittää yritykselle sopivat suorituskykymittarit ja tapa palkita henkilöstöä. Suorituskykymittarit luodaan yrityksen eri toimintojen seuraamista varten, ja niiden valintaan vaikuttavat eniten yrityksen omat tavoitteet. Tulospalkkiojärjestelmä on tapa sitouttaa henkilöstöä ja ohjata heidän toimintaansa. Yhdessä mittarit kertovat henkilöstölle tavoitteet, ja tulospalkkiojärjestelmä palkitsee hyvästä suoriutumisesta.

Viitekehysten ja haastattelujen tietojen perusteella suorituskykymittarit saatiin valittua ja tulospalkkiojärjestelmän toimintatapa saatiin määritettyä. Lopulliset suorituskykymittarit kohdistettiin myynnin, asiakasmäärien, asiakastyytyväisyyden, vaaratilanteiden ja vuosijäsenyyksien mittaamiseen. Tulospalkkiojärjestelmän haluttiin kannustavan työntekijöitä ryhmätyöhön, ja siksi kaikki toimipisteen työntekijät saavat työpäivältä samat pisteet.

Mittareiden ulkoasu on päätetty ja tulospalkkiojärjestelmän malli on valmiina. Täysin valmiita ja toimivia mittareita ei kuitenkaan saatu vielä luotua. Tähän opinnäytetyöhön tehtiin suunnitelma niiden luomisesta, mutta automaattisesti toimivat suorituskykymittarit ja tulospalkkio vaativat vielä yrityksen sisäistä työtä. Työ järjestelmien kanssa ei myöskään lopu niiden valmistumiseen, sillä niiden tulee pysyä ajan tasalla ja kehittyä yrityksen mukana.

Avainsanat: suorituskyky, mittaaminen, asiakaspalvelu, tulospalkkio palkitsemisjärjestelmä

Abstract

Author: Matias Suihkonen
Title: Key performance indicators and incentive for Kiipeilyvisio Oy's customer service personnel
Number of Pages: 45 pages + 2 appendices
Date: March 2024
Degree: Bachelor of Business administration
Degree Programme: Finance and accounting
Specialisation option: Accounting
Instructor: Heikki Hyvärinen, Senior lecturer

The aim of the development project was to create key performance indicators and incentive for Kiipeilyvisio Oy's customer service staff. The company wanted to increase the goal-orientation of its operations and improve performance management. The KPIs were created by combining the theory of performance measurement in the service sector with the needs of the target company. As there was little information available on performance measures for customer service staff, interviews were also used to gather information on the design of the measures.

The framework of the thesis consisted of online publications and educational material. The framework covered reward and performance measures in general and in the service sector. The aim was also to identify the appropriate performance indicators for the company and the way to reward staff. KPIs are created to monitor the different activities of a company and their selection is most influenced by the company's own objectives. An incentive is a way of engaging staff and guiding their actions. Together, the indicators tell staff what their objectives are, and incentive rewards good performance.

Based on the framework and interview data, the key performance indicators were selected, and the operating method of the incentive was defined. The final KPIs focused on sales, customer volumes, customer satisfaction, accidents, and annual membership. The incentive was designed to encourage employees to work as a team and therefore all employees on site receive the same bonus points per working day.

The layout of the indicators has been decided and a model for the incentive scheme is ready. However, it has not yet been possible to create fully operational indicators. For this thesis, a plan was made to create them, but an automatically functioning performance dashboard and incentive scheme still require internal work. The work on the systems does not stop when they are completed, as they need to be kept up to date and evolve with the company.

Keywords: performance, measuring, customer service, incentive, reward system

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn taustat ja lähtökohdat	1
1.2	Projektisuunnitelma	2
1.3	Tutkimuskysymys	3
1.4	Tutkimusmenetelmät	4
1.5	Yritysesittely	5
1.5.1	Kiipeilyvisio Oy	5
1.5.2	Toiminnan ydin, toimiala ja asiakaskunta	5
1.5.3	Palvelut, toiminta ja työnteko	6
2	Palkitseminen ja suorituskykymittarit	8
2.1	Henkilöstön palkitseminen ja palkitsemisjärjestelmä	8
2.1.1	Henkilöstön palkitseminen	8
2.1.2	Palkitsemisjärjestelmä	11
2.2	Suorituskykymittarit	14
2.3	Alustava selvitys Kiipeilyvisio Oy:n suorituskyvyn mittaamisesta	15
2.3.1	Kriteerit suorituskykymittareille	15
2.3.2	Kiipeilyhallit	17
2.3.3	Turvallisuus	18
2.3.4	Palvelut	18
2.3.5	Muut asiakaspalvelijoille hyödylliset mittarit	19
2.4	Mittareiden esittäminen asiakaspalveluhenkilöstölle	20
3	Haastattelut	22
3.1	Haastateltavien valinta ja haastatteluiden toteutus	22
3.1.1	Haastateltavat	22
3.1.2	Toteutus	22
3.2	Haastattelujen analysointi	23
3.3	Tulokset	24
3.3.1	Omistajan haastattelun tulokset	24
3.3.2	Myyntipäällikön haastattelun tulokset	25
3.4	Tulosten analysointia	26
4	Valitut suorituskykymittarit ja palkitsemisjärjestelmä	29
4.1	Tiedon keruu ja esitystapa	29

4.1.1	Tietojärjestelmät tiedonkeruuseen	29
4.1.2	Toimipistekohtainen myynti	30
4.1.3	Toimipistekohtaiset asiakasmäärät	30
4.1.4	Vaaratilanteet	31
4.1.5	Asiakastyytyväisyys	31
4.1.6	Vuosijäsenten määrä	32
4.2	Tietojen esittäminen kaaviona	32
4.3	Lopullinen näkymä	35
4.4	Tulospalkkio mittareiden perusteella	36
5	Kehittämissuunnitelman kuvaus ja arviointi	37
5.1	Kehittämissuunnitelman kuvaus	37
5.2	Kehittämissuunnitelman arviointi	38
6	Päätäntö	39
	Lähteet	42
	Liitteet	
	Liite 1. Omistajan haastattelukysymykset	
	Liite 2. Myyntipäällikön haastattelukysymykset	

1 Johdanto

1.1 Työn taustat ja lähtökohdat

Idea omien mittarien luomiseen Kiipeilyvisio Oy:n henkilöstölle tuli yrityksen johdolta. Hyvä asiakaspalvelu luo pohjan positiiviselle asiakaskokemukselle ja parantaa yrityksen imagoa. Johdon mielestä yrityksen työntekijät hyötyisivät lisäinformaatiosta toimipisteen tilanteesta, kävijämääristä ja asiakastyytyvyydestä. Näistä kertovien suorituskykymittarien tulisi olla helposti saatavilla henkilöstölle ja niiden tulkitsemisen tulisi olla vaivatonta. Jotta mittareista olisi mahdollisimman paljon hyötyä, niiden tulisi myös antaa ajantasaista tietoa mittauskohteista. Näin sekä johdon että henkilöstön työ helpottuisi huomattavasti sisäisessä tiedottamisessa ja asiakaspalvelussa.

Suorituskykymittarit ovat käteviä työkaluja yrityksen päivittäisen toiminnan ohjaamiseen ja kehittämiseen. Johdolle suunnattuja suorituskykymittareita on paljon, mutta asiakaspalvelijoille suunnatuista mittareista on saatavilla vain niukasti tietoa. Yrityksien henkilöstössä on nykyään paljon korkeakoulutettuja työntekijöitä ja välillä työntekijän koulutustaso saattaa olla esimiehen koulutustasoa korkeampi. Henkilöstön kyvyistä halutaan saada enemmän irti ja samalla halutaan tarjota paremmat mahdollisuudet yrityksen toiminnan ja työntekijöiden osaamisen kehitykselle.

Aikaisempia tutkimuksia tai teoriaa asiakaspalvelijoille suunnatuista suorituskykymittareista on saatavilla hyvin niukasti, joten niiden luomisessa hyödynnetään johdolle suunnattujen mittareiden teorian lisäksi yrityksen johtohenkilöiden ja esimiesten ammattitaitoa. Haastatteluvaiheessa kysytään heidän mielipiteitään mittareiden käyttötarkoituksista ja hyödyllisyydestä asiakaspalvelijan roolissa toimivalle työntekijälle. Mittareiden käyttöä palkitsemisen pohjana ja järjestelmän mielekkyyttä Kiipeilyvisio Oy:n henkilöstölle arvioidaan haastatteluista saatujen tietojen avulla. Oletuksena tässä vaiheessa on, että palkitsemisen perus-

teena toimivien mittareiden luominen yhdessä lisääisi työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä ja auttaisi ohjaamaan päivittäistä toimintaa. Työn lopputuloksena ovat esimerkit asiakaspalveluhenkilöstölle suunnatuista suorituskykymittareista ja selitys niiden hyödyntämisestä palkitsemisen pohjana.

1.2 Projektisuunnitelma

Tämä kehittämishanke koostuu viitekehyksestä, haastatteluista ja niiden perusteella tehtävistä johtopäätöksistä. Lopputuloksena ovat valmiit esimerkit suorituskykymittareista, alustava tulospalkkion rakenne ja esimerkit siitä miten nämä toimivat käytännössä. Viitekehys tulee koostumaan tietoperustasta ja alustavista suorituskykymittareista.

Tietoperustassa taas käydään läpi palkitsemista, suorituskykymittareiden perusidea ja palvelualalle tyypillisiä suorituskykymittareita. Tähän osioon sisältyy myös alustava selvitys Kiipeilyvisio Oy:lle hyödyllisistä mittareista. Alustavalla selvityksellä suorituskykymittareista ja niiden hyödyntämisestä palkitsemisessa pyritään helpottamaan haastatteluvaiheen tiedonkeruutarpeiden ja –kohteiden selvittämistä. Alustavia suorituskykymittareita ja palkitsemisen perusideaa pysyttään siis esittelemään jo haastatteluvaiheessa, ja tällöin mahdolliset epäkohdat löytyvät ennen lopullisten mittareiden luomista.

Viitekehysten jälkeen esitellään työn selvitysosuus. Se on tehty kvalitatiivisen haastattelun muodossa. Haastatteluiden kohteena on henkilöitä yrityksen johtoportaasta. Haastatteluiden tarkoituksena on selvittää suorituskykymittareiden hyödyllisyyttä yrityksen toimintojen eri osa-alueilla sekä myös niiden käytön mielekkyyttä ja mielipiteitä palkitsemisesta. Haastattelujen tuloksena voidaan esittää, mitä mittareita tullaan käyttämään ja miten niitä kannattaa hyödyntää henkilöstön palkitsemisessa.

Seuraavassa vaiheessa arvioidaan saatuja tutkimustuloksia ja lähdetään luomaan esimerkkejä suorituskykymittareista ja palkitsemisesta. Mittarit pyritään luomaan yrityksellä jo käytössä oleviin tietojärjestelmiin. Palkitsemisen malli si-

sältää vain kuvitteelliset esimerkit, koska lopullinen järjestelmä pystytään luomaan vasta, kun tämä opinnäytetyö on valmis. Lopuksi vedetään yhteen viitekehys ja tutkimuksen tulokset yhteiseksi johtopäätökseksi.

1.3 Tutkimuskysymys

Tämä opinnäytetyö on kehittämishanke-tyylinen opinnäytetyö Kiipeilyvisio Oy:lle. Kiipeilyvisio Oy on liikunta-alan yritys, joka kuuluu keskisuurten yritysten kokoluokkaan, ja se operoi tällä hetkellä neljää kiipeilyhallia pääkaupunkiseudulla (Suihkonen 2023). Työn empiirisessä osiossa tutkimusongelma on seuraava: Millaiset suorituskykymittarit ovat parhaat yrityksen asiakaspalveluhenkilöstön käyttöön.

Tutkimusongelman valintaan vaikuttivat henkilökohtaiset kiinnostuksen kohteeni, sekä myös kohdeyrityksen tarpeet. Olen huomannut ammattiharjoittelun aikana, että minua kiinnostaa erilaisten raporttien luominen, ja haluaisin kehittyä siinä. Raporttien luomisessa pääsee käyttämään luovuutta, joka on minulle työssä hyvin tärkeää. Erilaisia raportteja luodessani saan erittäin hyvän ja laajan kuvan yrityksestä, jolle niitä teen, ja se auttaa yritystä ohjaamaan ja kehittämään toimintaansa.

Tämän opinnäytetyön empiirisessä osiossa selvitetään, millaiset mittarit ja palkitsemisen muoto ovat parhaat Kiipeilyvisio Oy:n asiakaspalveluhenkilöstölle. Tätä varten selvitetään johdon mielipiteitä erilaisista mittareista ja niiden hyödyllisyydestä. Ongelmaa tarkastellaan käytännönläheisesti ja mittareiden sekä palkitsemistavan valinta ja luominen perustuu paljolti johdolta saatuun tietoon. Tämän kehittämishankkeen tavoitteena on luoda esitys yrityksessä käyttöönotettavista suorituskykymittareista. Aihe rajataan suorituskykymittarien ja tulospalkkion suunnitteluun ja esimerkkien tekoon, sillä automaattisesti toimivien mittarien ja tulospalkkion luominen ei onnistu ennen tämän opinnäytetyön valmistamista. Tulospalkkion jaon alustava malli suunnitellaan yhdessä yrityksen omis-

tajan kanssa, jonka jälkeen tehdään esimerkki siitä, miten se toimisi käytännössä. Näin saatiin luotua mahdollisimman hyvät mittarit mittauskohteet sekä tulospalkkio, jonka käyttö motivoi työntekijöitä ja ajaa yrityksen tavoitteita.

1.4 Tutkimusmenetelmät

Tässä opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusmenetelmää. Valitsin kvalitatiivisen tutkimuksen kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen sijasta siksi, että tavoitteenani on selvittää suorituskykymittareiden käytön taustaa, mittauskohteiden ja palkitsemisen tarkoitusta ja merkitystä yritykselle ja henkilöstölle. Haluan myös ymmärtää syvällisemmin johdon mielipiteitä mittareiden, ja palkitsemisen hyödyllisyydestä ja siksi koin kvalitatiivisen tutkimusmuodon paremmaksi tähän opinnäytetyöhön.

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä on melko laaja käsite ja sillä ei ole yhtä oikeaa määritelmää. Tutkimusmenetelmällä on tiettyjä ominaispiirteitä, mutta ne kaikki eivät välttämättä ilmene samalla tavalla, jos kvalitatiivisia tutkimuksia vertaillaan keskenään. Oleellista kuitenkin on, että käytetään kvalitatiivista ja strukturoimatonta aineistoa, tutkimuskohdetta tutkitaan sisältä päin, siedetään tutkitavan asian monimutkaisuutta ja painotetaan mitä ja miten kysymyksiä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa empiirinen aineisto on suuressa roolissa ja teoriaa käytetään apuna sen tulkinnassa. (Juhila.)

