

Camilla Milanto

Palkitsemisjärjestelmä katsastusaseman työntekijöille

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Auto- ja kuljetustekniikka

Insinöörityö

22.11.2015

Tekijä Otsikko	Camilla Milanto Palkitsemisjärjestelmä katsastusaseman työntekijöille
Sivumäärä Aika	44 sivua + 4 liitettä 22.11.2015
Tutkinto	Insinööri (AMK)
Koulutusohjelma	Auto- ja kuljetustekniikka
Suuntautumisvaihtoehto	Jälkimarkkinointi
Ohjaajat	Lehtori Pertti Ylhäinen, Metropolia Toimitusjohtaja Esa Valjakka, E. Valjakka Oy
<p>Insinööriyön tavoitteena oli suunnitella ehdotus kannustavasta ja motivoivasta palkitsemisjärjestelmästä ja sen arviointimittareista katsastusalan yritykselle E. Valjakka Oy:lle. Työssä luotiin useampia mittareita asiakaspalvelulle, työn laadulle ja työyhteisölle, joiden perusteella voitaisiin palkita yksi työntekijä kustakin yrityksen päätoimipisteestä tietyllä ajanjaksoilla. Palkitsemisjärjestelmä on suunnattu niin katsastajille kuin toimiston työntekijöillekin.</p> <p>Työtä varten perehdyttiin aiheesta kertovaan kirjallisuuteen. Yrityksen työntekijöille esitettiin mielipidekysely, jossa tiedusteltiin mahdolliseen tulevaan palkitsemisjärjestelmään liittyen toivomuksia ja ajatuksia. Työntekijöiden mielipidekyselyn ja johdon toivomuksien sekä yrityksen strategian, vision ja arvojen perusteella luotiin viisi ehdotettavaa arviointimittaria.</p> <p>Arviointimittarit toimiston työntekijöille ovat asiakkailta kerättävä asiakaspalaute, saadut reklamaatiot ja kehu, työntekijöiden toisistaan tekemä arviointi ("työkaveriarviointi") sekä Trafilta saatava virallinen palaute. Mittarit katsastajille ovat edellisten lisäksi myös toivotussa hylkäysprosentissa pysyminen. Mittareista saatuja tuloksia suositellaan käytäväksi läpi työyhteisössä, jotta työntekijät saavat palautetta suoriutumisestaan ja mahdolliset kehityskohteet saadaan kartoitettua. Katsastajille ja toimistotyöntekijöille on ehdotetuissa mittareissa omia yksityiskohtia sekä tietyt painoarvot, joiden perusteella työntekijä saa pisteitä. Työssä ehdotetaan, että puolen vuoden välein palkitaan omista toimipisteissään eniten pisteitä saaneet. Palkittavat saisivat valita annetuista palkkiovaihtoehdoista itselleen mieluisimman palkkion.</p> <p>Yhden mittareista, asiakaspalaute- mittarin käytännön toimintaa ja tiedon keräämistä testattiin onnistuneesti Varkauden toimipisteessä.</p> <p>Työssä käydään läpi aiheeseen liittyvää teoriaa, työntekijöille tehdyn mielipidekyselyn tulokset, ehdotettavat arviointimittarit yksi kerrallaan sekä muita yksityiskohtia ehdotettavasta palkitsemisjärjestelmästä. Lopuksi esitetään testatun asiakaspalaute- mittarin kokeilun tulokset.</p>	
Avainsanat	palkitseminen, palkitsemisjärjestelmä, asiakaspalvelu, laatu, katsastus

Author(s) Title	Camilla Milanto Reward System for Vehicle Inspection Employees
Number of Pages Date	44 pages + 4 appendices 22 November 2015
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Automotive Engineering
Specialisation option	After Sales Engineering
Instructor(s)	Pertti Ylhäinen, Senior Lecturer, Metropolia Esa Valjakka, CEO, E. Valjakka Ltd.
<p>The objective of this Bachelor's thesis was to create a suggestion for an encouraging and motivating reward system and its assessment criteria for a vehicle inspection company, E. Valjakka Ltd. The aim was to create several assessment criteria for customer service, quality of work and the working community. These criteria could be used to reward one employee from each work place during a specific period of time. This reward system is for both vehicle inspectors and office employees.</p> <p>First all the relevant literature was studied. An opinion poll was sent to the company's employees to find out about their thoughts and ideas of the possible upcoming reward system. Based on the data collected in the employees' opinion poll, the head of the company's thoughts and the vision, strategy and values of the company, five assessment criteria were created.</p> <p>The assessment criteria for the office employees are customer feedback, complaints and positive feedback, peer assessment for colleagues and official feedback from Trafi. In addition to these criteria keeping the rejection percentage at a specific percentage level is also an assessment criterium for vehicle inspectors. It is recommended that the data collected by using these assessment criteria are analyzed in the working community. In this way the employees will get feedback about their work performance and their working activities can be developed. Each of the criteria has specific details and values on the basis of which the employees will earn the points. It is recommended that every six months the best performers in their work places would be rewarded. The rewarded employees could choose their preferable benefit or reward from the given alternatives.</p> <p>One of the assessment criteria, customer feedback, was tested successfully in the Varkaus office. The aim was to test collecting feedback from the customers and its practical functions.</p> <p>This thesis gives theoretical information about motivation, rewarding and reward systems, explains the results of the employees' opinion poll, introduces the suggested assessment criteria one by one and describes other details of the suggested reward system. Finally, the results of the customer feedback assessment criterium are presented.</p>	
Keywords	rewarding, reward system, customer service, quality, vehicle inspection

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Yritysesittely	2
2.1	E. Valjakka Oy	2
2.2	Nykyinen palkitseminen ja edut	2
3	Prosessikuvaus	3
3.1	Määräaikaikatsastus	3
3.2	Muut palvelut	4
4	Motivaatio	4
5	Kokonaispalkitseminen	6
5.1	Palkitsemisen vaikutukset	6
5.2	Aineellinen palkitseminen ja sen merkitys	7
5.3	Tulospalkkaus	8
5.4	Edut	9
5.5	Erikoispalkkio	10
5.6	Aineeton palkitseminen ja sen merkitys	10
6	Palkitsemisjärjestelmä	11
6.1	Strateginen palkitseminen	11
6.2	Mittarit	14
6.3	Oikeudenmukaisuus	15
7	Mielipidekysely	16
7.1	Kyselyn taustat	16
7.2	Kyselyn tulokset	17
8	Ehdotus palkitsemisjärjestelmästä	22
8.1	Palkitsemisjärjestelmän ja sen mittareiden muodostuminen	22
8.2	Mittareiden painoarvot	23
8.3	Ehdotettavat arviointimittarit	24
8.3.1	Asiakaspalaute	24

8.3.2	Reklamaatiot/kehut	27
8.3.3	Työntekijöiden arviointi toisistaan, ”työkaverikysely”	29
8.3.4	Hylkäysprosentti	33
8.3.5	Trafin palaute	34
8.4	Muut asiat	35
9	Asiakaskysely	37
10	Yhteenveto ja kehitysehdotukset	39
	Lähteet	43
	Liitteet	
	Liite 1. Mieli­pide­kysely	
	Liite 2. Asiakas­palaute	
	Liite 3. Reklamaatioiden/kehujen arkistointilomake	
	Liite 4. Työkaverikysely	

1 Johdanto

Motivaatio saa ihmisen toimimaan työssä kohti jotakin päämäärää, joka hänestä itsestä tuntuu tärkeältä. Pyrkimällä vaikuttamaan motivaation syntyymiseen, saadaan se suunnattua myös yritykselle suotuisaan asiaan ja tapaan toimia. Työn merkittävyydellä, haastavuudella ja erilaisilla palkitsemisen keinoilla saadaan työntekijän motivaatiota kasvatettua. Palkitseminen onkin tärkeä osa johtamistyötä ja lisää oikein toteutettuna työntekijöiden työpanosta sekä työssä viihtyvyyttä. Motivoinnin ja palkitsemisen ymmärtäminen on tärkeää palkitsemisen kehittämisessä. Palkitseminen on kaikkea sitä, mitä työntekijä saa ja mitä hänelle annetaan vastineeksi työpanoksestaan. Ihmisellä on tapana tehdä tai olla tekevinään asioita, joista häntä palkitaan, joten oikeanlaisen palkitsemisen merkitys organisaatiossa on suuri. Palkitseminen onkin yksi tehokkaimmista tavoista viestiä henkilöstölle yrityksen tärkeitä tavoitteita ja arvoja. (Hakonen ym. 2014.)

Palkitsemisjärjestelmien avulla saadaan kannustettua työntekijöitä antamaan parhaansa ja kohdistamaan työpanoksensa yrityksen kannalta suotuisaan suuntaan. Samalla voidaan antaa henkilöstölle kehittävää palautetta työstä. Säännöllinen palautteen antaminen niin positiivisista asioista kuin negatiivisistakin kertoo työntekijälle, että häntä arvostetaan. Toimiva palkitsemisjärjestelmä voi lisätä yrityksen houkuttelevuutta työmarkkinoilla ja sitouttaa työntekijöitä työhön sekä yritykseen. Palkitsemisjärjestelmän tuloksien avulla voidaan kehittää toimintaprosesseja, asiakaspalvelua, henkilöstön osaamista ja yrityksen tuottavuutta.

Insinöörityö on tehty Savon alueella toimivalle katsastusalan yritykselle, joka haluaa luoda palkitsevan, motivoivan ja kannustavan palkitsemisjärjestelmän katsastajille ja katsastusaseman toimistohenkilökunnalle. Yrityksessä ei ole olemassa vastaavaa järjestelmää vaan erinäisiä muita palkitsemisen keinoja. Palkitsemisjärjestelmän toivotaan kehittävän työyhteisön hyvinvointia, asiakaspalvelun tasoa, ylläpitävän työn laatua sekä antavan tietoa mahdollisista ongelmakohtista, jotta toimintaa voidaan kehittää. Insinöörityön tarkoituksena on luoda ehdotus palkitsemisjärjestelmästä ja käyttötarkoitukseen sopivista mittareista, aihealueena esimerkiksi asiakkaan tyytyväisyys ja työn laatu, joiden perusteella voitaisiin palkita yksi parhaiten menestynyt työntekijä kustakin tilaajayrityksen toimipisteestä tietyllä ajanjaksolla. Palkintona on tarkoitus käyttää jotakin etua tai elämystä, kuten esimerkiksi ylimääräistä vapaapäivää tai lahjakorttia.

Insinööriyössä perehdytään työntekijän motivaatioon, palkitsemisen perusteisiin sekä palkitsemisjärjestelmien ominaisuuksiin. Yrityksen työntekijöiden ajatuksia tulevasta palkitsemisjärjestelmästä kartoitetaan mielipidekyselyllä, jonka perusteella yhdessä yrityksen johdon asettamien toivomuksien kanssa luodaan arvioivia mittareita. Testaamalla osaa mittareista ja haastatteleamalla työntekijöitä saadaan osviittaa mittareiden toiminnasta käytännössä.

2 Yritysesittely

2.1 E. Valjakka Oy

Tilaaajayritys E. Valjakka Oy on kotimainen katsastusalan perheyritys, jonka on perustanut Esa Valjakka isänsä Erkki Valjakan kanssa vuonna 1998. Ensimmäinen toimipiste perustettiin Mikkeliin ja seuraavana vuonna he ostivat katsastuskonttorin liiketoiminnan Kuopiosta Sorsasalosta, jota johtamaan lähti Esa Valjakka Erkin jäädessä Mikkeliin. Seuraavaksi perustettiin Varkauden, Savonlinnan ja Pieksämäen toimipisteet. Viimeisin katsastuskonttori on perustettu Kuopioon Kallantielle vuonna 2011. E. Valjakka Oy:llä on myös kerran viikossa palvelevat sivutoimipisteet Kangasniemellä, Heinävedellä, Puumalassa ja Juvalla. Lisäksi katsastustoimintaa on myös yhteistyökumppaneiden korjaamoilla. Tällä hetkellä yritys työllistää noin 50 henkilöä. Kuukausittain yrityksen läpi menee noin 7 000 määräaikaikatsastusta.

Kaikilla päätoimipisteillä voidaan suorittaa niin kevyen, kuin raskaan kalustonkin määräaikaikatsastuksia, muutoskatsastuksia ja rekisteröintikatsastuksia. Myös muun muassa omistajanvaihdokset, rekisteröinnit ja siirtoluvat onnistuvat. Viimeisimpänä E. Valjakka Oy on laajentanut toimintaansa hyväksytyyn asiantuntijuuteen sekä yksittäishyväksyntään. Lisäksi yrityksellä on oma koulutusorganisaatio kevyen määräaikaikatsastuksen peruskurssiin sekä kertauspäivien kouluttamiseen.

2.2 Nykyinen palkitseminen ja edut

E. Valjakka Oy tarjoaa työntekijöilleen lakisääteisten etujen lisäksi monenlaisia muita etuja ja käyttää erilaisia palkitsemisen keinoja. Yritys järjestää vuosittain virkistäytymispäiviä sekä pikkujoulu. Hyvä ilmainen kahvi ja keksit virkistävät kahvitaukoja. Erilaiset

pienet ja isommat edut lisäävät työssä viihtyisyyttä ja helpottavat työntekoa. Esimerkiksi laadukkaat työvaatteet ja viihtyisä työympäristö viestittävät, että yritys huolehtii työntekijöistään.

E. Valjakka Oy:ssä on käytössä tulospalkkaus-tyylinen taloudellinen palkkiojärjestelmä. Toimipisteiden tuottavuuden mukaan jokaisen toimipisteen työntekijöille maksetaan kuukausittain osuus, rahallinen palkkio, oman toimipisteen tuotoista. Tämä osaltaan kannustaa tuottavampaan työhön eli palvelemaan useampia asiakkaita päivän aikana. Lisäksi sen avulla annetaan työntekijöille oma osansa yrityksen hyvän menestyksen tuloksesta.

3 Prosessikuvaus

3.1 Määräaikauskatsastus

Katsastustapahtuma alkaa silloin, kun asiakas luovuttaa ajoneuvonsa katsastukseen ja päättyy, kun ajoneuvo luovutetaan asiakkaalle takaisin tapahtuman päätteeksi. Aluksi ajoneuvoa vastaanottava henkilö tarkastaa ajoneuvon tiedot rekisteröintitodistuksesta ja Liikenteen turvallisuusvirasto Trafín tietojärjestelmästä. Tällaisia tietoja ovat muun muassa ajoneuvon määräaikauskatsastusaika, käyttöönottoajankohta ja käyttövoima, joista viimeisimmät vaikuttavat tehtävään päästömittaukseen ja katsastuksen hintaan. Tietojärjestelmästä tarkastetaan myös mahdolliset esteet katsastukselle, joita ovat erääntynyt ajoneuvovero tai vakuutusmaksu.

Tietojen ollessa kunnossa, ajoneuvo siirtyy katsastukseen, jossa katsastaja arvostelee ajoneuvon kunnan lain edellyttämien katsastuksen arvosteluperusteiden ja muiden vaatimusten mukaisesti hyväksytyksi, hylätyksi, ajokieltoon tai katsastuksen keskeytetyksi (Katsastuksen arvosteluperusteet 2007). Katsastuksen tarkoitus on tarkastaa ajoneuvon kunto, että ajoneuvo on liikenteessä turvallinen eikä ajoneuvo aiheuta liiallisia ympäristöhaittoja.

Katsastustapahtumaan vaikuttavia tekijöitä erilaisten ajoneuvojen lisäksi ovat katsastustoimipaikkojen laitteistot ja niiden sijoitukset, joiden vähimmäisvaatimukset määrää Trafi. Myös katsastajilla on suuri merkitys katsastusprosessiin, vaikka heillä on samat perustiedot ja vaatimukset, muotoutuu jokaiselle katsastajalle oma tapa työskennellä

tehtyjen katsastussuoritteiden ja aikaisempien autoalan kokemusten mukaan. Asiakkaan on mahdollista joko seurata mukana katsastusta tai odottaa odotustiloissa katsastuksen valmistumista. Katsastustapahtuman jälkeen asiakkaalle luovutetaan katsastuspäätöksestä riippuen tarvittavat asiapaperit ja mahdolliset viat käydään läpi.

Muiden katsastuslajien, kuten muutos- ja rekisteröintikatsastuksien, sisällöt vaihtelevat ajoneuvosta, määräyksistä ja toimenpiteistä riippuen.