Käymissäni keskusteluissa yrityksen edustajien kanssa päädyimme siihen, että haastatteluita tuli olemaan kahdenlaista. Yksi haastattelu suunnattiin yrityksen omistajalle ja toinen myyntipäällikölle. Omistajalle suunnatussa haastattelussa esitettiin kysymyksiä mittareiden käyttökohteista ja mittareiden hyödyllisyydestä. Yrityksen omistajalla on omakohtaista kokemusta suorituskykymittareiden käytöstä, ja siksi halusin selvittää hänen mielipiteensä mahdollisimman selkeiden mittareiden luontitavoista. Myyntipäällikölle suunnatun haastattelun tavoitteena oli selvittää käytännön näkökulmia mittareiden käytöstä, palkitsemisen tavasta ja myös työntekijöiden suhtautumisesta toimintatapojen muutoksiin.

1.5 Yritysesittely

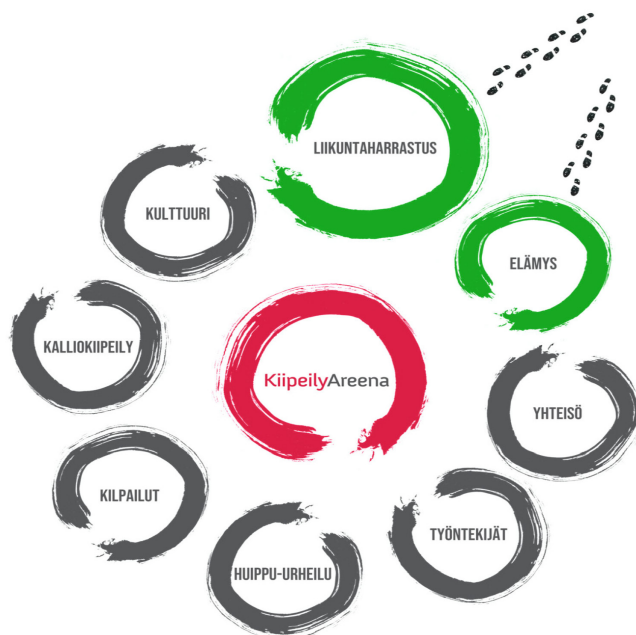
1.5.1 Kiipeilyvisio Oy

Kiipeilyvisio Oy on Moments Climbing Holding Oy:n tytäryhtiö, ja se kuuluu samaan konserniin Moments Climbing USA:n kanssa. Kiipeilyvisio Oy on liikunta-alan yritys, ja se operoi tällä hetkellä neljää kiipeilyhallia pääkaupunkiseudulla. Nämä kiipeilyhallit, kiipeilyareenat, sijaitsevat Salmisaarella, Kalasatamassa, Tammistossa ja Konalan Kauppakeskus Ristikossa. (Kiipeilyareena f.)

Kiipeilyvisio Oy on Suomen suurin sisäkiipeilyalan yritys. Yrityksen ensimmäinen toimipiste avattiin Salmisaareen 14 vuotta sitten. Sinä aikana yrityksen vuosittainen liikevaihto on kolminkertaistunut ja henkilöstöä on viisi kertaa enemmän. Kiipeilyvisio Oy:n liikevaihto vuonna 2022 oli 4,379 miljoonaa euroa ja sen henkilöstömäärä oli 50 henkilöä. Yritys kuuluu pienten ja keskisuurten yritysten kokoluokkaan. Yrityksen liiketulos on ollut viime vuosina negatiivinen koronapandemian sekä kasvuinvestointien takia. Kiipeilyvisio Oy:n tulevaisuuden näkymät ovat positiiviset. Yrityksen budjetoitu liikevaihto vuodelle 2023 on 5,5 miljoonaa euroa ja liiketulos tulee kääntymään positiiviseksi. (Kauppalehti; Suihkonen 2023.)

1.5.2 Toiminnan ydin, toimiala ja asiakaskunta

Kiipeilyvisio Oy:n toimiala on urheilulaitosten toiminta (Kauppalehti). Yrityksen missio on tarjota ihmisille iästä tai taitotasosta riippumatta mahdollisuus harrastaa kiipeilyä itselleen sopivalla tavalla. Yrityksen toiminnan runko muodostuu huippuluokan kiipeilyhalleista. Niiden toimintaa tukee turvallinen harrastusympäristö ja toimivat ja laadukkaat palvelut. Nämä kolme asiaa luovat pohjan yrityksen mission toteutumiselle. Kuviossa 1 (s.6) on esitetty yrityksen visio. Visio on, että Kiipeilyareena on enemmän kuin kiipeilyhalli. Se on paikka, jossa voi pelkän liikunnan lisäksi kokea ainutlaatuisia elämyksiä, tutustua muihin kiipeilijöihin ja alan ammattilaisiin, sekä oppia suomalaisesta kiipeilykulttuurista ja avata harrastajalle ovet kalliokiipeilyn maailmaan. (Suihkonen, 2–3.)



Kuvio 1. Kiipeilyareenan visio (Suihkonen, 3).

Lajin juuret tulevat kalliokiipeilystä, mutta suurin osa kiipeilijöistä harrastaa kiipeilyä sisäkiipeilyhalleissa. Suomessa ulkona kiivetään kallioilla ja boulderointiin soveltuvilla siirtolohkareilla. Kiipeily on Suomessa maailmanlaajuisesti korkealla tasolla ja menestystä arvokisoissa on ollut etenkin boulderkiipeilyssä. Lajin korkeasta tasosta huolimatta kiipeily soveltuu kaikenikäisille ja -tasoisille harrastajille. Aloittamiseen ei tarvitse omia varusteita ja reittejä on saatavilla aloittelijasta ammattilaiselle. (Sttinfo 2018.)

Kiipeilyareenan asiakaskunta koostuu kaikenikäisistä ihmisistä. Seinillä näkee niin nuoria lapsia vanhempiensa seurassa kuin myös eläkeikäisiä ihmisiä. Suurin osa asiakkaista on kuitenkin 20–30-vuotiaita. Kiipeilyareena tarjoaa hyvät kiipeilyn harrastusmahdollisuudet niin ensikertalaisille, kuin kokeneemmillekin kiipeilijöille. Tämä mahdollistaa uusien asiakassuhteiden syntymisen ja pitkäaikaisempien asiakkuuksien ylläpitämisen. (Sttinfo 2018; Suihkonen 2023.)

1.5.3 Palvelut, toiminta ja työnteke

Suurimmat kiipeilyhallit sijaitsevat Salmisaaressa ja Ristikossa. Niissä on mahdollista kiivetä korkeita seiniä itsevarmistavilla laitteilla, sekä yläkõydellä ja

leadaamalla. Ristikosta löytyy olympiastandardien mukaiset lead-seinät ja nopeuskiipeilyseinä. Kaikissa toimipisteissä voi harrastaa boulderkiipeilyä. Kalasatamasta ja Tammistosta löytyy pelkästään boulderseiniä. (Kiipeilyareena a; Kiipeilyareena b; Kiipeilyareena c; Kiipeilyareena d.)

Kiipeilyareenan verkkosivuilta voi ilmoittautua mukaan yhden illan kiipeilykursseille. Ohjausta löytyy boulderkiipeilyyn, yläköysikiipeilyyn, leadkiipeilyyn ja kalliokiipeilyyn. Kalliokiipeilykurssi järjestetään Falkbergetin kalliolla Kirkkonummella ja se kestää koko päivän. Valmennusta on saatavilla myös kiipeilytekniikkaan, kiipeilijän kuntosaliharjoitteluun sekä henkilökohtaisiin kiipeilytavoitteisiin pohjautuvaa yksilövalmennusta. Kiipeilyareenan tiloissa järjestetään myös nuorten harrastusryhmiä Kiipeilyurheilijat ry:n toimesta. (Kiipeilyareena e.)

Kiipeämään voi mennä ilman omia varusteita, sillä kaikista yrityksen toimipisteistä voi vuokrata varusteet valjaista ja kengistä varustuslaitteisiin. Sen lisäksi halleista voi ostaa omia kiipeilyvälineitä ja vaatteita, sekä muita oheistuotteita. (Kiipeilyareena a; Kiipeilyareena b; Kiipeilyareena c; Kiipeilyareena d.)

Kiipeilyvisio Oy:llä on töissä monia kiipeilyalan ammattilaisia. Kaikki työntekijät ovat kiipeilyn harrastajia. Yrityksen tärkein pääoma ovat sen työntekijät. Siksi se pyrkii tarjoamaan työntekijöilleen uran jatkuvuutta ja hyviä etenemismahdollisuuksia. (Suihkonen.) Työntekijän tehtäviin kuuluvat yleinen asiakaspalvelu, hallien siisteydestä huolehtiminen, otteiden pesu, reittien teko, ryhmäkiipeilytuntien ohjaaminen ja asiakkaiden turvallisuudesta huolehtiminen sekä varusteiden myynti ja vuokraaminen asiakkaille. Kiipeilyvisio Oy tarjoaa joka vuosi harjoittelupaikkoja usealle nuorelle, joita kiinnostaa asiakaspalvelun, kiipeilyn ja urheilun parissa työskentely (Suihkonen, 7).

2 Palkitseminen ja suorituskykymittarit

2.1 Henkilöstön palkitseminen ja palkitsemisjärjestelmä

2.1.1 Henkilöstön palkitseminen

Palkitseminen voidaan jakaa aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen. Aineellisen palkitsemisen muotoja ovat esimerkiksi rahapalkka tai henkilökunta-etuna saatavat alennukset. Aineettoman palkitsemisen perusteena on joku muu, kuin taloudellinen hyöty. Tämä voi olla esimerkiksi hyvä työympäristö, työaikojen joustavuus, mielekäs ja haastava työtehtävä tai hyvät mahdollisuudet urakehitykselle. Aineettomaksi palkitsemiseksi katsotaan myös esimerkiksi työntekijän kiittäminen ja arvostaminen. (Kauhanen 2010, 97; Sistonen 2008, 176–177.)

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio tulee nimensä mukaan henkilön sisältä. Se kuvaa toimintaan ryhtymistä toiminnasta saatavan luontaisen tyydytyksen perusteella. Ulkoinen motivaatio taas saa alkunsa henkilön ukkopuolelta. Se kuvaa toimintaa, jota ohjaavat ulkoiset palkkiot tai rangaistukset. Sisäinen motivaatio perustuu siis toiminnan nautinnollisuuteen, kun ulkoinen motivaatio taas perustuu toiminnasta saataviin hyötyihin. Sisäinen motivaatio auttaa henkilöä keskittymään tehtävään pitkäjänteisesti ja ulkoinen motivaatio mahdollistaa vähän kiinnostusta herättävän tehtävän teon. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio eivät kuitenkaan ole toistensa vastakohtia. Parhaimmat tulokset saavutetaan, kun saadaan vedottua henkilön sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. (Nickerson 2023.) Työntekijän kannalta motivoivin työtehtävä on siis tyydyttävä ja sen suorittamisesta seuraa palkkio.

Taulukko 1. Palkitsemisen kokonaisuus (Sistonen 2008, 176).

Oman työn arvostus Tehtävien haasteellisuus Tehtävien kiinnostavuus Oman roolin itsenäisyys Työn määrä ja laatu Osaamisen kehittämismahdollisuudet Urakehitysmahdollisuudet Positiivinen ja korjaava palaute Organisaation maine Työnantajakuva Organisaation arvot ja toiminta Organisaatiokulttuuri Työn ja muun elämän tasapaino Työnteon joustavat järjestelyt Työsuhteen pysyvyys/turvallisuus Työtoverit ja muut sidosryhmät Työtilat ja -välineet	Aineeton palkitseminen	KOKONAISPALKITSEMINEN		
Osakejärjestelmät ja -palkkiot Optiot Eläkejärjestelyt Henkilörahasto	Pitkän aikavälin kannustimet	KOKONAISKOMPENSAATIO		
Lounasetu, puhelinetu, autoetu Työsuhdelippu Asuntoetu Työterveyshuolto Alennukset palveluista/tuotteista Lastenhoidon järjestelyt Harrastusten tukeminen Lomamökit	Luontoisedut ja muut edut	KOKONAIKORVAUS		
Vuosipalkkiot Bonukset Myyntipalkkiot Aloitepalkkiot Tunnustuspalkkiot	Lyhyen aikavälin kannustimet	RAHAPALKKA		
Peruspalkka Tuntipalkka Palkankorotukset Ylityökorvaukset	Peruspalkka			

Taulukossa 1 näkyy Sistosen määrittelemä palkitsemisen kokonaisuus. Se koostuu rahapalkasta, kokonaiskorvauksista, kokonaiskompensaatiosta ja kokonaispalkitsemisesta. Kokonaispalkitseminen pitää sisällään peruspalkan, lyhyen

aikavälin kannustimet, luontoisedut ja muut edut, pitkän aikavälin kannustimet ja aineettoman palkitsemisen. Moni kokonaispalkitsemisen sisältämistä palkitsemisen eri muodoista nähdään itsestään selvinä. Työntekijä huomaa ne vasta seuraavassa työpaikassaan, jos ne puuttuvat siellä. (Sistonen 2008, 177.)

Palkitsemisella henkilöstöä pyritään motivoimaan tehokkaaseen työskentelyyn ja ohjaamaan yhtiön tavoitteiden mukaiseen toimintaan. Hyvästä palkitsemisen tavasta on olemassa paljon eri teorioita. Ne kuitenkin voidaan jakaa neljään eri teorialuokkaan, sillä perusteella, miten ne tulkitsevat ihmistä. Nämä ovat vahvistamisen teoria, sisältöteoriat, prosessiteoriat ja positiivinen psykologia. Vahvistamisen teoria tulkitsee ihmisen ulkoa ohjautuvaksi. Sisältöteoriat katsovat kaikkien ihmisten motivoituvan samojen tarpeiden tyydyttämisestä. Prosessiteoriat näkevät ihmisen yksilönä, joka toimii omien arvostusten ja tiedon perusteella. Positiivinen psykologia taas näkee ihmisen omaehtoisena toimijana ja se korostaa yksilöllisten merkitysten ja tunteiden roolia. Yhtä oikeaa teoriaa hyvästä palkitsemisesta ei siis ole ja näkökulman mukaan teorioiden tulokset ovat päinvastaisia. Osa teorioista näkee aineellisen palkitsemisen parempana ja osa taas aineettoman palkitsemisen. (Hakonen & Nylander 2015, luku 3.2.)

Agenttiteoria tarjoaa toisenlaisen näkökulman yksilön toimintaan vaikuttamisesta ja sitä pidetään tärkeimpänä taloustieteellisenä teoriana palkitsemisjärjestelmiin liittyen. Teorian ihmiskäsitys eroaa muista teorioista huomattavasti. Se katsoo ihmisen tavoittelevan aina omaa etuaan rationaalisesti ja omaan maailmankuvaansa perustuen. Työntekijällä ja työnantajalla voi olla tämän oman edun tavoittelun takia ristiriitaiset tavoitteet. Siksi palkitsemisen kriteerien tulisi kohdata palkittavan omien tavoitteiden kanssa ja vielä niin, että palkittava haluaa tavoitella niitä omien etujensa nimissä. Työntekijän ja työnantajan välinen suhde toimii, kun heidän välisensä sopimus sisältää työn tavoitteet ja tavoitteiden saavuttamisesta seuraavan palkkion. Edellytyksenä tälle on kuitenkin se, että palkkio ohjaa työskentelyä työnantajan tavoitteiden mukaiseksi, ja että palkkio on muita mahdollisia motiiveja voimakkaampi ohjaaja. Agenttiteorian mukaan palkitsemisen tavoitteena on siis saada työntekijän ja työnantajan edut kohtaamaan ja saada aikaan yhteistyötä. (Hakonen & Nylander 2015, luku 3.3.)

Kokonaisuutena palkitseminen rakentuu yhtiössä käytössä olevista aineellisen ja aineettoman palkitsemisen keinoista (Sistonen 2008, 176). Palkitsemisen toimivuuteen vaikuttaa huomattavasti myös sen toteuttamistapa. Esimiesten toimintatavat sekä johdon päätökset ja kehittämistyö palkitsemisen osalta vaikuttavat yhtiön henkilöstön tulkintaan palkitsemisesta. (Hakonen & Nylander 2015, luku 3.3.) Palkitsemisessa ei siis voida keskittyä ainoastaan yhteen osa-alueeseen, vaan siinä pitää pystyä näkemään kokonaiskuva.

2.1.2 Palkitsemisjärjestelmä

Palkitsemisjärjestelmä on johtamisen väline. Kokonaisuutena se sisältää yrityksen keinot palkita henkilöstöään. Tähän kuuluvat päätökset palkitsemisen lähteistä, edellytyksistä ja tavoista. (Kauhanen 2010, 88–89.) Palkka, ja henkilöstöedut ja tulospalkkiot ovat kaikki keinoja, joilla voidaan vaikuttaa henkilöstön toimintaan. Henkilöstön tulee olla tyytyväinen saamaansa palkkaan. Palkankorotukset voivat motivoida työntekijöitä työskentelemään ahkerammin ja hyvä palkka on myös kilpailuetu työnantajalle. Erilaisilla henkilöstöeduilla voidaan palkita työntekijöitä tai helpottaa heidän arkeaan. Henkilöstöetuja ovat esimerkiksi kokonaispalkkaan kuuluvat auto- ja lounasedut, terveydenhoitoon liittyvät edut, etätyömahdollisuudet, sairaan lapsen hoitoetu ja tiimiaamiaiset. Henkilöstöeduilla voidaan siis huolehtia henkilöstön viihtyvyydestä, terveydestä ja hyvinvoinnista sekä luoda yhteishenkeä ja ylläpitää hyvää työkuiltuuria. Tulospalkkiolla palkitaan henkilöstöä heidän saavutustensa perusteella. Yrityksen johdolla on kyky muuttaa niitä tavoitteiden muuttuessa, ja ne kertovat työntekijöille toiminnan suunnan. (Hakonen & Hakonen & Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2018, luku 1.1.)

Yksi palkitsemisjärjestelmän muoto on bonusjärjestelmä. Siitä on olemassa erilaisia malleja. Nämä voidaan jakaa bonuspalkkioon, tulospalkkioon ja voittopalkkioon. Bonuspalkkio on työntekijälle maksettava kertaluonteinen palkkio. Sen suuruus riippuu siitä kuinka hyvin asetettuihin tavoitteisiin päästään. Bonuspalkkio voidaan sitoa esimerkiksi myyntiin, asiakastyytyväisyyteen tai kannattavuuteen.

den mittariin. Tulospalkkio on tarkemmin yrityksen tavoitteisiin sidottu palkitsemisen keino. Se voidaan sitoa ylä- tai alatason mittariin. Eli tulospalkkio voidaan antaa koko yrityksen, yksittäisen toimipisteen tai yhden työntekijän suoriutumisen perusteella. Voittopalkkio taas jaetaan yrityksen voiton perusteella ilman aiemmin määriteltyä suunnitelmaa. Voittopalkkio voidaan maksaa esimerkiksi liiketuloksen perusteella, mutta palkkion koon määrittävät yrityksen omistajat. (Glad 2023.)

Kokonaispalkitsemisen malliin (s.9) tulospalkkio sijoittuu lyhyen aikavälin kannustimien alle. Tulospalkkio annetaan rahallisena palkkana, eli se on aineellinen palkitsemisen muoto ja vain osa kokonaispalkitsemista. Pääasia tulospalkitsemisessa on, että se perustuu yrityksen tavoitteisiin. Tavoitteiden pohjalta tehdään mittarit, jotka seuraavat tavoitteiden saavuttamista ja niihin pääsystä seuraa palkkio. (Tiihonen & Moisio & Hakonen & Höykinpuro & Saarnio & Suokas & Runolinna & Taivainen 2014, 11.)

Henkilöstön toimintaan vaikuttavan tulospalkkion koko on tutkimusten mukaan 8–10 prosenttia vuosiansiosta. Suomessa tulospalkkiot ovat yleensä hieman tätä pienempiä, mutta niillä on silti pystytty vaikuttamaan henkilöstön toimintaan myönteisesti. Tutkimukset tulospalkkion koosta eivät välttämättä huomioineet esimerkiksi onnistumisen tunteen merkitystä, joka myös motivoi työntekijöitä. Ehkä tärkein asia palkitsemisessa on, että työntekijä kokee saadun palkkion oikeudenmukaiseksi. Työntekijöillä pitää olla palkkion jaon periaatteet tiedossa, ja heidän pitää kokea nämä periaatteet järkeviksi. Sen lisäksi palkkiolla pitäisi pystyä viestimään työntekijöille, että heidän toimintaansa arvostetaan. Ajatus palkkion takana, ja se miten tämä välittyy työntekijöille, on siis itse palkkion kokoa tärkeämpää. (Hakonen & Hakonen & Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2018, luku 9.)

Toimivan palkitsemisjärjestelmän luomisessa pitää huomioida, millaiset toimitavat tukevat yrityksen strategian toteutumista. Ilman tätä palkitsemisjärjestelmää vain kuluttaa yrityksen varoja. (Lindholm 2020.) Palkitseminen voidaan sitoa suorituskyky mittareihin. Jos suorituskyky mittarit on luotu oikein, ne ohjaavat työntekijöitä toteuttamaan yrityksen strategiaa.

Kiipeilyvisio Oy:n kohdalla on mahdollisuus käyttää tulospalkkiota. Mittauskohteille voidaan asettaa tavoitearvot ja mikäli tavoitearvoihin päästään, niiden saavuttajille jaetaan rahallinen palkkio palkan yhteydessä. Kun mittarit on luotu huolellisesti tukemaan yrityksen tavoitteita, niihin perustuva palkitsemisjärjestelmä ohjaa henkilöstön työskentelyä tavoitteiden saavuttamiseksi. Jos mittareiden asettaminen yksilötasolle ei ole mahdollista, seuranta voidaan tehdä myös tiimitasolla. Garbensin ja Konradtin mukaan tiimitason palkitseminen luo haasteita palkitsemisen oikeudenmukaisuuteen liittyen (Garbens & Konradt 2014). Kovemmin työskentelevä työntekijä voi kokea, että muut hyötyvät liikaa hänen tekemästään työstä. Tähän kuitenkin vaikuttaa tiimihenki ja työntekijöiden henkilökohtainen suhtautuminen tiimitovereihin.

Palkitsemisjärjestelmä ohjaa työskentelyä yrityksen tavoitteiden mukaiseksi. Palkitsemisjärjestelmissä on kuitenkin yleinen ongelma. Varsinkin myyntialan tehtäviin kohdistetuissa palkitsemisjärjestelmissä tiettyjen tuotteiden myynnistä saa enemmän pisteitä. tämänlainen toiminnanohjaus kannustaa työntekijöitä tavoittelemaan omia etujaan asiakkaiden tarpeiden kustannuksella. Jotta palkitseminen toimii Kiipeilyvisio Oy:ssä, työntekijöiden päätavoite ei pitäisi olla mahdollisimman kalliiden tuotteiden myyminen, vaan asiakkaiden palveleminen. Jos palkkioita jaetaan vasta tiettyyn myyntilukuun päästäessä, järjestelmä kannustaa työntekijöitä myymään kalliita tuotteita tavoitearvojen saavuttamiseksi. Toinen ongelma tulee esille siinä vaiheessa, jos palkkioita jaetaan liian alhaisista myyntiluvuista. Silloin yritys menettää rahaa eikä järjestelmä kannusta työntekijöitä työskentelemään ahkerammin. Toimivan palkitsemisen tavoitearvot pitää siis sijoittaa tarpeeksi korkealle, jotta työntekijöillä on kannustin tehdä töitä, mutta tarpeeksi matalalle, jottei arvojen tavoittelu mene asiakkaiden tarpeiden edelle. (Suihkonen 2023.)

Verottajan ohjeen palkintojen verotuksesta mukaan hyvästä suoriutumisesta työtehtävissä tai muuten työn teon perusteella saatu palkkio katsotaan vastikkeeksi tehdystä työstä eli palkaksi (Vero 2019). Työntekijöille jaettavat palkkiot lisätään heidän ansiotuloihinsa, eli työntekijöitä on hyvä muistuttaa palkkioiden

mahdollisista vaikutuksista heidän tuloihinsa. Koska palkkiot ovat palkkaa, työnantaja taas on velvollinen toimittamaan siitä ennakonpidätyksen ja maksamaan työnantajan sairausvakuutusmaksun. Nämä velvollisuudet ovat työntekijän varsinaisella työnantajalla riippumatta siitä, miltä saman konsernin yhtiöltä työntekijä palkinnon saa. (Vero 2019.)

2.2 Suorituskykymittarit

Suorituskykymittarit (engl. key performance indicators) ovat työkalu yrityksen palvelutoiminnan arvioimiseen. Mittarit on yleensä tarkoitettu yrityksen johdon käyttöön, ja niiden avulla pystyy tunnistamaan palvelutuotannon vahvuuksia ja heikkouksia. Suorituskykymittareiden käyttäminen parantaa palveluiden tuottoa ja laatua. Jotta suorituskykymittareista olisi hyötyä, ne tulee valita yrityksen tarpeiden mukaisesti. Mittareiden tuottama tieto kerätään esimerkiksi kerran kuukaudessa, jotta se on vertailukelpoista. Mittauksista saatavan tiedon avulla voidaan kehittää yrityksen palveluita. (Coprotolab.)

Keskeisin tekijä suorituskykymittarin tehokkuudessa on oikean mittarin valinta. Yrityksissä käytetään usein saman alan yrityksiltä kopioituja suosituimpia mittareita, mutta mittaustulosten perusteella ei saada aikaan positiivista vaikutusta yrityksen toimintaan. Siksi on erittäin tärkeää, että mittarit tukevat yrityksen asettamia tavoitteita. Yksi hyvä näkökulma suorituskykymittareihin on, että ne ovat viestinnän muoto. Ne muistuttavat muita viestintämuotoja toimintatavoiltaan, eli kun tieto on lyhyttä, selkeää ja merkityksellistä, siihen reagoidaan. (Turunen 2020.)

Hyvän suorituskykymittarin pitää olla selkeä, jotta sitä on helppo tulkita, ja sen sisällön tulee olla oikein valittu, jotta se antaa oikean ja merkityksellisen kuvan liiketoiminnan tilasta. Suorituskykymittari nopeuttaa yrityksen nykytilanteen seuraamista, ja hyvästä mittarista pystyy näkemään kehityksen suunnan. Suorituskykymittareita on myös erilaisia. Yrityksen koko toimintaa mittaavaa suorituskykymittaria kutsutaan ylätason mittariksi ja yksittäiseen toimintoon keskittyntä

mittaria kutsutaan alatason mittariksi. Ylätason mittari voisi olla esimerkiksi liikevaihdon kasvuprosentti ja alatason mittari esimerkiksi yksittäisen tuotteen myyntiprosentti. Alatason suorituskykymittareiden valinta on hyvä tehdä yhdessä henkilöstön kanssa, sillä kun työntekijät tietävät mittauskohteet, hekin voivat tehdä töitä parempien tulosten eteen. (Sampo Consulting.)

2.3 Alustava selvitys Kiipeilyvisio Oy:n suorituskyvyn mittaamisesta

2.3.1 Kriteerit suorituskykymittareille

Palvelualalla yksi tärkeimmistä menestystekijöistä on asiakaslähtöisyys. Se tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että kaikki toiminta perustuu asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen. Yrityksen tulee pysyä ajan tasalla asiakkaiden muuttuvista tarpeista, jotta sen tuotteet täyttävät asiakkaiden vaatimukset tulevaisuudessakin. Toinen tärkeä palvelualan menestystekijä on palvelun saatavuus. Asiakkaan tulee päästä käsiksi yrityksen tarjoamaan palveluun mahdollisimman helposti. Tämä saavutetaan esimerkiksi sijoittamalla palvelu lähelle yrityksen asiakkaita. (Ylikoski 1997, 22.) Hinta vaikuttaa voimakkaasti kysynnän määrään ja siksi onkin tärkeää valita palvelulle oikea hinta. Korkea hinta kuvastaa korkeaa laatua, mutta se myös pienentää asiakasmäärää. Alhainen hinta taas kuvastaa alhaisempaa laatua, mutta lisää asiakasmäärää. (Ylikoski 1997, 142.)

Palvelun laatu on palvelualan yksi keskeisimmistä, mutta myös monimutkaisimmista menestystekijöistä. Palvelun laatua on vaikea määrittää, mutta sen mittaaminen ja kehittäminen on erittäin tärkeää. Asiakkaiden kokemukseen palvelun laadusta vaikuttaa henkilöstön osaaminen ja asenne, joten tähän on kiinnitettävä paljon huomiota palvelualan yrityksissä (Lämsä & Uusitalo 2002, 19–20). Viimeinen palvelualan tärkeimmistä menestystekijöistä on kapasiteetin tehokkuus. Käytännössä se tarkoittaa henkilöstön määrän suhteuttamista asiakkaiden määrään. Tämä vaatii asiakkaiden tuntemista ja asiakasmääriin vaikuttamista esimerkiksi hinnoittelulla. (Kuusela 1998, 35).

Palvelualan tärkeimmät menestystekijät ovat siis asiakaslähtöisyys, palvelun saatavuus, sen hinnoittelu, asiakaspalvelun laatu, henkilöstön tyytyväisyys ja

kapasiteetin tehokkuus ja tunnettavuus (Ylikoski 1997, 22; Ylikoski 1997, 142; Lämsä & Uusitalo 2002, 19–20; Kuusela 1998, 35). Yleisesti palvelualan mittareiden kannattaisi rakentua näiden menestystekijöiden ympärille. Palvelualan yleisten mittareiden lisäksi pitää muistaa huomioida yrityksen omat tavoitteet, sillä ilman niitä mittarit eivät ohjaa yrityksen toimintaa sen tavoitteita kohti (Turunen 2020). Kiipeilyvisio Oy:n tavoitteena on tarjota asiakkailleen mahdollisuus harrastaa kiipeilyä itselleen sopivimmalla tavalla iästä tai taitotasosta riippumatta. Yrityksen toiminnan runko muodostuu huippuluokan kiipeilyhalleista, hallien turvallisesta harrastusympäristöstä ja laadukkaista palveluista. Kiipeilyareenan huippuluokan hallien kriteerejä ovat tilojen puhtaus ja viihtyvyys, hallien sijainti sekä laadukkaat kiipeilyseinät ja otteet. Turvallisen harrastusympäristön kriteerejä ovat hyvä asiakkaiden ohjeistus, turvallisuuden valvonta ja ylläpito ja turvallisuuden jatkuva kehittäminen. Laadukkaiden palveluiden kriteerejä yritykselle ovat laadukkaat reitit, lisäpalveluiden tarjoaminen ja asiantunteva henkilökunta. (Suihkonen, 2.)