3.2 Muut palvelut

Toimipaikoista riippuen voidaan tehdä myös ajoneuvojen liikennekäyttöönottoja ja liikennekäytöstä poistoja, omistajan vaihdoksia, siirtolupahakemuksia ja muita toimenpiteitä, kuten haltijatietojen muutoksia. Näitä toimenpiteitä tekevät yleensä toimistotyöntekijät mutta myös katsastajat. Toimistotyöntekijät ja katsastajat antavat myös neuvontaa kaikenlaisissa ajoneuvojen katsastuksiin liittyvissä asioissa.

4 Motivaatio

Motivaatio on ihmisen psyykinen tila, tahto toimia tietyllä vireydellä eli aktiivisuudella ja ahkeruudella, kohti jotakin päämäärää. Motivaation ymmärtäminen on keskeistä työntekijöiden johtamisessa ja palkitsemisessa. Ihmisten tahtoon toimia voidaan vaikuttaa myönteisesti monenlaisilla asioilla, kuten hyvällä esimiestyöllä, palkitsemisella ja luomalla työhön merkitystä sekä sopivasti haastavuutta. Ihmisen vireyteen vaikuttaa edellä mainittujen lisäksi oma fyysinen ja psyykinen terveys sekä sen hetkinen elämäntilanne. Temperamentin, itsetunnon ja minäkäsityksen lisäksi työssä toimintaan vaikuttaa suuresti myös se, mitä työstä ajatellaan, kuinka siihen asennoidutaan ja motivoidutaan (Kupias ym. 2015). Hyvä motivaatio vaikuttaa työn tulosten ja laadun lisäksi myös työntekijöiden hyvinvointiin. Hyvinvoivat työntekijät haluavat pysyä samassa työpaikassa ja ovat innovatiivisia.

Motivaation lähteet ovat moninaiset. Motivaatiota on niin sisäistä kuin ulkoistakin motivaatiota, mutta niiden keskinäistä suhdetta pidetään monimutkaisena. Asiat, jotka edistävät sisäistä motivaatiota, voivat myös edistää ulkoista motivaatiota ja toisinpäin, siksi nämä täydentävät toisiaan. Sisäisesti motivoitunut ihminen toimii omasta tahdostaan

ilman ulkopuolisia palkkioita tai vaatimuksia, ja hän kokee toiminnastaan iloa ja tyytyväisyyttä. Ulkoisessa motivaatiossa taas motivaatio on riippuvainen ympäristöstä, jolloin motivaatio on lähtöisin jostakin muualta kuin itse toiminnasta.

Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat työn sisällölliset tekijät; itse työ, edistyminen, henkinen kasvu, saavutukset ja vastuu. Siihen liittyy myös tarve kokea itsensä osaavaksi ja valta saada päättää omista asioistaan. Ihmisen saadessa toiminnastaan palkkioksi rahaa tai tunnustusta, voidaan tätä pitää ulkoisesti motivoituneena. Työ voidaan nähdä välineenä jonkun muun tarpeen saavuttamisessa, kuten toimeentulon, aseman ja jopa yhteisön, johon kuulua. Sisäiset tekijät (mm. itse työ) ovat motivaation kannalta pidempikestoisempia ja voimakkaampia, kuin ulkoiset tekijät (mm. palkka). (Luoma ym. 2004: 21–22.)

Kupiaisen ym. (2015) mukaan motivaatiolle on kolme tyypillistä osatekijää, asian tärkeys, onnistumisen todennäköisyys ja tekemisen ilo. Mikään näistä ei yksinään riitä motivaation herättämiseksi ja ylläpitämiseksi.

Vaikka jokin asia tuntuisikin itselle tärkeältä, into sen tekemiseen tai tavoittelemiseen saattaa kuitenkin lopahtaa, jos asian saavuttaminen koetaan hyvin epävarmaksi. (Kupias ym. 2015.)

Myös tekemisen ilo saattaa vaikuttaa motivaatioon niin, että se joko vahvistuu tai heikentyy, tähän syynä voi olla esimerkiksi huono ilmapiiri. Osatekijöiden painoarvo riippuu työntekijästä, tilanteesta ja asiasta. Hyvä palaute voi vaikuttaa paljon työmotivaatioon. Joskus vahvistava palaute oikeaan aikaan auttaa vahvistamaan motivaatiota, sillä motivaatio voi olla hyvin muuttuvainen ja siihen liittyy paljon tilannekohtaisuutta.

Palkkiovaikutukset voidaan jakaa karkeasti sisäisiin ja ulkoisiin. Muun muassa työn monipuolisuus, vaihtelevuus, haasteellisuus, mielekkyys ja itsenäisyys liittyvät sisäisiin palkkioihin. Ne ovat subjektiivisia, työntekijän itsensä välittämiä ja ne esiintyvät tunteiden muodossa. Ulkoisia palkkioita puolestaan ovat työympäristöön liittyvät, kuten palkka, työyhteisön tai johdon tuki ja kannustus, tunnustus ja osallistumismahdollisuudet. Ne ovat objektiivisia ja esiintyvät esineiden ja tapahtumien muodossa.

5 Kokonaispalkitseminen

Palkitseminen on johtamisen väline, jolla kannustetaan henkilöstöä toimimaan organisaation strategian, arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Palkitseminen johtamisen välineenä kertoo mitä työntekijältä odotetaan ja mihin hänen tarmonsaa toivotaan suuntautuvan. Palkitsemista voidaan kuvata eräänlaisena vaihtokauppana, jossa työntekijä antaa työpanoksensa yritykselle ja vastineeksi saa erilaisia asioita, kuten palkkaa, etuja, palautetta työstään tai mahdollisuuden kehittää omaa osaamistaan (Rantamäki ym. 2006: 15).

Palkitseminen tukee työntekijän motivaatiota ja se on organisaatiolle keino houkutella uusia työntekijöitä sekä pitää tämänhetkiset työntekijät tyytyväisinä. Palkitsemista ovat kaikki ne asiat, mitä työntekijä kokee palkitseviksi ja motivoiviksi. Työntekijän kehittymiseen ja käyttäytymiseen yritykselle edulliseen suuntaan voidaan vaikuttaa perustamalla palkitseminen samanaikaisesti työntekijän työn tuloksiin, osaamiseen ja henkilökohtaisiin taitoihin sekä organisaation strategiaan ja arvoihin. Keskittämällä palkitseminen syvällisemmin työntekijän osaamiseen ja taitoihin voidaan paremmin myöskin palkita työntekijöitä erinomaisista suorituksista, jotka muuten olisivat mahdollisesti jääneet palkitsematta. (Luoma ym. 2004: 35.)

5.1 Palkitsemisen vaikutukset

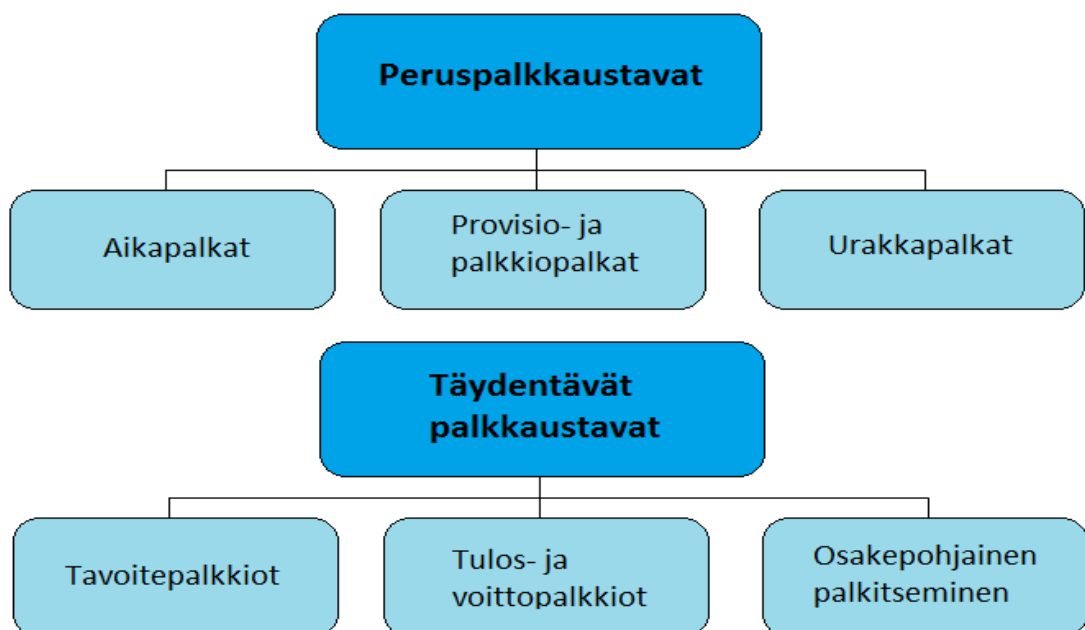
Palkitsemisella yritys viestittää, millaista toimintaa se arvostaa ja tavoittelee. Palkitseminen on tyypillisesti tavoitteellista, ja sillä pyritään aktiivisesti tiettyyn suuntaan. Sillä voidaan korostaa johtamisen vaikutuksia ja käytäntöä. Palkitseminen on varsin tehokas johtamisen väline, jonka vaikutukset ovat usein myönteisiä sekä kielteisiä. Palkitsemisella tavoitellaan muun muassa hyviä työsuorituksia, sitoutumista, innostusta, tuottavuutta ja yhteistyötä. Tavallisia vaikutuksia kumminkin ovat epäoikeudenmukaisuuden tuntemukset, epätietoisuus, kateus, vapaamatkustus, vaatimattomat työsuoritukset sekä tiedon panttaaminen ja kaunistelu. Toimimattomasta tai huonosta palkitsemisjärjestelmästä tulisi erotella tarkoitukseen sopimattomat mittaustavat, jotka voivat johtaa epätodenmukaiseen tulokseen.

Väärin perustein palkitsemisesta voi olla haittaa yritykselle ja se voi jopa ohjata henkilöstöä väärenlaiseen käyttäytymiseen. Palkitsemisen onnistuminen tarkoittaa, että

myönteisiä vaikutuksia on enemmän kuin kielteisiä vaikutuksia. (Hakonen ym. 2014.) Parhaimmillaan siitä saatavia hyviä vaikutuksia ovat toiminnan ohjaaminen oikeaan suuntaan, oikeanlaisen ilmapiirin kehittyminen, henkilöstön hyvinvoinnin parantuminen sekä strategian ja roolin paremmin ymmärtäminen. On tärkeää, että palkittaessa kerrotaan mikä on johtanut palkitsemiseen juuri nyt, sillä muuten epätietoisuudesta voi aiheutua hämmennystä palkittaville ja palkitsematta jääneille.

5.2 Aineellinen palkitseminen ja sen merkitys

Aineellinen palkitseminen, jota kutsutaan myös taloudelliseksi palkitsemiseksi, voidaan jakaa peruspalkkaan, täydentäviin palkkaustapoihin ja muihin palkkioihin (kuva 1). Eri-laisia peruspalkkaustapoja ovat aikapalkat, palkkiopalkat ja provisiopalkat sekä urakkapalkat. Kiinteä kuukausipalkka on yksi tyypillisimmistä aikapalkan muodoista. Palkkio- ja provisiopalkat muodostuvat yleensä kiinteästä osasta ja tehtyyn työhön perustuvasta palkkio-osasta. Arvioitu työmäärä ja siihen suhteutettu tehty työ on yleensä taas urakkapalkan perusteena. (Rantamäki ym. 2006: 91.)



Kuva 1. Peruspalkkaustavat ja yleisimmät täydentävät palkkaustavat (Rantamäki ym. 2006: 91–92; Hakonen ym. 2014).

Yleisimmät peruspalkkausta täydentävät palkkaustavat ovat tavoitteiden saavuttamiseen liittyvät palkkiot, yrityksen taloudelliseen menestykseen sidotut tulos- ja voitto-

palkkiot sekä omistamiseen liittyvät palkkiot, kuten osakepohjainen palkitseminen. Täydentäviin palkkaustapoihin luetaan myös kehitysaloitteista saatavat aloitepalkkiot sekä erikoispalkkiot.

Peruspalkkausjärjestelmän tavoitteena on olla oikeudenmukainen ja kannustava, johon on pyritty käyttämällä työn vaativuuteen, työntekijän suoriutumiseen ja työn tulokseen perustuvia palkkausjärjestelmiä. Kokonaispalkka perustuu työtehtävän vaativuuteen kun taas henkilökohtainen palkanosa muodostuu suoriutumisen ja osaamisen perusteella. (Rantamäki ym. 2006: 92–95.)

Palkka jo itsessään motivoi, koska raha tyydyttää työntekijän perustarpeita ja lisää taloudellista turvallisuutta. Se myös kertoo arvostuksesta ja antaa valtaa. Se kuinka suuri merkitys palkalla on saajalleen, riippuu monesta asiasta, muun muassa elämäntilanteesta, itse työstä ja palkan suuruudesta. Palkkausjärjestelmät ovat ala- ja organisaatiokohtaisia, joten niiden yksityiskohdat voivat vaihdella melko suurestikin. (Kauhanen 2012.)

5.3 Tulospalkkaus

Suorituksen mukainen palkkaus eli tulospalkkaus on palkanosa, joka on sidoksissa koko organisaation, organisaation osan, yksilön tai tiimin saavuttamiin tuloksiin. Sen ominaispiirteitä ovat muun muassa:

- Palkkio on sidoksissa etukäteen määriteltyihin tavoitteisiin.
- Palkkio maksetaan, jos tavoitteet saavutetaan tai ylitetään.
- Palkkio maksetaan yleensä palkkakautta harvemmin.
- Voidaan palkita useita henkilöitä tai koko henkilöstöä.
- Palkkio täydentää peruspalkkaustapoja. (Kauhanen 2012.)

Tulospalkkausjärjestelmän lähtökohtana on palkita henkilöstöä yrityksen johdon yrityksen toiminnalle asettamien tavoitteiden saavuttamisesta tai ylittämisestä. Palkitseminen voi perustua muun muassa taloudellisiin tavoitteisiin, laadullisiin tavoitteisiin, määrällisiin tavoitteisiin ja muihin tunnuslukuihin. Taloudelliset tavoitteet ovat rahassa mitattavia asioita, kuten voitto ja kustannukset. Määrällisiä tavoitteita taas ovat erilaiset mää-

rän mittarit, kuten kappalemäärä. Laadulliset tavoitteet voivat olla melko hankalia mitata, mutta eri tahojen erilaisten tärkeänä pidettävien asioiden takia saadaan erilaisia laadullisia arviointikriteerejä. Monet mittaavat laatua asiakaspalvelun ja henkilöstön tyytyväisyyden kautta.

Monipuolisen käytettävyyden ja pitkän sekä lyhyen aikavälin tavoitteiden monipuolisuuden vuoksi tulospalkkaus on mahdollisesti jopa tehokkain väline strategisesti tärkeän käyttäytymisen saavuttamisen motivoimiseksi (Tulospalkkaustyöryhmän raportti 2002). Tulospalkkausjärjestelmän arvioivat mittarit johdetaan yrityksen strategiasta ja tavoitteista. Jotta järjestelmä olisi hyödyllinen, on kaikille sen piiriin kuuluville kerrottava mitä tavoitellaan ja miksi, mistä mittarit ovat muodostuneet ja mitä niillä tavoitellaan. Lisäksi on annettava mahdollisuus antaa ja saada palautetta tavoitteiden saavuttamisesta ja järjestelmän toiminnasta käytännössä.

5.4 Edut

Eduilla tarkoitetaan työpaikkaan kuuluvia lakisääteisiä, sopimusala-, työpaikka- tai henkilökohtaisia etuoikeuksia. Erilaisia työnantajan palkan lisäksi tarjoamia etuja ovat muun muassa lounasetu, henkilökunta-alennus, päiväkahvit ja erilaiset vapaa-ajan liikunta- ja harrastusmahdollisuudet.

Edut ovat osittain lakien ja työehtosopimusten vaatimaa palkitsemista, mutta kaikenlaiset ylimääräiset edut ovat lisänneet suosiotaan. Ylimääräisillä eduilla pyritään muun muassa lisäämään työpaikan houkuttelevuutta työmarkkinoilla, helpottamaan työn ja perhe-elämän sujuvuutta, edistämään terveyttä sekä hyvää työnantajakuvaa. Edut ovat yleensä tarjolla koko henkilöstölle, joten niiden olemassaolo helposti unohdetaan, ennen kuin niitä ei ole tarjolla. Osa eduista on suoraan palkkaan verrattavia luontoisetuja, joille on määritelty verotusarvo, mutta eduilla voidaan myös palkita hyvistä suorituksista. Koko henkilökunnalle tarjottaessa tietyt edut voivat olla verovapaita.