Taulukko 2. Kiipeilyvisio Oy:n tavoitteet ja niiden sisältämät menestystekijät (Ks. Coprotolab).

Kiipeilyhallit	Turvallisuus	Palvelut
Huippuluokan kiipeilyhallit	Turvallinen harrastusympäristö	Toimivat ja laadukkaat palvelut
Asiakaslähtöisyys Palvelun saatavuus Kapasiteetin tehokkuus ja tunnettavuus	Asiakaslähtöisyys	Asiakaslähtöisyys Palvelun saatavuus Kapasiteetin tehokkuus ja tunnettavuus Palvelun hinnoittelu Asiakaspalvelun laatu Henkilöstön tyytyväisyys

Taulukosta 2 (s.16) ilmenee, kuinka palvelualan menestystekijät jakautuvat Kiipeilyvisio Oy:n toiminnan tärkeimmille osa-alueille. Huippuluokan kiipeilyhallit sisältävät menestystekijöistä asiakaslähtöisyyden, palvelun saatavuuden sekä kapasiteetin tehokkuuden ja tunnettavuuden. Turvallinen harrastusympäristö liittyy asiakaslähtöisyyteen. Toimivat ja laadukkaat palvelut sisältävät asiakaslähtöisyyden, palvelun saatavuuden kapasiteetin tehokkuuden ja tunnettavuuden, palvelun hinnoittelun, asiakaspalvelun laadun ja henkilöstön tyytyväisyyden. Nämä tavoitteet ja menestystekijät toimivat yhdessä kriteereinä yrityksen suorituskykymittareiden rakentamiselle.

2.3.2 Kiipeilyhallit

Kiipeilyareenan toimipisteillä tulee olla yrityksen tavoitteiden perusteella puhdasta ja viihtyisää. Hallien täytyy olla hyvällä sijainnilla ja niiden kiipeilyseinien ja kiipeilyotteiden tulee olla laadukkaita. Kiipeilyhallin viihtyisyyttä ja siisteyttä voidaan arvioida esimerkiksi siivouskustannusten, siivousvälin tai asiakaskyselyiden avulla. Hallin sijainnin hyvyttä pystytään arvioimaan esimerkiksi kävijämäärien perusteella tai hallin etäisyydellä julkisen liikenteen pysähtymispaikeista. Kiipeilyseinien ja kiipeilyotteiden laatua pystytään arvioimaan esimerkiksi kiipeilyreittien uusimisajan, kiipeilyotteiden pesuvälin ja asiakaskyselyiden avulla. (Suihkonen 2023.)

Kaikki edellä mainitut esimerkit suorituskykymittareista eivät kuitenkaan sovellu asiakaspalveluhenkilöstön käyttöön. Hallin sijainnin hyvyyden arviointi ei hyödytä asiakaspalveluhenkilöstöä. Asiakaskyselyt eivät tarjoa tasaista tietoa mittareiden luomiseen. Nämä asioita on hyödyllisempi arvioida esimerkiksi kuukausipalaverissa. Sen sijaan siivouskustannukset, siivousfrekvenssi, reittien uusimisaika ja kiipeilyotteiden pesun frekvenssi ovat hyviä mahdollisia mittareita asiakaspalveluhenkilöstölle. Niiden avulla olisi mahdollista saada ajantasaista ja luotettavaa tietoa tasaisin väliajoin ja ne antavaisivat työntekijöille hyödyllistä tietoa toimipisteiden tilanteesta. (Suihkonen 2023.)

2.3.3 Turvallisuus

Kiipeilyvisio Oy:n tavoitteena on tarjota turvallinen harrastusympäristö sen asiakkaille. Henkilökunnan tulee ohjeistaa asiakkaita hyvin, sekä ylläpitää ja kehittää hallien turvallisuutta. Asiakkaiden ohjeistusta voidaan arvioida asiakaskyselyjen muodossa. Hallien turvallisuuden ylläpitoa ja kehittämistä voidaan mitata esimerkiksi itsevarmistavien laitteiden huoltovälin, vaaratilanteiden määrän tai onnettomuuksien määrän ja asiakaskyselyiden perusteella. (Suihkonen 2023.)

Turvallisuuteen liittyvää asiakaspalautetta on vaikea hyödyntää jatkuvasti juoksevien turvallisuuden mittareiden tietolähteenä. Siksi olisikin parempi, että siitä keskustellaan sen sijaan viikko- tai kuukausipalavereissa. Asiakaspalveluhenkilöstölle hyödyllisiä turvallisuuden mittareita ovat laitteiden huoltoväli ja raportoitujen vaara- tai onnettomuustilanteiden määrä. Turvallisuus on hyvin kriittinen osa Kiipeilyvisio Oy:n toimintaa ja luotettavien turvallisuuden mittareiden luonti vaatisi paljon aktiivisuutta yrityksen työntekijöiden puolesta. Aktiivisuus antaa kuitenkin henkilöstölle paremmat mahdollisuudet puuttua ja ennakoida tulevia vaaratilanteita ja siksi resurssien käyttö mittareihin kannattaa. (Suihkonen 2023.)

2.3.4 Palvelut

Yritys haluaa tarjota asiakkailleen laadukkaita ja toimivia palveluita. Tämän saavuttamiseksi toimipisteillä tulee olla laadukkaat kiipeilyreitit, asiantunteva henkilökunta ja asiakkaille tulee tarjota myös lisäpalveluita. Kuten aiemmin mainittiin, reittien laatu perustuu kiipeilyotteiden ja kiipeilyseinien laatuun, sekä asiakaspalautteeseen. Henkilöstön osaamista ja lisäpalveluiden laatua voidaan arvioida asiakaspalautteen ja lisäpalveluiden myynnin perusteella. (Suihkonen 2023.)

Palveluiden laadun mittaaminen sanallisten asiakaspalautteiden perusteella vaatii liikaa resursseja jatkuvasti päivittyviä suorituskykymittareita varten ja siksi sanallisen palautteen käyttäminen henkilöstön suorituskykymittareiden pohjana

ei ole kannattavaa. Sen sijaan lisäpalveluiden ja tuotteiden myyntimäärän näkyminen antaa asiakaspalveluhenkilöstölle hyvän kuvan päivän tilanteesta. Näitä on myös helppo verrata aiempiin päiviin ja myyntihetken asiakasmääriin, jolloin mittareiden tarjoama tieto kertoo työntekijän myyntiosaamisesta ja asiakkaiden halusta ostaa lisäpalveluita. (Suihkonen 2023.)

2.3.5 Muut asiakaspalvelijoille hyödylliset mittarit

Aiemmin läpikäytyt esimerkit mittareista perustuvat suoraan yrityksen omiin tavoitteisiin ja alan menestystekijöihin. On kuitenkin muitakin mahdollisia suorituskykymittareita, jotka tarjoaisivat hyödyllistä tietoa toimipisteen kassalla työskentelevälle työntekijälle. Näitä ovat päivän kävijämäärät, päivän myynti, asiakas-tyytyväisyyshymiöt ja Net Promotor Score. (Suihkonen 2023.)

Kävijämäärien näkyminen tunneittain antaa työntekijälle kyvyn arvioida työpäivän kiireellisyyttä ja näin hänen on helpompi suunnitella työajan käyttö paremmin. Esimerkiksi toimipisteen tilojen huoltoa ei ole kannattavinta tehdä päivän kiireisimpien tuntien aikana. Päivän kokonaismyynti antaa myös kuvan päivän kiireellisyydestä ja työntekijä pystyy numeroiden perusteella esimerkiksi pyytämään työvuoroja tietyille päiville datan perusteella. (Suihkonen 2023.)

Toimipisteiden aulaan voidaan laittaa näyttö, jossa kysytään asiakkaiden mielipidettä käynnistään hymiöiden perusteella. Arvosanan voi antaa viiden eri vaihtoehdon välillä erittäin huonosta erittäin hyvään. Tällöin palautteen antaminen tapahtuu yksinkertaisesti hymiötä painamalla ja siitä saatu tieto kerätään talteen. Tästä saatava tieto on helppo käsitellä ja viedä nopeasti suorituskyky-mittaristoon. (Suihkonen 2023.)

NPS, eli net promotor score antaa yritykselle kuvan asiakkaiden mielipiteistä. Sen sijaan, että henkilöstön käyttöön luodaan oma asiakaskysely ja sen tarjoaman datan perusteella numeraalinen asteikko, voidaan käyttää valmista NPS-pohjaa. NPS on numero asteikolla 0–100 ja se perustuu siihen, kuinka todennäköisesti asiakas suosittelisi yhtiön tuotetta tai palvelua tutuilleen. NPS kysely suoritetaan esimerkiksi kolmen tai kuuden kuukauden välein. Siitä saatua tietoa

pystytään hyödyntämään yrityksen toiminnan kehittämisessä ja ohjauksessa ja yrityksen vertailu muihin on helppoa. (Sales communications.)

Vaikka NPS ei tarjoa joka päivä uutta tietoa, se antaa silti melko ajankohtaisen kuvan yrityksen asiakkaiden tyytyväisyydestä. Kyselyn toteuttaminen ei vaadi liikaa resursseja ja tulosten esittäminen myös toimipisteiden kassalla näkyvissä suorituskykymittaristoissa on helpoin tapa pitää henkilöstö ajan tasalla asiakas-tyytyväisyydestä. NPS-kyselyn tiedoista olisi eniten hyötyä Kiipeilyvisio Oy:lle, jos sen saisi luotua toimipistekohtaisesti. Kysely voidaan lähettää kaikille asiakkaille sähköpostilla, joille on luotu asiakasprofiili ja kerätty data voidaan esittää toimipisteiden kassoilla osana suorituskykymittaristoa. (Suihkonen 2023.)

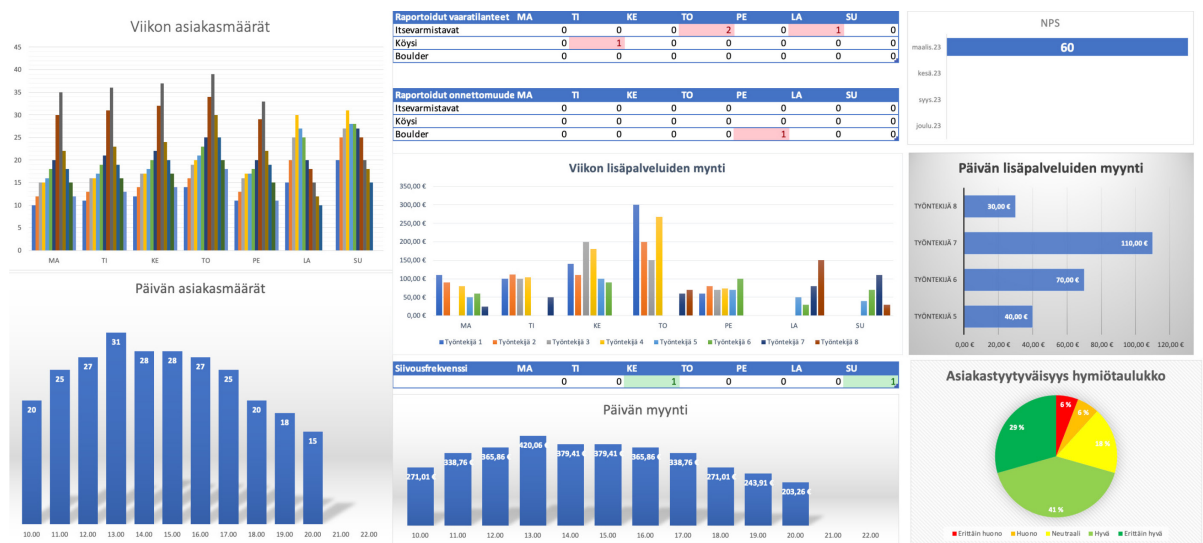
2.4 Mittareiden esittäminen asiakaspalveluhenkilöstölle

Suorituskykymittarit ovat yritysjohton käyttöön tarkoitettu työkalu. Jos mittareista halutaan saada hyödyllisiä asiakaspalveluhenkilöstön käyttöön, niiden luomisessa täytyy kiinnittää huomiota henkilöstön tarpeisiin. Henkilöstölle suunnatuissa mittareissa korostuu entisestään mittareiden helppolukuisuus, selkeys ja merkityksellisyys. Mikäli suorituskykymittareiden halutaan antavan jatkuvasti päivittyvää tietoa, niiden pitää myös päivittyä automaattisesti. Jos suorituskykymittarit päivitetään esimerkiksi kerran viikossa, täysi automaatio ei ole niin tärkeää, mutta silloin mittareiden tarjoama hyöty on vähäisempää. (Suihkonen 2023.)

Suorituskykymittareiden tarjoaman tiedon pitää siirtyä mahdollisimman nopeasti kerättävän tiedon lähteestä asiakaspalvelijan käyttöön. Silloin hän pystyy reagoimaan saatuun tietoon nopeammin eri tilanteissa. Tämä on mahdollista esimerkiksi hyödyntämällä integraatiota. Se tarkoittaa tietojen siirtämistä ohjelmistosta toiseen yhdistämällä ohjelmistot toisiinsa. Tiedot siirtyvät ohjelmistojen välillä rajapintojen kautta automaattisesti. (Tasanen 2019.) Nykyään on olemassa paljon yrityksiä, jotka tarjoavat käyttäjän omiin käyttötarpeisiin mukautettuja rajapintoja. Kiipeilyvisio Oy:n taloushallintojärjestelmänä toimii Netvisor ja se tarjoaa käyttäjilleen avoimen rajapinnan. Suorituskykymittarit voidaan siis luoda

joko mukautettuja rajapintoja tarjoavan yhtiön palveluita hyödyntäen Exceliin tai suoraan Netvisorissa. (Suihkonen 2023.)

Suorituskykymittareiden luontitavasta riippumatta ne antavat samat tiedot. Näkyvä halutaan saada yhdelle ruudulle, jotta tietojen tulkinta on mahdollisimman nopeaa ja vaivatonta (Suihkonen 2023.) Kuvassa 1 on esimerkki siitä, mille asiakaspalveluhenkilöstölle suunniteltu suorituskykymittaristo voisi näyttää.



Kuva 1. Alustavat esimerkkimittarit.

Alustaviksi esimerkkimittareiksi on valittu viikon ja päivän asiakasmäärät, raportoidut vaaratilanteet ja onnettomuudet, Viikon ja päivän lisäpalveluiden myynti, siivousfrekvenssi, päivän myynti, NPS sekä asiakastytyväisyysHYMIÖT. Kuvassa näkyvän mittariston lisäksi työntekijän pitäisi päästä tarkastelemaan historiallista dataa. Tämä mahdollistaisi nykytilan tarkastelun lisäksi tulevien tunti- ja päivien ennakkoinnin ja suunnittelun. (Suihkonen 2023.)