Etuja voi tarjota tietylle joukolle esimerkiksi palvelusvuosien mukaan tai antaa kaikille mahdollisuuden valita annetuista vaihtoehdoista itselleen mieluisimmat edut (niin sanottu voileipäpöytätekniikka). Edut antavat saajalleen muutakin kuin vain rahallista arvoa, ne voivat olla yksi työpaikassa pysymisen syy, ne osoittavat yrityksen arvostusta

ja voivat tehdä elämän mukavammaksi. Edut voivat myös kannustaa terveelliseen elämäntapaan tai helpottaa lääkäriin pääsyä. (Hakonen ym. 2014.)

5.5 Erikoispalkkio

Erikoispalkkiot ovat tunnustuksia, joihin liittyy jokin palkkio. Niitä on vaikea tutkia yhdessä muiden palkitsemistapojen kanssa, koska erilaisten erikoispalkkioiden määrä on suuri. Ne ovat monikäyttöisimpiä kaikista palkitsemistavoista. Erikoispalkkiot ovat täydellinen keino palkita hyvät työsuoritukset aiheeseen sopivalla tavalla. Niillä esimiesten tai työtovereiden on luontevaa sanoa kiitos ja esimerkiksi ilmoittaa huomanneensa ponnistelut jonkin työtehtävän eteen. Ei ole myöskään poissuljettua asettaa tiettyjä tavoitteita, jotka saavutettuaan, saa palkinnon.

Erikoispalkkioita voivat olla kiitoskortit, tavarapalkkiot tai juhlat ja kannustematkat, myös ylimääräiset vapaapäivät ja työnantajan kustantamat illalliset ovat kannustavia palkintoja. Erikoispalkkioiden kustannukset ovat yleensä pieniä verrattuna esimerkiksi tulospalkkion kustannuksiin, joten niiden käyttöä on pyritty lisäämään. (Hakonen ym. 2014.)

5.6 Aineeton palkitseminen ja sen merkitys

Aineeton palkitseminen tarkoittaa lähinnä työuraan ja sosiaalisiin palkkioihin liittyviä palkitsemistapoja. Aineettomaan palkitsemiseen kuuluu kiitoksen ja palautteen lisäksi toimintatapoja ja organisaation kulttuurisia ominaisuuksia, kuten se miten yrityksessä osoitetaan arvostusta ei-materiaalisin tavoin. Aineetonta palkitsemista ovat esimerkiksi seuraavat asiat:

- työstä saatu kiitos ja palaute esimieheltä
- luottamuksen osoitukset arkisessa työnteossa
- työn sisällön mielekkyys ja sopiva haastavuus
- mahdollisuudet itsensä kehittämiseen
- onnistumisen tunne esimerkiksi asiakkaalta tulleen palautteen kautta

- hyvä yhteistyö ja yhteenkuuluvuus kollegojen kanssa. (Luoma ym. 2004: 43.)

Aineeton palkitseminen liittyy kiinteästi tunnekokemuksiin, jotka ovat pikemminkin seurauksia aineellisesta palkitsemisesta. Motivaatioteorioissa tämän palkitsemisen merkitys kasvaa sitä suuremmaksi, mitä suurempi työntekijän palkka on. Tulojen kasvaessa palkan merkitys usein pienenee ja muiden tekijöiden merkitys kasvaa. (Kauhanen 2012.)

6 Palkitsemisjärjestelmä

Palkitsemisjärjestelmä muodostuu palkitsemistavoista ja niihin liittyvistä prosesseista, joita ovat toteutustavat ja kehittämistavat. Palkitsemistavat muodostavat palkitsemisen kokonaisuuden, ne ovat palkitsemisjärjestelmän sisin, suunnitelma siitä, mitä ja kuinka paljon jaetaan, millä perusteella ja kenelle. Toteutustapa ohjaa yksittäisen palkitsemistavan käyttöönottoa ja myöhempää käyttöä. Kehittämistapa kuvaa yksittäisen palkitsemistavan suunnittelua ja myöhemmin tapahtuvaa jatkuvaa kehittämistä. (Hakonen ym. 2014.)

Toimivan palkitsemisjärjestelmän tarkoituksena on:

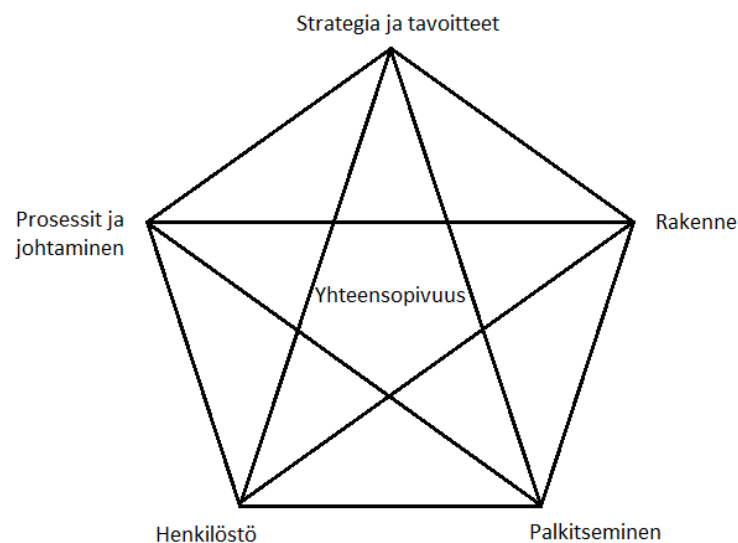
- ohjata toimintaa yrityksen strategian, arvojen ja vision suuntaan
- houkutella ja säilyttää osaavaa henkilökuntaa
- motivoida ja parantaa suorituskykyä
- kehittää tietotaitoa ja osaamisen hallintaa
- tukea organisaation menestymistä. (Juuti 2010.)

6.1 Strateginen palkitseminen

Organisaation visio ja strategia ovat aina lähtökohtana suorituksen parantamisessa, oli kyseessä sitten voitto tavoitteleva tai tavoittelematon organisaatio. Strategia antaa suunnan kohti tulevaisuuden visiota ja luo perustan niin pitkän kuin lyhyenkin aikavälin tavoitteiden määrittämiselle. (Sistonen 2008.)

Jos halutaan tukea strategisten tavoitteiden toteutumista, pitää palkitsemisjärjestelmän sopia yhteen organisaation muiden toimintajärjestelmien kanssa (kuva 2). Ensin organisaation arvot, visio ja toiminta-ajatus täytyy muuntaa konkreettisiksi tavoitteiksi. Niiden määrittelyyn vaikuttavat toimintaprosessit ja johtamistavat. Muutosprosessissa on oleellista luoda tavoitetasoja, joiden uskotaan vaikuttavan hyödyllisesti halutun muutoksen toteutumiseen. Useimmiten joudutaan parantamaan nykyisiä toimintatapoja, jotta haastavimmatkin tavoitetasot voidaan saavuttaa, eli tarvittaessa aloitetaan erillisiä kehityshankkeita niiden saavuttamiseksi. Yrityksen arvoista, visiosta ja toiminta-ajatuksista koostuu yrityksen liiketoimintastrategia, mikä kertoo, mitä palveluja halutaan tuottaa, kenelle ja miten.

Liiketoimintastrategiaan perustuu palkitsemisstrategia, mikä kertoo järjestelmän roolin palkitsemisen ja toiminnan kokonaisuudessa. Palkitsemista tarkastellessa kokonaisuutena, se pitää pystyä sovittamaan yhteen neljän muun tekijän kanssa (kuva 2) ja sen tarkoitus on ohjata asioita haluttuun, oikeaan suuntaan. (Rantamäki ym. 2006: 39–46.)



Kuva 2. Palkitsemisen yhteensopivuusteoria (Lawler 1990).

Palkitsemisstrategiassa otetaan huomioon muun muassa seuraavia asioita:

- millaista toimintaa palkitsemisella halutaan tukea
- millaisista työsuorituksista halutaan palkita
- ketä palkitaan; yksilöä, tiimiä vai osastoa

- palkitsemisen vaikutukset
- millaisista tekijöistä palkitsemisen kokonaisuus muodostuu. (Rantamäki ym. 2006: 45.)