Mittaristoa lukemalla työntekijät pysyvät kartalla toimipisteen tapahtumista, ja heidän on helpompi toimia aiempaa itsenäisemmin. Esimiesten taakka tiedotusten osalta pienenee ja hallien toiminta, siisteys ja turvallisuus kehittyvät työntekijöiden omatoimisten päätösten seurauksena. Tällöin suorituskykymittarit ohjaavat henkilöstön työskentelyä keskittymään tavoitteisiin. Mittarien ymmärtäminen

ja soveltaminen työnteossa tuottaa yritykselle parempaa tulosta ja antaa asiakkaille positiivisemmän kuvan yrityksestä. (Suihkonen 2023.)

3 Haastattelut

3.1 Haastateltavien valinta ja haastatteluiden toteutus

3.1.1 Haastateltavat

Kiipeilyvisio Oy:n johtoportaan haastateltiin yrityksen omistajaa ja entistä toimitusjohtajaa Henrik Suihkosta. Omistajan haastattelussa pyrittiin selvittämään suorituskykymittareiden hyödyllisyyttä yritykselle, palkitsemistapaa ja palkkioiden rajoja, sekä alustavien suorituskykymittareiden epäkohtia ja kehitysideoita.

Toinen haastateltavista oli Kiipeilyvisio Oy:n myyntipäällikkö. Hän halusi esiintyä haastattelussa nimettömänä, joten tässä työssä häneen viitataan myyntipäällikkönä. Hän on välillä töissä hallien asiakaspalvelussa, joten hänen työkokemuksensa ja käsitystä Kiipeilyareenan työkuultuurista pyrittiin hyödyntämään mittareita ja palkitsemista luotaessa. Hänen haastattelussaan pyrittiin selvittämään henkilöstön suhtautumista suorituskykymittareihin ja palkitsemiseen. Kysymykset kohdistuivat käytännön näkökulmiin suorituskykymittareiden esittelytavasta ja palkitsemisen mahdollisista hyödyistä ja haitoista.

3.1.2 Toteutus

Haastattelut toteutettiin kvalitatiivisina teemahaastatteluina. Niissä haastateltavilta kysytään pääosin samoja kysymyksiä samassa järjestyksessä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Valitsin puolistrukturoidun haastattelumuodon, koska haastateltavilla on luultavasti hieman eriäviä mielipiteitä mittarien ja palkkioiden käyttötarpeista. Halusin tarvittaessa pyytää haastateltavia avaamaan mielipiteitään enemmän, ja tämä ei olisi onnistunut strukturoidussa haastattelussa. Haastattelut tehtiin Kiipeilyvisio Oy:n omistajalle ja myyntipäällikölle.

Niissä pyrittiin selvittämään sekä johdon että myynnin vaatimukset asiakaspalveluhenkilöstön käyttöön tuleville mittareille. Tarkoituksena oli myös saada kriteerejä yrityksen käyttöön tulevalle palkitsemistavalle. Keskustelua pyrittiin käymään mahdollisimman kattavasti, jotta uudet järjestelmät täyttävät yrityksen vaatimukset.

Haastattelut alkoivat keskusteluilla muista yritykseen liittyvistä aiheista ja pikkuhiljaa siirryttiin aihetta kohti. Haastateltavien kanssa käytiin läpi eri mittauskohteita ja pohdittiin, mitkä niistä soveltuisivat parhaiten asiakaspalveluhenkilöstön käyttöön. Kun keskusteluissa päästiin hyvään vaiheeseen, siirryttiin varsinaisiin haastattelukysymyksiin. Haastateltavat saivat vielä lopuksi kopiot haastatteluista ja niiden tuloksista, mikäli myöhemmin tulisi mieleen jotain lisättävää tai jos he haluaisivat jälkikäteen kommentoida vastauksiaan. Haastatteluiden jälkeen kriteerit mittarien luonnista ja palkitsemisen muodosta pitäisi olla selvillä ja pystytään luomaan esitys käyttöönotettavista mittareista johdolle.

3.2 Haastattelujen analysointi

Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin ennen analysointia. Litterointi oli tarpeellista, sillä molemmat haastattelut olivat yli tunnin pituisia. Ilman litterointia analyysin teko olisi ollut haastavaa ja analyysin luotettavuus olisi kärsinyt. Litteroidusta aineistosta valittiin parhaiten kysymyksiin vastaavat kohdat ja ne näkyvät haastatteluiden tuloksissa.

Analyysivaiheessa käydään läpi haastatteluiden tulokset. Tuloksia verrataan viitekehysten tietoihin mittareista ja palkitsemisesta. Tässä vaiheessa siis selvitetään mitkä suorituskykymittarit tulivat valituksi ja miten palkitseminen tulee toimimaan. Kaikkia haluttuja mittareita ei pystytä vielä toteuttamaan, sillä yrityksen käytössä olevat tietojärjestelmät eivät tue niiden luomista. Sen lisäksi palkitsemisen toteuttaminen vaatii lisätyötä yrityksen johdolta. Analyysissä selvitetään kriteerit palkitsemiselle ja tärkeät huomioonotettavat asiat uuden järjestelmän käyttöönottoon liittyen.

3.3 Tulokset

3.3.1 Omistajan haastattelun tulokset

Omistajan haastattelussa haluttiin selvittää suorituskykymittareiden hyödyllisyyttä, palkitsemisen luontitapaa ja palkkioiden rajoja, sekä alustavien mittareiden epäkohtia ja kehitysideoita. Ensimmäisenä kysyttiin, millä tavalla henkilöstöä palkitaan yrityksessä tällä hetkellä. Haastateltavan mukaan tällä hetkellä ei ole tulospalkkiota. Aiemmin hyvän vuoden sattuessa jaettiin koko henkilöstölle 11 prosenttia vuosiansiosta joulukuun alussa, ja maksettiin tammikuun alussa, jotta kaikki saivat verokortin. Seuraavaksi kysyttiin, löytyykö yrityksen käyttämissä tietojärjestelmistä valmiita suorituskykymittareita, tai mahdollisuuksia niiden luomiselle. Haastateltavan mukaan Netvisorista löytyy valmiita suorituskykymittareita ja niitä voi myös luoda itse. Enkoran ja Netvisorin välillä on valmis rajapinta, jota voi tarpeen mukaan käyttää mittareita tehdessä.

Sitten kysyttiin mitä asioita olisi haastateltavan mielestä hyvä mitata toimipisteillä, ja mihin suuntaan mittareiden tulisi ohjata työskentelyä. Haastateltava vastasi, että hyviä mittauskohteita olisivat myynti, ryhmämyynti, oheistuotteiden myynti, vaaratilanteet, kävijämäärät ja asiakastyytyväisyys. Tärkein asia työpaikalla on työntekijöiden hyvä ryhmähenki. Jos edes yksi hallin työntekijä tulee töihin huonolla asenteella, se vaikuttaa koko tiimin työskentelyyn. Työntekijöiden tulisi tukea toisiaan ja työskennellä yhdessä yhteisien tavoitteiden saavuttamiseksi. Yhteiset mittarit ohjaisivat päivän toimipisteen suoritusta tähän suuntaan.

Seuraavaksi haastateltavalta kysyttiin, mitkä mittarit soveltuisivat hänen mielestään parhaiten henkilöstön palkintaan ja minkä kokoisia palkkioita voitaisiin jakaa. Hän vastasi, että kaikki aiemmin mainitut mittarit sopisivat hyvin palkitsemisen pohjaksi. Osasta niistä voisi muodostua päivän arvo, jonka perusteella palkkiot jaetaan. Palkitsemisen tulisi pohjautua saavutettuun hyötyyn yritykselle. Palkkioiden tulisi korreloida vahvasti yrityksen myynti ja laatutavoitteiden saavuttamiseksi. Palkkioiden kokoa hän ei osannut vielä tässä vaiheessa sanoa.

Lopuksi haastateltavalta kysyttiin, miten järjestelmä kannattaisi ottaa käyttöön yrityksessä ja onko mitään muuta huomioitavaa aiheisiin liittyen. Haastateltava vastasi, että järjestelmä tulisi käyttöön kaikille työntekijöille samaan aikaan. Sen pitäisi toimia automaattisesti yhdessä palkanmaksun kanssa. Käyttöönottohetkellä järjestelmän pitäisi olla siis täysin toimintakunnossa. Sen lisäksi käyttöönoton yhteydessä koko henkilöstön työsopimukseen tehdään erillinen lisäsopimus hr-lakimiehen toimesta. Palkitsemista varten pitää vielä käydä keskustelua johdon kesken. Hän sanoi, että johdon pitää miettiä minkä kokoisia palkkioita tullaan jakamaan. Jos saataisiin kuitenkin järjestelmän perusrakenne kasaan, niin siitä olisi jo paljon hyötyä.

3.3.2 Myyntipäällikön haastattelun tulokset

Myyntipäällikön haastattelussa haluttiin selvittää henkilöstön suhtautumista tuleviin muutoksiin, millä tavalla suorituskykymittarit esitetään, ja mitä hyötyä tai haittoja palkitsemisesta voisi olla yritykselle. Ensimmäisenä kysyttiin, missä suorituskykymittareiden tulisi näkyä. Haastateltavan mukaan mittarit olisi hyvä saada ainakin kaikkien hallien auloihin tai taukotiloihin ja mahdollisuuksien mukaan myös työntekijöiden puhelimiin. Seuraavaksi kysyttiin, mikä asia on sellainen, jota voitaisiin ohjata tai kehittää mittarien avulla. Myyntipäällikön mukaan toiminnan ohjauksessa olisi hyvä keskittyä työntekijöiden motivointiin, hyvinvointiin ja toiminnan tehokkuuteen. Mitään isoja kehityskohteita päivittäisessä toiminnassa ei ole. Sitten myyntipäälliköltä tiedusteltiin, miten työntekijät yleensä suhtautuvat muutoksiin. Hänen sanoi, että yleisesti he suhtautuvat muutokseen varoen. Jos viestintä muutosten osalta on kuitenkin selkeää, ja hommat hoidetaan kunnolla, niin suhtautuminen on positiivista.

Seuraavaksi kysyttiin, onko haastateltava ollut aiemmin töissä yrityksessä, jossa on käytössä palkitsemisjärjestelmä. Hän vastasi työskennelleensä palkitsemisjärjestelmää käyttäneessä yrityksessä. Haastateltavaa pyydettiin kertomaan, mitä hyviä tai huonoja puolia järjestelmässä oli. Hänen mukaansa järjestelmä ei ollut hyvin suunniteltu. Se ohjasi työntekijöitä kilpailemaan keskenään, eikä työskentelemään yhdessä. Myyntitavoitteisiin pääseminen aiheutti paineita

ja kun tavoitteisiin päästiin, niin työnteko loppui kuin seinään. Palkitseminen ei siis motivoinut työntekijöitä oikealla tavalla. Se ohjasi myymään myyjille tuottavimpia tuotteita, eikä asiakkaan tarpeisiin sopivia tuotteita. Palkkoja laskettiin, ja aiempaa vastaavaa palkkaa pystyi tienaamaan myymällä enemmän, mutta myynnin kannalta huonoina aikoina palkka jäi alhaiseksi.

Tämän jälkeen kysyttiin, miten palkitseminen voisi toimia käytännössä. Myyntipäällikkö vastasi, että palkkiot voitaisiin jakaa toimipistekohtaisesti päivän työntekijöiden kesken. Kaikki toimipisteen työntekijät saisivat siis samat pisteet työpäivän osalta. Järjestelmään valitaan mittarit ja niille tavoitearvot. Joka päivä toimipisteen työntekijöille lasketaan pisteet esimerkiksi 0–100 sen perusteella, kuinka lähelle tavoitearvoja päästään. Kuun lopussa palkkiot lisätään työntekijöiden normaalin palkan päälle. Näin palkitseminen toimisi positiivisena kannustimena ja ohjaisi työskentelyä ryhmätyöhön. Ei siis haluta aiheuttaa huonohenkistä kilpailua työntekijöiden välillä ja myynnin kannalta huonompina kausina ei tarvitse huolehtia palkan laskusta.

Lopuksi kysyttiin olisiko vielä jotakin muuta huomioitavaa. Haastateltava vastasi, että jaettavat palkkiot eivät tietenkään voi motivoida kaikkia yhtä paljon, koska eri asiat motivoivat eri ihmisiä. Se tulisi siis muistaa, että kaikille vaikutus ei ole yhtä vahva. Viime aikoina on haluttu kiinnittää enemmän huomiota vuosijäsenyyksien myyntiin ja seurantaan. Vuosijäsenyyksien määrän mittari olisi siis hyvä lisätä suorituskykymittarien joukkoon. Lisäksi Kiipeilyareenalla on tällä hetkellä erittäin hyvä henki työntekoa kohtaan. Olisi siis tärkeää, että suorituskykymittarit tai palkitseminen eivät vaikuttaisi työntekijöihin negatiivisesti.

3.4 Tulosten analysointia

Tämän työn viitekehysessä käytiin läpi palvelualan yritykselle tyypillisiä suorituskykymittareita ja muita mittareita, joista voisi olla hyötyä Kiipeilyareenojen asiakaspalveluhenkilöstölle. Eri vaihtoehtoja oli paljon, mutta esimerkkimittareiksi pyrittiin valitsemaan yrityksen omiin käyttötarkoituksiin parhaiten sopivat

mittarit. Tarkoituksena ei ollut valita lopullisia suorituskykymittareita, vaan ainoastaan esimerkit, joiden perusteella lopullinen valinta tehtäisiin. Yrityksessä oli hyvin tyytyväisiä alustaviin mittareihin ja muutokset taulukkoon jäivät hyvin vähäisiksi. Ainoastaan lisäpalveluiden myynti ja siivousväli jätettiin pois, vaaratilanteiden seuranta haluttiin yksinkertaistaa ja vuosijäsenten määrän seuranta haluttiin lisätä mittaristoon.

Viitekehyksessä käytiin myös läpi palkitsemisen eri muotoja. Haastatteluissa päädyttiin siihen, että Kiipeilyvisio Oy:n asiakaspalveluhenkilöstölle sopivin palkitsemisen muoto on tulospalkkio. Keskustelua käytiin myös mahdollisista muista, kuin rahapalkkioon perustuvasta palkkiosta, eli rahan sijaan työntekijät saisivat esimerkiksi lahjakortteja. Näissä vaihtoehtoissa kuitenkin tuli eteen ongelma siitä, että lahjakortin pitäisi olla jokaiselle työntekijälle omanlainen, jotta se voisi motivoida häntä. Siksi lopulta valittiin rahallinen palkkio parhaaksi palkkioksi.

Palkitsemisen osalta päädyttiin siis aineelliseen palkitsemiseen. Henkilöstön aineeton palkitseminen on yrityksessä hyvällä tasolla. Henkilöstö saa kehuja ja kiitoksia hyvästä suoriutumisesta, työkuluttuuri on rento, työvuorot ovat joustavia ja kaikilla on tasavertaiset mahdollisuudet urakehitykselle. Sen lisäksi mittareihin on helpompaa yhdistää aineellinen palkkio onnistuneesta suorituksesta.