Palkitsemisjärjestelmän suunnittelussa pohdittavia aihealueita on neljä: palkitsemistapa, toteutustapa, kehittämistapa ja vaikutukset. Palkitsemistapa sisältää suunnitelman järjestelmän tarkoituksesta, strategiaan, arvoihin ja tavoitteisiin kytkennästä sekä järjestelmän rakenteesta (mitä jaetaan, millä perusteella ja kenelle). Toteutustapaan kuuluu esimiesten roolin määrittäminen järjestelmän käyttäjinä ja organisaation tuki järjestelmälle (esimiesten koulutus, viestintä, tietojärjestelmät). Kehittämistapoja määrittelevät vastuuhenkilö, kehittämisen organisointi, kehittämisen aikataulu sekä arviointi ja parantaminen. Palkitsemisjärjestelmän vaikutuksia arvioidaan asetetuista tavoitteista, halutuista toimintatavoista, mahdollisten sivuvaikutusten ennakkoinnista, merkityksestä henkilöstölle sekä henkilöstön tyytyväisyydestä järjestelmään.

Palkitsemisjärjestelmän onnistuneisuutta voidaan arvioida vertaamalla edellä mainittuja suunnitelmia toteutuneeseen järjestelmään. On havaittu, että parhaiten palkitsemisjärjestelmän toimivuutta kuvaavat siihen liittyvät prosessit. (Hakonen ym. 2014.) Pelkäämään järjestelmän rakenteen, sääntöjen ja ohjeiden, mukaan on hankala luokitella järjestelmää hyvin tai huonosti toimivaksi. On ominaista, että palkitsemisjärjestelmä ei ole koskaan täysin valmis, vaan sitä täytyy kehittää vastaamaan jatkuvasti kehittyvää ympäristöä ja työolosuhteita vastaavaksi.

Strategisen mittausjärjestelmän luomiseen on myös olemassa erilaisia lähestymistapoja, jotka auttavat kehitystyössä. Esimerkiksi Robert Kaplanin ja David Nortonin vuonna 1992 esittelemä Balanced Scorecard on tällainen strategisen suunnittelun ja hallinnan työkalu, jossa suunniteltavia mittareita tarkastellaan neljän aihealueen kautta; talous, asiakkaat, prosessit sekä oppiminen ja kasvu. Jokaiseen edellä mainittuun aihealueeseen on tarkoitus määritellä päämäärä, mittarit ja tavoitetasot mittareille. Balanced Scorecard, kuten monet muutkin mittaristotyökalut, sisältävät erilaisia oletuksia yrityksen menestymiseen vaikuttavista tekijöistä ja niiden välisistä syy-seuraus-suhteista. Kaikki kuitenkin lähtevät periaatteesta, että menestyäkseen yrityksen on seurattava muitakin kuin taloudellisia tekijöitä. Jokainen mittaristotyökalu sopii tietynlaiselle strategialle, missä on samankaltaisia oletuksia menestymiseen vaikuttavista tekijöistä. Mittariston suunnittelu tulee aloittaa yrityksen strategian ja vision selkeyttämisestä, jonka jälkeen

voidaan käyttää sopivia mittaristotyökaluja apuna mittareiden suunnittelussa. (Kankkunen ym. 2005: 103–106, 112–113.)

6.2 Mittarit

Erilaisten arviointimittareiden suunnittelussa palkitsemisjärjestelmää varten, on syytä käyttää suunnitelmallista pohjaa, jotta edes osa yksittäisen mittarin suunnittelun ”sudenkuopista” voidaan välttää. Kankkusen (2005: 140) mukaan muun muassa seuraavanlaisia kysymyksiä kannattaa pohtia yksittäisiä mittareita suunnitellessa:

- **Mittari.** Mikä on mittarin nimi ja selittääkö se sen sisällön?
- **Tarkoitus.** Miksi tämä mittari on luotu, miten haluamme sen vaikuttavan?
- **Tavoite.** Miten paljon haluamme toimintamme kehittyvän, myös kilpailijoihin nähden ja kuinka kauan toivotun tason saavuttaminen kestää?
- **Kaava.** Miten mittaamme tätä toimintaa? Voidaanko se esittää matemaattisesti ja onko se selkeä? Millaista käyttäytymistä se saa aikaan?
- **Kaavan sisältö.** Kuinka tarkkaa syntyvä tieto on, mikä on sen mittakaava? Onko tarkkuus riittävä ja onko jotakin mitä emme saa mitattua?
- **Taajuus.** Kuinka usein mittauksia suoritetaan, mikä on raportointitiheys?
- **Mittaaja.** Kuka on vastuussa mittaamisesta?
- **Puutteet ja virheet.** Voiko mittaria huijata? Kertooko se jotain väärin tai jättää kertomatta?
- **Tietolähde.** Mistä tieto hankitaan ja onko se luotettava?
- **Keneen tulokset vaikuttavat.** Ketkä ovat vastuussa kehitystoiminnasta ja kenellä on oikeus seurata mittaria?

Yleisimmin palkitsemisjärjestelmissä käytettäviä arviointimittarien aihealueita ovat asiakasnäkökulmat, henkilöstönäkökulmat, prosessinäkökulmat ja taloudelliset näkökulmat. Arviointimittarien oikeaa määrää ei kuitenkaan voida helposti määrittää, mutta mittarien määrän kasvaessa

- saadaan kaikki tarpeelliset näkökohdat otettua huomioon.
- ihmisten ymmärrys mittariston kokonaisuudesta vähenee.

- ymmärrys eri mittareiden syy ja seuraus -suhteista vähenee.
- keskittyminen tiettyihin kriittisiin toiminnan osa-alueisiin heikkenee.
- mittariston ylläpidon ja kehittämisen resurssit kasvavat.

Vanha palkkiopalkkaohje on, että palkkion määräytymisperusteita saisi olla vain 2–3, jotta ne ohjaisivat toimintaa. (Hakonen ym. 2005; Kankkunen 2005: 113.)

6.3 Oikeudenmukaisuus

Oikeudenmukaisuus on erittäin tärkeää organisaation tehokkaan toiminnan ja henkilöstön tyytyväisyyden kannalta, sillä oikeudenmukaisuuden kokemukset vaikuttavat yksilön asenteisiin ja toimintaan. Palkitsemisen oikeudenmukaisuutta tarkastellaan usein seuraavista näkökulmista: suhteellinen oikeudenmukaisuus henkilökohtaiseen panostukseen nähden, suhteellinen oikeudenmukaisuus muihin samaan työtä tekeviin nähden, yleinen käsitys palkitsemisen jakautumisesta organisaatiossa ja yleisnäkemykset palkitsemiseen liittyvien menettelytapojen oikeudenmukaisuudesta (Luoma ym. 2004: 53). Nämä kaikki vaikuttavat omalta osaltaan työntekijän tyytyväisyyteen ja kokemukseen oikeudenmukaisuudesta.

Rantamäki ym. (2006: 26) kertoo, että Gerald S. Leventhal esitti, että arvioimme oikeudenmukaisuutta aina omasta näkökulmastamme erilaisten jakosääntöjen mukaan. Jakosääntöjä ovat esimerkiksi seuraavat:

- parhaalle suurin osa
- tasasuhtaan
- tasajako
- tarpeen mukaan.

Parhaalle suurin osa tarkoittaa, että parhaaksi arvioitu yksilö saa suurimman osan palkkiosta, kun taas tarpeen mukaan tarkoittaa, että ne jotka tarvitsevat, saavat eniten. Tasasuhtaan jaettaessa palkkiot jaetaan esimerkiksi työpanoksen mukaan, kun taas tasajakoissa kaikki saavat saman verran riippumatta saavutuksista tai teoista. Toimiala ja yhteiskunnalliset trendit vaikuttavat ihmisten odotuksiin ja arvoihin, myös palkitsemisen määrässä toimialakohtaiset erot ovat suuria.

Palkkioiden jakamisessa ja itse päätöksentekoprosessissa on reilun lopputuloksen saamiseksi tärkeää, että päätöksen perusteet ymmärretään ja kohtelu koetaan reiluksi. Tehdyt päätökset on näin helpompi hyväksyä ja samalla voi tuntea olevansa työyhteisön arvostettu jäsen. Onnistuneet oikeudenmukaiset menettelytavat ja vuorovaikutus voivat lisätä henkilöstön sitoutumista ja jopa rohkaista yksilöä asettamaan yrityksen tavoitteet omien lyhyen tähtäimen tavoitteiden edelle.