Haastatteluissa kysyttiin myös palkkioiden muodostumistavasta. Palkitsemisen perusteiksi valittiin suorituskykymittareista alustavasti myynti ja asiakastyytyväisyys, sillä ne ovat asioita, joihin työntekijöiden on helpoin itse vaikuttaa. Palkitseminen perustuisi valituista mittareista muodostuvaan arvosanaan esimerkiksi 0–100 ja tämä arvosana annettaisiin joka päivä toimipisteen työntekijöille. Arvosanan halutaan myös olevan toimipistekohtainen, sillä niin sen uskotaan parantavan ryhmähenkeä ja ohjaavan työntekijöitä tiimityöhön. Toisin sanoen kaikki tiettyinä päivinä töissä olleet työntekijät saavat saman arvosanan riippumatta työtuntien määrästä. Työntekijöiden palkkaa ei lähettäisi laskemaan, vaan tulospalkkio lisättäisiin heidän nykyiseen palkkaansa. Kiipeilyvisio Oy ei halua toistaa yleisiä virheitä palkitsemisen kanssa, jotka johtavat työmoraaalin laskemiseen ja

ajavat työntekijät kilpailemaan keskenään. Sen sijaan halutaan luoda mittaristo heidän työntekonsa tueksi ja toiminnan ohjaamiseksi sekä jakaa palkkioita vahvistamaan toiminnan tavoitteellisuutta.

Mittareita suunniteltaessa selvisi myös muutamia ongelmia. Viikon myyntiä ja viikon asiakasmäärää, sekä jatkuvasti päivittyvää vuosiasiakkaiden määrää ei pystytä vielä esittämään mittaristossa. Sen lisäksi mittareita ei pystytä vielä esittämään yhdessä näkymässä, vaan niiden tiedot pitää hakea eri järjestelmistä. Mittarien luontiprosessi tullaan käymään läpi alusta loppuun ja siihen laaditaan myös suunnitelma, mutta tässä opinnäytetyössä ei tulla saamaan valmiiksi mittariston todellista lopullista näkymää. Lopullisen järjestelmän pitäisi päivittyä automaattisesti ja tulospalkkioiden pitäisi toimia suoraan yhdessä palkanmaksun kanssa.

Tulospalkkion käyttöönottoprosessi on suuri muutos Kiipeilyvisio Oy:n toimintaan. Jaettavien palkkioiden määrät täytyy laskea mukaan yrityksen vuosibudjettiin. Sen lisäksi jokaiselle toimipisteelle pitää määrittää omat tavoitearvot, joihin päästessä annetaan tietyn suuruinen arvosana ja sen seurauksena tietyn suuruinen palkkio. Tämä kaikki vaatii huomattavan määrän hallinnollista työtä, jonka takia automatisoitua tulospalkkion jakoa ei tulla saamaan valmiiksi tämän opinnäytetyön aikana. Tulospalkkioiden jakamisesta tullaan laatimaan perusrakenne ja esitys siitä, miten se toimisi käytännössä, mutta esimerkiksi jaettavien palkkioiden kokoja ei pystytä kertomaan.

Kun mittaristo ja tulospalkkio lopulta otetaan käyttöön yrityksessä, se pitää tehdä oikein. Henkilöstö suhtautuu yleisesti hiukan varoen muutoksiin ja sen takia esimiesten ja johdon tulee hoitaa viestintä uusien järjestelmien kohdalla hyvin. Henkilöstön on tärkeää ymmärtää, että yrityksessä ei olla alkamassa seuraamaan pikkutarkasti kaikkien jatkuvaa suoriutumista eikä heidän palkkansa laske esimerkiksi myynnin kannalta huonompina kuukausina. Näiden järjestelmä uudistusten tarkoituksena on vain helpottaa ja tehostaa heidän työskentelyänsä sekä jakaa hyvästä suoriutumisesta palkkioita.

4 Valitut suorituskykymittarit ja palkitsemisjärjestelmä

4.1 Tiedon keruu ja esitystapa

4.1.1 Tietojärjestelmät tiedonkeruuseen

Haastattelujen jälkeen valittiin ehdotuksista lopulliset toimipisteittäin esitettävät suorituskykymittarit. Ne ovat päivän ja viikon myynti, päivän ja viikon kävijämäärät, vaaratilanteet ja asiakastytyväisyys. Vuosijäsenten määrä haluttaisiin myös yhdeksi mittariksi, mutta Enkorasta saatava raportti ei ole toistaiseksi tarpeeksi selkeä asiakaspalveluhenkilöstölle tarkoitettuun suorituskykymittaritaulukkoon. Lopullinen toimipistekohtainen raportti voitaisiin luoda Power BI:ssä hyödyntämällä esimerkiksi Azure SQL-tietokantaa. Azureen saadaan siirrettyä tieto Enkorasta ja Netvisorista (Puskala). Kuviossa 2 on esitetty, miten tiedot kulkevat rajapintojen kautta Power Bi-raportille.



Kuvio 2. Tietojen siirtyminen tietojärjestelmistä raporttiin (Puskala).

Valittu integraatiotyökalu, esimerkiksi Azure Data Factory, kutsuu rajapintoja Enkorasta tai Netvisorista kerran tunnissa ja tallentaa tulokset tietokantaan. Vaaratilanteiden raportointi tapahtuu Microsoft Forms lomakkeelle, josta se tallennetaan Sharepointissa sijaitsevaan Excel-tiedostoon. Sama data voidaan ohjata myös yhteiseen tietokantaan mittaristoa varten. Tietokantaan kerätään kaikki raportoitava data samaan paikkaan ja se luetaan sieltä Power BI:hin. Siellä luotavat toimipistekohtaiset raportit saadaan näkyviin Teamsissa ja siten myös työntekijöiden omissa puhelimissa. (Puskala.)

4.1.2 Toimipistekohtainen myynti

Myyntiraportti saadaan suoraan Netvisorista. Toimipistekohtaiseen myyntiin sisältyvät kaikki halleilla myytävät asiat, joihin työntekijät voivat itse vaikuttaa. Näitä ovat kertakäyntien, sarjalippujen, lahjakorttien, jäsenyyksien, ryhmien, elintarvikkeiden, kiipeilyvälineiden ja vuokravälineiden myynti. Taulukossa 3 on kuva Netvisorista haetusta toimipistekohtaisen myynnin raportista. Näiden tietojen avulla saadaan luotua myynnin mittarit.

Paikka	Summa sis. AIV	Summa ei sis. AIV	AIV Summa	Määrä
Kiipeilyareena Salmisaari	5487,30 €	4976,03 €	511,27 €	151
Kiipeilyareena Kalasatama	5906,30 €	5387,79 €	518,51 €	151
Kiipeilyareena Tammisto	2674,45 €	2440,13 €	234,32 €	77
Kiipeilyareena Ristikko	9896,95 €	8979,70 €	917,25 €	255
Internet	3291,84 €	3013,87 €	277,97 €	32
	27256,84 €	24797,52 €	2459,32 €	666

Taulukko 3. Toimipistekohtainen myynti (Netvisor).

Tieto haetaan Netvisorin rajapinnan kautta tietokantaan ja sieltä edelleen Power BI-raporttiin. Raportissa tulee näkymään päivän myynti joko tunneittain tai nykyhetkeen mennessä ja edellisen seitsemän päivän myynti.

4.1.3 Toimipistekohtaiset asiakasmäärät

Toimipistekohtaiset kävijämäärät saadaan haettua Enkorasta. Tiedot viedään rajapinnan kautta valittuun tietokantaan ja edelleen sieltä Power BI:n raportille. Myös asiakasmääristä luodaan päivän raportti tunneittain ja edellisen seitsemän päivän raportti. Taulukko 4 (s.31) on näyttökuva Enkoran toimipistekohtaisten kävijämäärien raportista. Näillä tiedoilla saadaan luotua toimipistekohtaiset kävijämäärien mittarit.

Paikka	Määrä	U
---	25	
Kiipeilyareena Salmisaari	277	
Kiipeilyareena Kalasatama	336	
Kiipeilyareena Tammisto	178	
Kiipeilyareena Ristikko	466	
	1282	

Taulukko 4. Toimipistekohtaiset kävijämäärät (Enkora).

Toimipistekohtaisia kävijämääriä voidaan tarkastella siis kuluvan päivän tuntien mukaan, ja kuluvan päivän kävijämääriä voidaan verrata edellisen seitsemän päivän kävijämääriin. Työntekijät voivat suunnitella ajankäyttönsä entistä paremmin ja esimiehet voivat huolehtia kapasiteetin tehokkuudesta historiallisen datan avulla.

4.1.4 Vaaratilanteet

Vaaratilanteet ilmoitetaan Microsoft Forms-lomakkeella ja ne siirtyvät sieltä suoraan Excel tiedostoon. Data voidaan viedä rajapinnan kautta tietokantaan ja taas lopulliselle Power BI-raportille. Onnettomuudet voidaan esittää toimipistekohtaisesti ja joko edelliseltä seitsemältä tai 30 päivältä.

Vaaratilanteista ei ole vielä saatavilla haluttua raporttia. Siksi siitä ei voida esittää kuvaa, kuten myynnin ja asiakasmäärien kohdalla. Data on kuitenkin olemassa ja vaaratilanteiden mittarin ulkoasu tullaan esittämään tämän luvun lopussa muiden mittareiden kanssa.

4.1.5 Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyyttä haluttiin arvioida tyytyväisyshymiöillä ja Net Promotor Scorella. Tällä hetkellä yrityksellä ei ole käytössä asiakastyytyväisyyden jatkuvaa mittausta. Kun mittaustapaa lähdetään valitsemaan, pitää huomioida mahdollisuus integroida se osaksi järjestelmiä ja mitä tietoa mittarista halutaan saada. Net Promotor Scoressa voitaisiin käyttää esimerkiksi Surveypalia, koska

sieltä saataisiin siirrettyä kerättyä data rajapinnan kautta käytännössä samalla tavalla, kuin aiemmissakin mittauskohteissa. NPS-kyselyssä olisi myös helppoa lisätä tukikysymyksiä, joilla asiakkaiden tyytyväisyyttä voidaan arvioida laajemmin. (Puskala.)

Hymiömittauksella saadaan tietoa juuri palautteenantohetkestä, mutta muuta lisätietoa ei saada kerättyä kyselyn yhteydessä. Mikäli kysely tehdään sähköpostilla tai tekstiviestillä, olisi mahdollisuus liittää mukaan lisäkysymyksiä. Hallien aulassa olevilla painikkeilla taas tämä ei olisi mahdollista. Asiakastyytyväisyyskyselyitä pitäisi tehdä säännöllisin väliajoin, jotta asiakastyytyväisyyden kehitystä voidaan seurata myös samoilta asiakkailta. (Puskala.)

4.1.6 Vuosijäsenten määrä

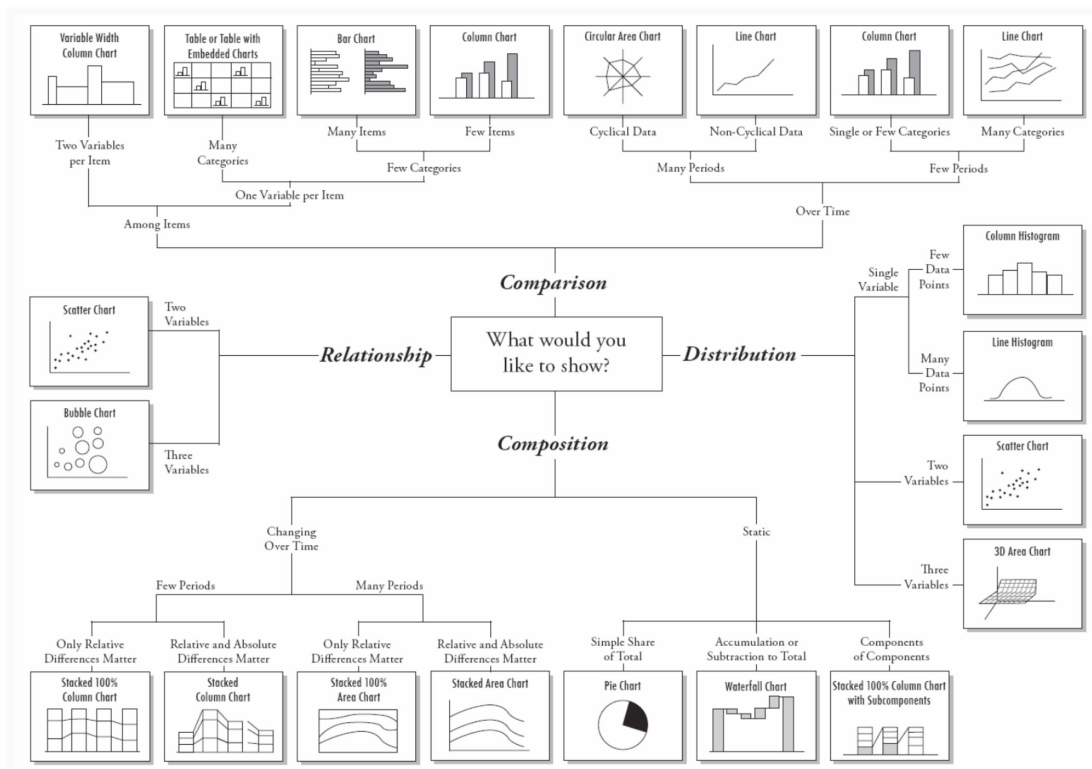
Vuosijäsenten määrää ei toistaiseksi saada suoraan raportoitua, vaan luvun selvittäminen vaatii Enkoran tiedoista kerättävän Excelin tarkastelua ja näin saadaan vain arvio vuosijäsenten määrästä. Jäsenyyksien seuraustapaa pitäisi siis kehittää, jotta Enkorassa tai seuraamiseen käytetyssä Excelissä näkyisi tarkka vuosijäsenten määrä.

Kun tarkka ja toimiva vuosijäsenyyksien raportti saadaan toimimaan, se voitaisiin viedä rajapinnan kautta tietojärjestelmään ja sieltä Power BI-raportille. Raportilla voisi näkyä esimerkiksi kuluvan kuukauden jatkuvasti päivittyvä tilanne ja edellisen kolmen kuukauden vuosijäsenyyksien määrä. Tämä mahdollistaisi helpon nykytilanteen seurannan ja vertailun aiempiin kuukausiin.

4.2 Tietojen esittäminen kaavioina

Asiakaspalveluhenkilöstön käyttöön tulevan suorituskykymittariston tulee olla selkeä ja helppolukuinen. Mittareiden arvot tullaan esittämään kaavioina, joiden valinnassa hyödynnetään kuvio 3 karttaa (s.33). Käyttötarkoitukseen oikea kaavio saadaan, kun lähdetään kartan keskeltä ja seurataan kriteereihin sopivaa reittiä. Kaaviota voidaan käyttää mittauskohteiden vertailun, jakauman, koostumuksen ja suhteen esittämiseen. Kiipeilyvisio Oy:n käyttöön tulevia mittareita

käytetään mittauskohteiden jakauman (distribution) ja vertailun (comparison) tarkastelemiseen.