Tutkitusti henkilöstön on helpompi hyväksyä itselle epäedullinen ratkaisu, jos he kokevat päätökseen johtaneet menettelytavat oikeudenmukaisiksi. Tämän vuoksi pitäisi kiinnittää huomiota yhä enemmän päätöksentekoprosessiin ja menettelytapoihin. Olisi-kin tärkeää, että henkilöstö osallistuisi mahdollisimman paljon palkitsemisjärjestelmien suunnitteluun ja päätöksentekoon. Se lisää työtyytyväisyyttä ja palkkiokokeilujen hyväksyntää, ja työntekijä omaksuu sekä sitoutuu asiaan paremmin. (Rantamäki ym. 2006: 25–28.)

7 Mieli-pidekysely

7.1 Kyselyn taustat

Koska kaikkien palkitsemisjärjestelmän piiriin kuuluvien mieli-pide on ensiarvoisen tärkeää järjestelmän suunnitteluprosessissa, annettiin kaikille yrityksen työntekijöille, niin toimistotyöntekijöille kuin katsastajillekin, mahdollisuus vastata aiheeseen liittyvään mieli-pidekyselyyn (liite 1). Näin pyrittiin oikeudenmukaiseen toimintaan ja antamaan työntekijöille mahdollisuus ilmaista mieli-piteensä ja ajatuksensa palkitsemisjärjestelmään liittyen.

Kysely toteutettiin internetlomakkeella, joka lähetettiin jokaiselle yrityksen päätoimipisteelle vastattavaksi. Saatesanoina kerrottiin lyhyesti kuka suunnittelee palkitsemisjärjestelmää ja että palkitsemisjärjestelmän on tarkoitus olla kannustava, palkita työntekijöitä ja ylläpitää työ yrityksen toiminta-ajatuksen suuntaisena. Ajatuksena on luoda 3–6 mittaria, aihealueena muun muassa asiakastytyväisyys, työn laatu ja työhyvinvointi, joiden perusteella voidaan palkita yksi työntekijä kustakin toimipisteestä tietyllä ajanjaksolla. Vastaaminen suoritettiin anonyymina ja järjestelmän suunnittelijaan oli mahdollista ottaa halutessaan yhteyttä tarkempia keskusteluja varten. Kukaan ei kuitenkaan käyttänyt tätä yhteydenottomahdollisuutta. Mieli-pidekyselyssä kuitenkin jätettiin

vielä avoimeksi mittareiden tarkat aihealueet ja määrät, jotta saataisiin paremmin työntekijöiden mielipiteet ilmi.

Yrityksessä on noin 50 työntekijää, joista 24 vastasi kyselyyn. Vastausten osuus oli hyvä ja vastauksista pystyi tulkitsemaan, että kyselyyn vastaamiseen oli panostettu kiitettävästi. Kysymyksiä oli seitsemän, joista neljä oli avoimesti vastattavia kysymyksiä ja loput monivalintakysymyksiä, joista kahdessa pystyi vastaamaan vain yhteen vaihtoehtoon. Kysymykset liittyvät keskeisimpiin aiheisiin palkitsemisjärjestelmässä työntekijöiden näkökulmasta. Avoimilla vastauksilla kysymyksiin pyrittiin rohkaisemaan työntekijöitä tuomaan mielipiteensä ilmi, jotta valmiit vaihtoehdot eivät luo tunnetta ikään kuin ”sanojen laittamisesta suuhun”.

7.2 Kyselyn tulokset

Ensimmäinen kysymys tiedusteli, millainen on vastaajan mielestä hyvä palkitsemisjärjestelmä. Jokaisella ihmisellä on erilaisesta asenteesta, olosuhteista ja kokemuksista johtuen omanlainen käsitys itselle tärkeästä palkitsemisesta, joten haluttiin kartoittaa työntekijän itsensä arvostamia ominaisuuksia ja asioita palkitsemisjärjestelmässä. Moni vastaajista piti hyvän palkitsemisjärjestelmän ominaisuuksina seuraavia asioita:

- kannustava
- palkitseva
- motivoiva
- oikeudenmukainen
- muuntautuva
- kehittävä.

Hyvän palkitsemisjärjestelmän toivottiin ottavan huomioon oikeasti työtä tekevät ja erityisesti palkkion olisi hyvä olla tavoittelemisen arvoinen, mikä saa yrittämään parhaansa.

Toinen kysymys kysyi vastaajan toivomuksia palkitsemisjärjestelmän arviointimittareiksi. Yksi tärkeimmistä osista palkitsemisjärjestelmän rakenteessa ovat suoritusta arvioivat mittarit, joiden avulla pystytään määrittämään ketä palkitaan ja millä perusteella.

Tämä aihealue on yksi keskeisimmistä, jota palkitsemisjärjestelmän piiriin kuuluvien kuuluisi olla mukana suunnittelemassa, jotta palkitsemisen perusteet ymmärretään paremmin ja koetaan, että niihin voidaan vaikuttaa. Samalla työntekijät kokevat olevansa arvostettuja, koska heidän mielipidettään on haluttu kuunnella ja sillä on merkitystä.

Kaikki vastaukset olivat melko samansuuntaisia, sillä ylivoimaisesti eniten mittareiksi ehdotettiin asiakastyytyväisyyden tutkimista ja työntekijöiden tekemää arviointia toisistaan ("työkaveriarviointi"). Vastausten mukaan asiakastyytyväisyyttä tutkittaessa olisi hyvä ottaa huomioon työntekijän asiakaslähtöisyys, halukkuus neuvoa ja palvella asiakasta, sekä myös se, kuinka työyhteisö toimii asiakkaan silmissä. Hankalaksi koettiin vastausten saaminen asiakkaalta, sillä kaikista parhain palaute toiminnasta saadaan vasta koko palvelutapahtuman jälkeen, mutta usein asiakas kokee helpommaksi täyttää palautelomakkeen odotellessaan esimerkiksi autoa katsastuksesta.

Vastausten mukaan työntekijöiden toisistaan tekemän arvioinnin avulla voisi mitata parhaiten työntekijöiden työskentelyä ja sen laatua, sillä sitä kautta voisi käsitellä monia toivottuja asioita, kuten asiakaspalveluhalukkuutta henkilökunnan näkökulmasta, laitteiden huoltamista, työkavereiden auttamista, yleistä positiivisuutta/negatiivisuutta ja asennetta työhön. Muulla tavoin näiden asioiden mittaaminen olisi hankalampaa.

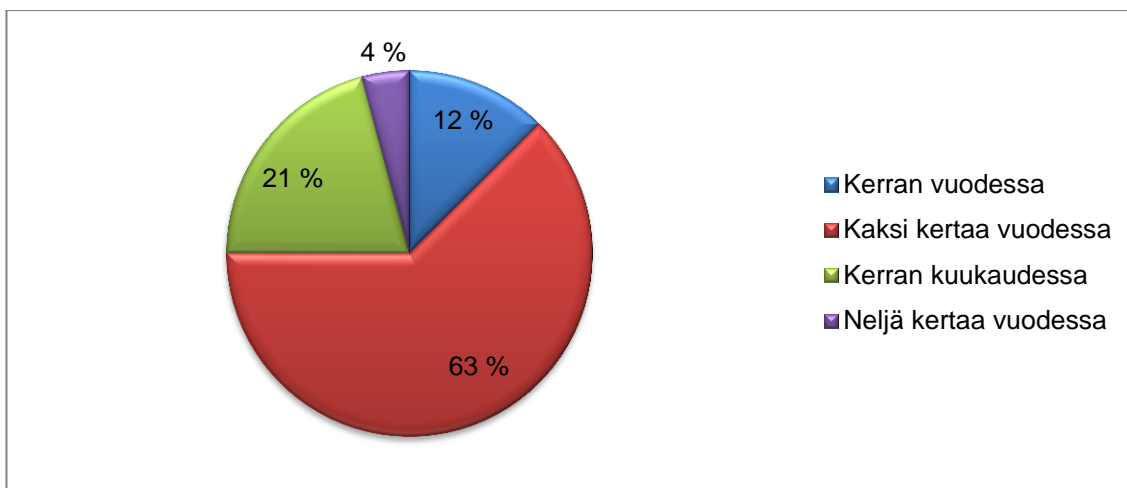
Kolmas mittari, jota ehdotettiin lähes yhtä paljon kuin kahta edellistä, oli tehdyn työn määrä. Toivottiin, että tehtyjen työsuoritusten (katsastusten) määrä otettaisiin huomioon, sekä raskaan, että kevyen kaluston määräaikaisten sekä muutos- ja rekisteröintikatsastukset. Näin työntekijöiden joukosta erottuisivat enemmän töitä tekevät vähemmän töitä tekevistä. Tämän mittarin käyttämisessä on kuitenkin haasteita, sillä palkitsemisjärjestelmä on tarkoitettu kaikille katsastustyöntekijöille. Yrityksessä on töissä katsastajia, joilla ei ole kaikilla samoja pätevyksiä, vaan toisilla enemmän ja toisilla vähemmän. Lisäksi työpäivien aikaiset työtehtävät ja työtilanteet vaihtelevat; esimerkiksi osa katsastajista toimii toimipaikan vetäjän roolissa, jolloin katsastusten määrä ei ole yhtä suuri kuin muilla toimipaikan katsastajilla. Myös toimiston työntekijöille olisi tällöin syytä suunnitella heidän tekemänsä työsuoritteiden määrää mittaava mittari. Heidän työnsä sisältää kuitenkin monenlaisia työtehtäviä, joten työn määrää on hankala mitata yksiselitteisesti. Jotta suunniteltava palkitsemisjärjestelmä voidaan pitää rakenteeltaan yksinkertaisena, saadut tulokset tarpeeksi tarkkoina ja kaikille tasa-arvoisena, tehtyjen työsuoritteiden määrää ei ole tällä hetkellä ole tarpeellista mitata tässä yhteydessä.