Kuvio 3. Oikean kaavion valinta (Agarwal 2015).

Jakaumaa kuvaava kaavio valitaan sen perusteella, kuinka monta muuttujaa jakaumassa on. Jos muuttujia on vain yksi, niin kaavio valitaan esitettävän tiedon määrän perusteella. Vertailua kuvaava kaavio valitaan sen perusteella, halutaanko kohteita vertailla ajan vai itse kohteiden perusteella. Jos vertailua halutaan tehdä kohteiden perusteella, mittarin valinta riippuu mittauskohteiden muuttujien määrästä. Jos muuttujia on vain yksi niin valintaan vaikuttaa kategorioiden määrä. Jos kategorioita on vähän, niin kaavion valinta perustuu mittauskohteiden määrään. Mikäli mittauskohteen vertailu halutaan tehdä ajan perusteella, mittarin valintaan mittausajanjaksojen määrän mukaan. Jos mittausajanjaksoja on monta, niin kaavio valitaan sen perusteella, onko data syklistä vai ei. Jos mittausajanjaksoja on vähän, niin kaavio valitaan sen perusteella, onko mittauskategorioita paljon vai vähän.

Kokonaisuudessaan kuvio 4 voi vaikuttaa sekavalta, mutta mittarit valitaan seuraamalla vain yhtä polkua. Myyntiä ja asiakasmääriä halutaan tarkastella niiden päiväkohtaisen jakauman ja viikkokohtaisen päivien vertailun avulla. Vaaratilanteita seurataan vertailemalla eri kiipeilymuotojen onnettomuusmääriä. Asiakastytyvääisyyttä seurataan vertaamalla tasaisin väliajoin tehtävien mittausten tuloksia keskenään. Vuosijäsenten määrää seurataan vertailemalla määrän kuukausittaista muutosta. Kun vertailutavat ovat tiedossa, niin polkua seurataan loppuun asti ja päädytään seuraaviin mittareihin:

Päivän myynnin mittari muodostuu reitiltä: distribution - single variable – few data points. Päivän myynnin esitystavaksi valitaan histogrammi. Viikon myynti muodostuu reitiltä – comparison – over time – few periods – single or few categories. Viikon myynnin esitystavaksi valitaan pylväskaavio.

Päivän asiakasmäärien mittari saadaan reitiltä – distribution - single variable – few data points. Päivän asiakasmäärien esitystavaksi valitaan histogrammi. Viikon asiakasmäärien saadaan reitiltä comparison – over time – few periods – single or few categories. Viikon asiakasmäärien esitystavaksi valitaan pylväskaavio.

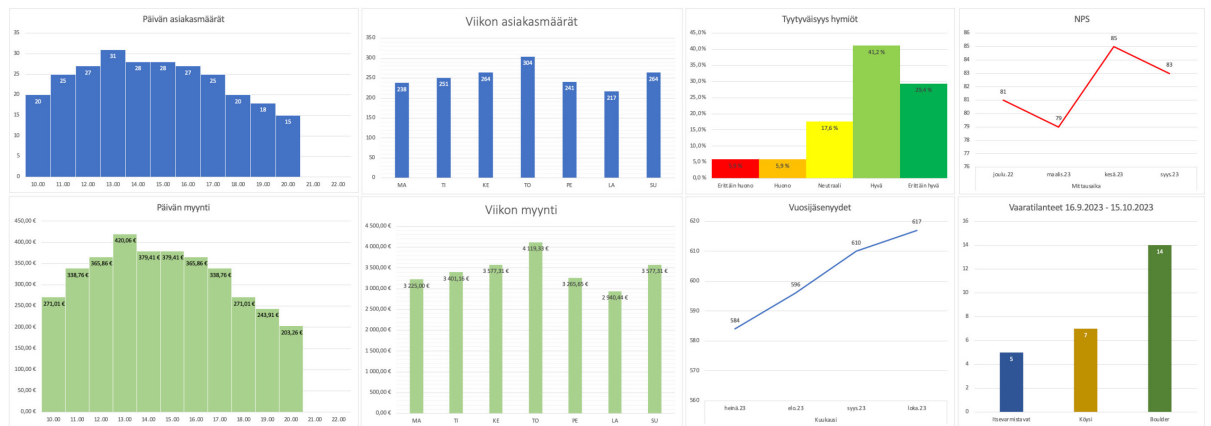
Vaaratilanteiden kaavio saadaan reitiltä comparison – over time – few periods – single or few categories. Vaaratilanteet esitetään pylväskaaviona.

Asiakastytyvääisyyttä on tarkoituksena mitata yhdellä tai useammalla tavalla. Hymiöiden 1-5 kaavio löytyy reitiltä comparison – among items – one variable per item – few categories – few items. Hymiöt kannattaisi esittää pylväskaaviona. NPS 0-100 kaavio saadaan reitiltä comparison – over time – many periods – non-cyclical data. NPS esitetään viivakaaviona.

Vuosijäsenten määrän kaavio saadaan reitiltä comparison – over time – many periods – non-cyclical data. Vuosijäsenten määrä esitetään viivakaaviona.

4.3 Lopullinen näkymä

Mittareiden arvojen vertailussa voisi näkyä edellisen 30 päivän saman viikonpäivän keskiarvo. Esimerkiksi maanantaina näkyisi edellisen 30 päivän sisälle osuvien maanantaiden myynnin keskiarvo. Tällöin mittarien tulkitseminen olisi helpompaa, koska arvoja voisi suoraan verrata johonkin. Mittaristoa pystyy myös muokkaamaan helposti Power BI:ssä, joten tulevaisuudessa sinne voidaan lisätä raportteja valituista kehityskohteista. Jos halutaan lisätä kiipeilykenkien myyntiä, voidaan niiden myyntimäärän mittari lisätä taulukkoon, ja siten työntekijät kiinnittävät siihen enemmän huomiota. (Puskala.)



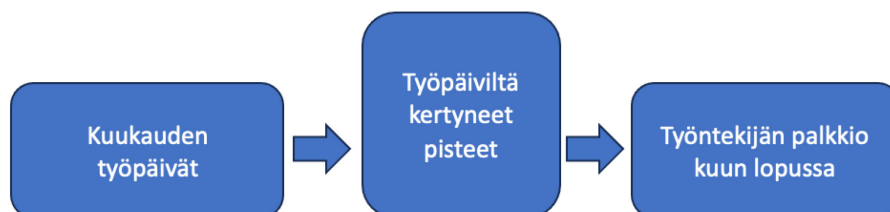
Kuva 2. Suorituskykymittariston ulkoasu.

Raportit laitettaisiin näkymään Teamsiin, jolloin työntekijät pääsisivät tarkastelemaan haluamaansa raporttia myös toimipisteiden ulkopuolella ja vaikka omilla puhelimillaan. Power BI-raporttia pääsee tarkastelemaan, mutta ei muokkaamaan Teamsissä ja tämä sopii täydellisesti mittariston käyttötarpeisiin. Jokaisella toimipisteellä olisi oma raportti, mutta NPS ja vuosijäsenten määrä olisi sama kaikilla toimipisteillä, sillä ne koskevat koko yritystä. Esimerkit lopullisista mittareista luotiin Excelissä. Kuvassa on henkilöstön näkymä mittaristosta sunnuntaina päivän päätteeksi. Esimerkeissä ei näy tavoitearvoja tai aiempien päivien keskiarvoja, mutta ne voidaan lisätä Power BI:ssä luotavaan suorituskykymittaristoon.

Päivän myynnin ja asiakasmäärien raporteilla näkyy myynnin ja asiakkaiden määrä päivän alusta nykyhetkeen asti. Viikon myynnin ja asiakasmäärien raportit esittävät myynnin ja asiakkaiden määrät kuluvalta päivältä ja edelliseltä kuukaudelta päivältä. Tyytyväisyshymiöraportit ja NPS-mittaukset tehdään säännöllisin väliajoin (esimerkiksi kolmen kuukauden välein). NPS voidaan esittää neljältä viimeisimmältä ajanjaksolta ja tyytyväisyshymiöiden raportti näyttää raportin viimeisimmältä mittausjaksolta. Vuosijäsenyydet voidaan esittää kolmelta edelliseltä kuukaudelta ja kuluvan kuukauden määrä päivittyisi jatkuvasti. Vaaratilanteiden määrä voitaisiin esittää viimeisen kuukauden ajalta ja siinä näkyy eriteltynä onnettomuudet itsevarmistavilla reiteillä, köysireiteillä ja boulderreiteillä.

4.4 Tulospalkkio mittareiden perusteella

Haastatteluissa ilmeni, että tulospalkkion käyttöönotto vaatii vielä paljon yrityksen sisäisiä palavereja. Siksi tässä kehittämishankkeessa on vain ehdotus tulospalkkiota varten valittavista mittareista, tavoitearvoista ja palkkioiden muodostumistavasta. Tulospalkkioon valitaan alustavasti myynnin ja asiakastyytyväisyyden mittarit. Yrityksen sisällä valituille mittareille tulee asettaa tavoitearvot, jotka määrittävät työntekijöille jaettavat pisteet. Tarkoituksena on jakaa samat pisteet toimipisteen päivän työntekijöille. Kuviossa 4 on esitetty pisteiden kertyminen.



Kuvio 4. Pisteiden kertyminen.

Yhden työntekijän pisteet kertyvät niiltä päiviltä ja toimipisteiltä, joilla hän on työskennellyt. Työpäiviltä kertyneet pisteet lasketaan yhteen palkkakauden lopussa. Kertyneet pisteet määrittävät työntekijälle jaettavan tulospalkkion koon.

Tulospalkkion käyttöönotto vaatii yritykseltä hallinnollista työtä. Yrityksen johdon pitää vielä päättää jaettavien palkkioiden koosta ja toimipistekohtaisista tavoitearvoista. Toimivat palkkiot edellyttävät, että ne ovat muita mahdollisia motiiveja voimakkaampi ohjaaja. Palkkion tulee siis olla tarpeeksi iso, jotta sen tavoittelu on kannattavaa, mutta kohtuullinen myös työnantajan näkökulmasta. Sen lisäksi tulospalkkioiden halutaan toimivan automaattisesti palkanmaksun yhteydessä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että suorituskykymittareiden Power BI-raportti ja palkanmaksujärjestelmä toimivat yhdessä rajapinnan kautta ja palkkiot lisätään automaattisesti työntekijöiden palkkoihin. Kun järjestelmä on käyttövalmis, työntekijöiden työsopimuksiin laaditaan lisäsopimus tulospalkkioista hr-lakimiehen kanssa.

5 Kehittämissuunnitelman kuvaus ja arviointi

5.1 Kehittämissuunnitelman kuvaus

Kehityssuunnitelma voidaan jakaa neljään vaiheeseen. Ensin luodaan toimivat suorituskykymittarit. Sitten luodaan automaattinen tulospalkkio, joka toimii yhdessä mittareiden ja palkanmaksun kanssa. Sen jälkeen asetetaan palkkioiden rajat toimipistekohtaisesti. Lopuksi valmiit suorituskykymittarit ja palkitsemisjärjestelmä otetaan käyttöön yrityksessä.

Mittareita varten täytyy ensin saada toimivat raportit mittauskohteista. Niiden tietojen perusteella luodaan suorituskykymittarit Power BI:ssä rajapintoja hyödyntämällä. Mittarien tiedot haetaan yrityksen järjestelmistä ja tarvittaessa järjestelmiä muokataan toimimaan yhdessä. Mittareille asetetaan myös tavoitearvot toimipisteiden historiallista dataa hyödyntämällä. Tavoitearvot kertovat mittareita tarkastelevalle työntekijälle vertailtavaa tietoa ja näin helpottavat ja nopeuttavat mittarien tulkitsemista.

Palkitseminen pitää saada toimimaan yhdessä palkanmaksun kanssa ja se tulee perustumaan myynnin ja asiakastyytyväisyyden mittareihin. Kun toimipisteellä päästään valittuihin tavoitearvoihin, niin sen päivän työntekijöille jaetaan

kaikille sama määrä pisteitä. Tulospalkkioiden jakoa varten täytyy päättää jaettavien palkkioiden määrä ja tapa, jolla kertyneet palkkiot saadaan lisättyä työntekijöiden palkkoihin automaattisesti.

Tulospalkkio tulee käyttöön yrityksen kaikilla toimipisteillä. Eri asiakasmäärien takia palkkioiden rajat asetetaan toimipistekohtaisesti. Rajat eivät saa olla liian matalia tai korkeita, vaan ne pitää asettaa toimipisteille sopivasti. Liian korkeat rajat vievät työntekijöiltä motivaation ja heistä tuntuu, että heiltä odotetaan liikaa. Liian matalat rajat taas eivät hyödytä yritystä ja rahaa kuluu hukkaan. Oikea tulospalkkion raja vaatii työntekijöiltä panosta, mutta siihen ei ole mahdollisuutta päästä.

Kun suorituskykymittarit ja tulospalkkio ovat toimintakunnossa, ne voidaan ottaa käyttöön. Viestintä uusien järjestelmien käyttöönotosta tulee olla kattavaa ja selkeää. Kaikille työntekijöille pitää kertoa miten järjestelmät toimivat ja heitä tulee opastaa suorituskykymittarien lukemiseen ja tulkitsemiseen. Näin kellekään ei jää epäselväksi, miten uusi järjestelmä toimii ja miten se vaikuttaa työntekoon.

5.2 Kehittämissuunnitelman arviointi

Suorituskykymittarit ja tulospalkkio vaativat paljon Kiipeilyvisio Oy:n sisäistä toimintaa ennen niiden käyttöönottoa. Tämän opinnäytetyön sisältämien ohjeiden lisäksi kannattaa hyödyntää Kaito Insight Oy:n osaamista tietojärjestelmäpuolella, jotta mittarit saadaan luotua nopeasti ja ne toimivat yhdessä yrityksen muiden järjestelmien kanssa.

Yrityksestä löytyy tarvittava osaaminen ja resurssit muutosten tekoon, mutta isojen muutosten toteuttaminen ei tapahdu hetkessä. Siksi kehittämissuunnitelmaa toteutettaessa kannattaakin edetä yksi vaihe kerrallaan mittareiden ja tulospalkkion luonnista niiden käyttöönottoon asti. Seuraavaan vaiheeseen siirtyminen vaatii aina edellisen vaiheen toimimista, eli jos esimerkiksi suorituskykymittarit eivät vielä toimi, niin tulospalkkiota on turha alkaa luomaan. Kehittämissuunnitelman vaiheiden toteuttaminen huolella loppuun asti on kriittistä suunnitelman toteutumisen kannalta.

Yrityksen käyttöön tulee uusi aineellisen palkitsemisen keino, mutta samalla on tärkeää huolehtia jo hyvin toimivasta aineettomasta palkitsemisesta. Henkilöstön palkitseminen ei toimi keskittymällä vain yhteen palkitsemisen osa-alueista. Suorituskykymittarien ja tulospalkkion tavoitteena on ohjata henkilöstön työskentelyä yrityksen tavoitteiden mukaiseksi, mutta tämä vaatii rahallisten palkkioiden lisäksi myös hyvää työskentelyä ja samaa hyvää tekemistä mitä yrityksessä on tähän asti nähty. Minun toivomukseni on, että tulospalkkiolla ja suorituskykymittareilla olisi positiivinen vaikutus myös yrityksen aineettomaan palkitsemiseen. Tätä ei kuitenkaan voi etukäteen tietää ja todellisuus selviää vasta ajan kanssa.

Minkään järjestelmän ensimmäinen versio ei ole täydellinen ja tämän kertominen työntekijöille on hyvin tärkeää. Suorituskykymittarit saattavat ohjata toimintaa väärään suuntaan, tulospalkkioiden rajat saattavat olla aluksi vääriä tai työntekijän ja työnantajan edut eivät välttämättä kohtaa palkitsemisessa. Työntekijöiden ja esimiesten täytyy siis toimia yhdessä uusien järjestelmien kehittämiseksi ja palautetta pitää niin antaa, kuin myös kuunnella. Suorituskykymittarien ja tulospalkkion toimivuutta ei pysty arvioimaan ennen niiden käyttöönottoa. Työ uusien järjestelmien kanssa ei siis lopu käyttöönoton jälkeen, vaan se jatkuu niiden toiminnan tarkkailuna ja yhteisenä kehittämisenä

6 Päätäntö

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda Kiipeilyvisio Oy:n asiakaspalveluhenkilöstölle suorituskykymittarit, joita voidaan käyttää apuna henkilöstön palkitsemisessa. Suorituskykymittarit saatiin valittua ja niiden luonnista tehtiin valmis suunnitelma. Myös palkitsemisen rakenne saatiin valmiiksi. Yrityksen sisällä pitää enää päättää jaettavien palkkioiden rajoista ja määristä. Tavoitteeseen siis päästiin, vaikka olisikin ollut hienoa päästä esittelemään jo automaattisesti toimiva suorituskykymittaristo ja tulospalkkio.

Työn aloitus tuntui vaikealta, mutta kun rakenne ja tavoitteet alkoivat selkeyty-
mään, niin kirjoittamisesta tuli paljon helpompaa. Aluksi tehtiin yritysesittely,

jotta pystyttäisiin paremmin ymmärtämään Kiipeilyvisio Oy:n toimintaa ja hallien päivittäisen toiminnan kannalta tärkeitä asioita. Sitten tutustuttiin palkitsemisen kokonaisuuteen, aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen ja näiden eri muotoihin. Palkitsemisessa pitää muistaa huomioida sen kokonaisuus, eikä keskittyä vain yhteen pieneen palkitsemisen osa-alueeseen. Tässä osiossa käytiin läpi myös tulospalkkio ja miten sitä voidaan käyttää yhdessä suorituskykymittarien kanssa.

Seuraavaksi perehdyttiin suorituskykymittareihin yleisesti, palvelualan yrityksissä ja siihen, kuinka niiden luominen yrityksen omien tarpeiden ja tavoitteiden mukaan on erityisen tärkeää. Mittarit ovat johdon työkalu ohjata yrityksen toimintaa ja oikein luotuna ne antavat luotettavaa ja ajantasaista tietoa yrityksestä. Suorituskykymittareihin tutustumisen jälkeen luotiin alustavat esimerkkimittarit yritysesittelyn, teorian ja alustavan selvityksen avulla.

Tämän jälkeen hankittiin lisätietoa lopullisista mittareista ja palkitsemisesta haastatteluilla. Alustavia mittareita käytettiin haastatteluissa apuna lopullisten mittarien luonnissa. Haastatteluista saatujen tietojen perusteella valittiin lopulliset mittarit ja suunniteltiin mittariston ulkoasu niin, että sen lukeminen olisi mahdollisimman nopeaa ja helppoa. Mittareiksi valittiin viikko ja päiväkohtainen myynti, viikko ja päiväkohtaiset asiakasmäärät, asiakastyytyväisyshymiöt, net promotor score, vuosijäsennyksien määrä ja viimeisen kuukauden vaaratilanteet. Johdolle oli myös erityisen tärkeää, että uudet järjestelmät vaikuttaisivat työntekoon positiivisesti, ja parantaisivat ryhmähenkeä. Palkitsemisen muodoksi valittiin tulospalkkio haastatteluista saatujen kriteerien ja viitekehysten tietojen perusteella. Tulospalkkion määrätymisperusteeksi valittiin myynnin ja asiakastyytyväisyyden mittarit.

Lopuksi laadittiin valmis nelivaiheinen kehittämissuunnitelma suorituskykymittareiden ja tulospalkkion luonnista ja käyttöönotosta yrityksessä. Ensimmäisessä vaiheessa luodaan toimivat mittarit, toisessa vaiheessa luodaan automaattinen tulospalkkio, kolmannessa vaiheessa asetetaan toimipistekohtaiset palkkioiden rajat ja lopuksi järjestelmät otetaan käyttöön yrityksessä. Tämän opinnäytetyön

tietojen perusteella Kiipeilyvisio Oy:lle pitäisi pystyä luomaan toimivat ja tarkoituksenmukaiset asiakaspalveluhenkilöstölle suunnitellut suorituskykymittarit ja tulospalkkio.

Opin tätä opinnäytetyötä kirjoittaessani paljon asioita yrityksen toiminnan ohjauksesta, suorituskykymittareista, niiden luonnista ja esittämistavasta, sekä myös palkitsemisesta ja itse kohdeyrityksestä. On ollut mielenkiintoista päästä seuramaan Kiipeilyvisio Oy:n kasvua yrityksen alkuvaiheista nykyhetkeen saakka ja minusta oli hienoa päästä olemaan osa sen toiminnan kehitystä. Huomasin myös kiinnostuneeni tietojärjestelmistä ja niiden toimintatavoista työtä tehdessäni. Mittareiden ja tulospalkkion luominen ja käyttöönotto yrityksessä vaatiikin paljon työtä eri tietojärjestelmien parissa ja minusta olisi hienoa päästä olemaan mukana siinäkin prosessissa.

Jatkon kannalta tulee muistaa, että vaikka työssä puhutaankin usein lopullisista mittareista, eivät ne koskaan tule olemaan oikeasti lopullisia. Yrityksen toiminta muuttuu ja kehittyy ajan kanssa ja samalla myös sen tarpeet ja tavoitteet muuttuvat. Hyvä suorituskykymittaristo on sidoksissa suoraan näiden kanssa, ja siksi onkin tärkeää, että niin mittareiden kuin tulospalkkionkin toimintaa seurataan jatkuvasti. Niistä pitää käydä avointa keskustelua yrityksessä ja etsiä tapoja kehittää niitä. Muuten järjestelmät eivät kehity yrityksen mukana, ja vaikka ne toimisivat aluksi hyvin, niin ajan kanssa ne saattavat muuttua huonoiksi ja jopa toimintaa haittaaviksi järjestelmiksi.

Lähteet

Agarwal, Amit 2015. Choose the right chart type for your data. Labnol 14.10.2015. <https://www.labnol.org/software/find-right-chart-type-for-your-data/6523/>. Viitattu 9.10.2023.

Coprotolab. Menetelmäpankki. KPI – Suorituskymittarit. <https://coprotolab.fi/menetelmat/kpi/>. Viitattu 20.3.2023.

Enkora.fi. Leimausraportti. https://oma.enkora.fi/kiipeilyareena/reports/validations?clear_values=1&values%5Btimestamp%5D=2023-12-19&values%5Bgroup-0%5D=location_id. Viitattu 9.10.2023.

Garbens, Yvonne & Kontradt, Udo 2014. The effect of financial incentives on performance: a quantitative review of individual and team-based financial incentives. *Journal of occupational and organizational psychology* 87 (1), 102-137. Viitattu 12.12.2023.

Glad, Laura 2023. Pitääkö bonuksista maksaa veroja? Lue, miten töistä saatu bonuspalkkio vaikuttaa palkkaasi. *Duunitori*. <https://duunitori.fi/tyoelama/bonus-verotus>. Viitattu 30.1.2024.

Hakonen, Anu & Hakonen, Niilo & Hulkko-Nyman, Kiisa & Ylikorkala, Anna 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen: ohjaa tai ajaudu. Alma, Helsinki. Alma Talent Verkkokirjahylly. [https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/JAEBJXCTEB#/kohta:9.\(\(20\)Tulospalkkioj\(\(e4\)rjestelm\(\(e4\)t\(\(20\)Suomessa\(\(20\):Virit\(\(e4\)\(\(20\)tulospalkkioj\(\(e4\)rjestelm\(\(e4\)\(\(20\)toimivaksi\(\(20\)/piste:b2502](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/JAEBJXCTEB#/kohta:9.((20)Tulospalkkioj((e4)rjestelm((e4)t((20)Suomessa((20):Virit((e4)((20)tulospalkkioj((e4)rjestelm((e4)((20)toimivaksi((20)/piste:b2502). Viitattu 4.2.2024.

Hakonen, Anu & Nylander, Minna 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus, Jyväskylä. Ellibs Library. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524516877>. Viitattu 2.2.2024.

Juhila, Kirsi. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa Jaana Vuori. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampere. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>. Viitattu 10.3.2024.

Kauhanen, Juhani 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Infor, Helsinki.

Kauppalehti. Yritykset. Kiipeilyvisio Oy. <https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/kiipeilyvisio+oy/22700710>. Viitattu 31.1.2024.

Kiipeilyareena a. Kiipeilyareena Kalasatama. <https://kiipeilyareena.com/hallit/kalasatama/>. Viitattu 31.1.2024.

Kiipeilyareena b. Kiipeilyareena Ristikko. <https://kiipeilyareena.com/hallit/ristikko/>. Viitattu 31.1.2024.

Kiipeilyareena c. Kiipeilyareena Salmisaari. <https://kiipeilyareena.com/hallit/salmisaari/>. Viitattu 31.1.2024.

Kiipeilyareena d. Kiipeilyareena Tammisto. <https://kiipeilyareena.com/hallit/tammisto/>. Viitattu 31.1.2024.

Kiipeilyareena e. Kurssit & valmennus. <https://kiipeilyareena.com/kiipeilykurssit/>. Viitattu 18.3.2023.

Kiipeilyareena f. Köysikiipeilyä ja boulderointia neljässä hallissa. <https://kiipeilyareena.com>. Viitattu 18.3.2023.

Kuusela, Hannu 1998. Markkinoinnin haaste. WSOY, Helsinki.

Lindholm, Tommi 2020. Moni palkitsemisjärjestelmä on vaikuttavuudeltaan heikko ja hirvittävän kallis. Brik 10.6.2020. <https://brik.fi/brik-lehti/moni-palkitsemisjarjestelma-on-vaikuttavuudeltaan-heikko/>. Viitattu 1.4.2023.

Lämsä, Anna-Maija & Uusitalo, Outi 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Edita, Helsinki.

Netvisor.fi. Kirjanpidon raportit. https://suomi.netvisor.fi/evo/accounting/report/reportsearch.aspx?page_transaction=17931. Viitattu 9.10.2023.

Nickerson, Charlotte 2023. Extrinsic vs. intrinsic motivation: what's the difference? Simply Psychology. <https://www.simplypsychology.org/differences-between-extrinsic-and-intrinsic-motivation.html>. Viitattu 3.2.2024.

Puskala, Eerik 2023. Partner. Kaito Insight Oy. Haastattelu 9.10.2023.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html. Viitattu 17.3.2023.

Sales communications. Mikä on NPS ja miksi sen tulisi kiinnostaa yritystä? <https://www.salescommunications.fi/blog/mika-on-nps-ja-miksi-sen-tulisi-kiinnostaa-yritysta>. Viitattu 30.3.2023.

Sampo Consulting. Mikä on KPI ja mitä sillä voi mitata? <https://sampoconsulting.com/mika-on-kpi/>. Viitattu 20.3.2023.

Sistonen, Samuli 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Talentum, Helsinki.

Sttinfo 2018. Kiipeilyareena. Seinäkiipeily kasvoi kaikenikäisten harrastukseksi ja olympialajiksi – Kiipeilyareena avaa boulderointihallin Kalasatamaan. <https://www.sttinfo.fi/tiedote/69722288/seinakiipeily-kasvoi-kaikenikaisten-harrastukseksi-ja-olympialajiksi-kiipeilyareena-avaa-boulderointihallin-kalasatamaan?publisherId=25210589>. Viitattu 31.1.2024.

Suihkonen, Henrik 2023. Omistaja. Kiipeilyvisio Oy. Haastattelu 17.3.2023.

Suihkonen, Henrik. Kiipeilyareena. Strategia -missio ja visio. Viitattu 20.3.2023.

Tasanen, Pasi 2019. Mitä integraatio, rajapinta ja api tarkoittavat? Valjas. <https://valjas.fi/opi/blogi/mita-integraatio-rajapinta-ja-api-tarchoittavat/>. Viitattu 31.3.2023.

Tiihonen, Jukka & Moisio, Elina & Hakonen, Niilo & Höykinpuro, Timo & Saarnio, Ira & Suokas, Jari-Pekka & Runolinna, Liljan-Kukka & Taivainen, Yrjö 2014. Hyvää työtä – hyvää mieltä. Opas tulospalkkioiden rakentamiseen. Palkkataito Oy, Helsinki. https://www.tek.fi/sites/default/files/attachments/hyvaa_tyota_hyvaa_mielta_2014.pdf. Viitattu 17.3.2024.

Turunen, Tatu 2020. Myynnin tärkeimmät KPI-mittarit. Vainu. <https://www.vainu.com/fi/blogi/kpi-mittari/>. Viitattu 20.3.2020.

Vero 2019. Syventävät vero-ohjeet. Ohjeet. Palkintojen verotus. <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/75204/palkintojen-verotus2/#2.1-omalta-tyonantajalta-saadut-palkinnot>. Viitattu 24.11.2023.

Ylikoski, Tuire 1997. Unohtuiko asiakas? Perustietoa palvelujen markkinoinnista, Helsinki

Omistajan haastattelukysymykset

Löytyykö yrityksen käyttämistä tietojärjestelmistä valmiita suorituskykymittareita, tai mahdollisuuksia niiden luonnille?

Mitä asioita olisi mielestäsi hyvä mitata toimipisteillä?

Mihin suuntaan mittareiden tulisi ohjata henkilöstön työskentelyä?

Mitkä mittarit soveltuisivat parhaiten palkitsemista varten?

Minkä kokoisia palkkioita voitaisiin jakaa?

Miten järjestelmä kannattaisi mielestäsi ottaa käyttöön yrityksessä?

Muuta huomioitavaa?

Myyntipäällikön haastattelukysymykset

Missä suorituskykymittareiden tulisi näkyä?

Suorituskykymittarien tavoitteena on ohjata ja kehittää yrityksen toimintaa. Mikä asia on sellainen, jota voitaisiin ohjata tai kehittää mittarien avulla?

Onko hallien toiminnassa mielestäsi tärkeitä kehittämiskohteita?

Miten työntekijät yleensä suhtautuvat muutoksiin?

Oletko ollut aiemmin töissä yrityksessä, jossa on käytössä palkitsemisjärjestelmä?

Mitä hyviä tai huonoja puolia järjestelmässä oli?

Miten palkitseminen voisi toimia käytännössä?

Muuta huomioitavaa?