Muita ehdotettuja mittareita olivat muun muassa työn laatu, hylkäysprosenttien pysyminen tavoiteprosenttialueella, esimiehen palaute työstä, virheiden määrä, reklamaatioiden määrä sekä tehtyjen varausten, rekisteröintien, vakuutusten ja vastattujen puheluiden määrä. Kaiken kaikkiaan jokainen ehdotettu mittari on käyttökelpoinen. Parhaimman lopputuloksen saa yhdistelemällä arviointikohteita muutamaksi suuremmaksi mitauskokonaisuudeksi, jotta saadaan johdon määrittämät vaatimukset palkitsemisjärjestelmälle täytettyä, kunnioitettua työntekijöiden mielipiteitä sekä luotua muuten toimiva kokonaisuus.

Kolmas kysymys pyysi vastaajaa miettimään, kuinka hänen omaa työtä voisi arvioida. Vaikka organisaatiossa on vain katsastusmiehiä ja toimistohenkilökuntaa, niin monella heistä on erilaiset työtehtävät riippuen heidän asemastaan työyhteisössä. Todellisuudessa vastaukset olivat hyvin samankaltaisia edellisen kysymyksen kanssa, joskin mittareiden painottaminen muuttui. Työntekijän omaa työtä voidaan vastausten mukaan arvioida parhaiten asiakaspalautteella, reklamaatioiden määrällä ja työntekijöiden tekemällä arvioinnilla toisistaan. Muita arvioinnin lähteitä olisivat erilaiset tilastot, työn laatu ja Trafilta saatava virallinen palaute. Huomioon toivottiin otettavan toimipisteiden johtajina toimivien katsastajien erilaiset työtehtävät verrattuna toimipisteen muihin katsastajiin. Myös mystery shopping -tyylistä testaamista ehdotettiin kokonaisprosessin arvioimiseksi, jossa ulkopuolinen riippumaton yritys mittaa asiakaspalveluprosesseja oikeana asiakkaana toimimalla.

Neljäs kysymys, kuinka usein tulisi palkita, on olennainen käytännön kysymys palkitsemisjärjestelmässä. Palkitsemisjärjestelmän palkkion on tarkoitus olla lisä kuukausittaisen peruspalkkaukseen ja yrityksessä jo olevan kahden kuukauden välein maksettavaan taloudelliseen mittaamiseen perustuvaan tulospalkkaukseen. Vastausvaihtoehtoina olivat kerran vuodessa, kaksi kertaa vuodessa tai muu.

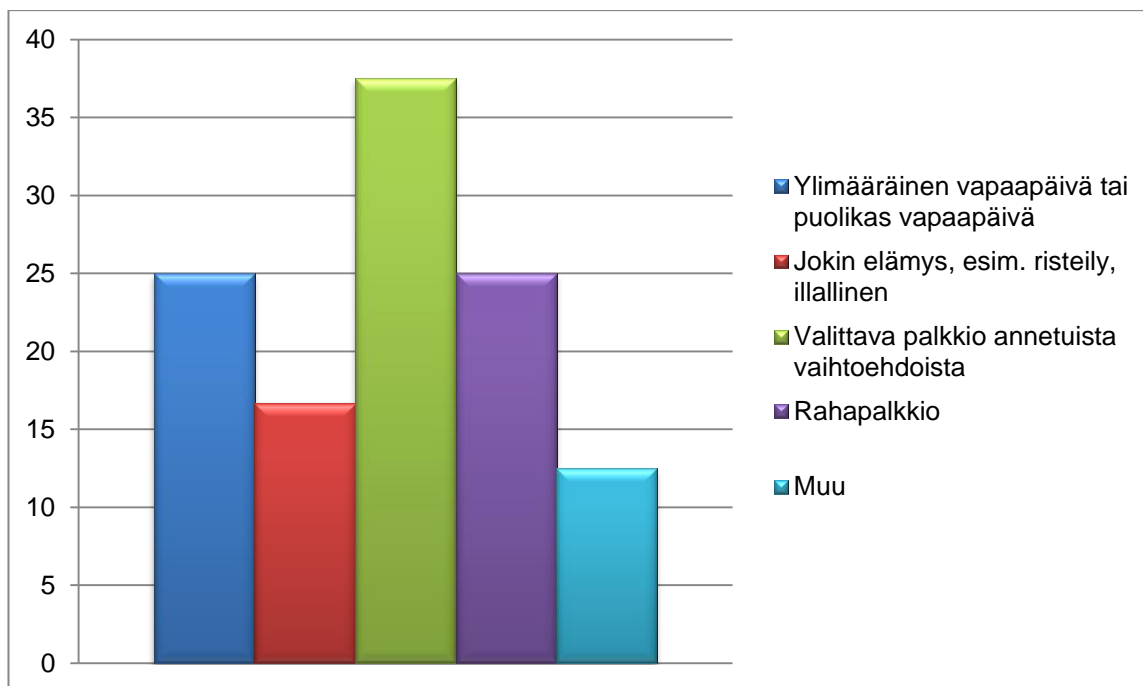
Selkeästi enemmistön mielestä (63 %) palkitseminen tulisi tapahtua kaksi kertaa vuodessa, kerran vuodessa olisi 12 prosentin mielestä hyvä palkitsemisväli. Muu vaihtoehtona olivat valinneet neljännes vastaajista, jolloin 21 prosenttia ehdotti palkitsemista jopa kerran kuukaudessa, kun taas neljä prosenttia ehdotti palkitsemista neljä kertaa vuodessa. (kuva 3.)



Kuva 3. Kuinka usein tulisi palkita -kysymyksen tulokset.

Palkinto on se minkä työntekijät huomaavat ja mikä jää mieleen. Se motivoi, aiheuttaa kateutta ja kertoo arvostuksesta. Niinpä viides kysymys kysyy, mitä vastaaja toivoisi palkinnoksi onnistumisesta työssään. Kysymyksen tarkoitus on kartoittaa työntekijöiden odotuksia ja toivomuksia palkkion suhteen. Vastausvaihtoehdot olivat ylimääräinen vapaapäivä tai puolikas vapaapäivä, jokin elämys esimerkiksi risteily tai illallinen tai valittava palkkio annetuista vaihtoehdoista, esimerkiksi edellä mainituista sekä vapaasti vastattava muu- vaihtoehto. Tässä kysymyksessä pystyi valitsemaan monia vastausvaihtoehtoja.

Eniten kannatettiin annetuista vaihtoehdoista valittavaa palkkiota, jossa olisi tarjolla työnantajalle samanarvoisia, mutta saajalleen erilaista merkitystä antavia palkkioita. Palkkioista voisi valita itselleen parhaiten sopivan ja palkitsevan. Toiseksi eniten kannatusta sai ylimääräinen vapaapäivä tai puolikas vapaapäivä. Saman verran sai ääniä myös vastaajien itse muu- vastauksen kautta esille ottama rahapalkkio. Vähemmän kannatettiin pelkästään jotakin elämystä, kuten risteilyä tai matkaa. Muita ehdotuksia olivat erilaiset lahjakortit tai tavarapalkinnot.



Kuva 4. Mitä toivoisit palkinnoksi onnistumisesta työssäsi -kysymyksen tulokset.

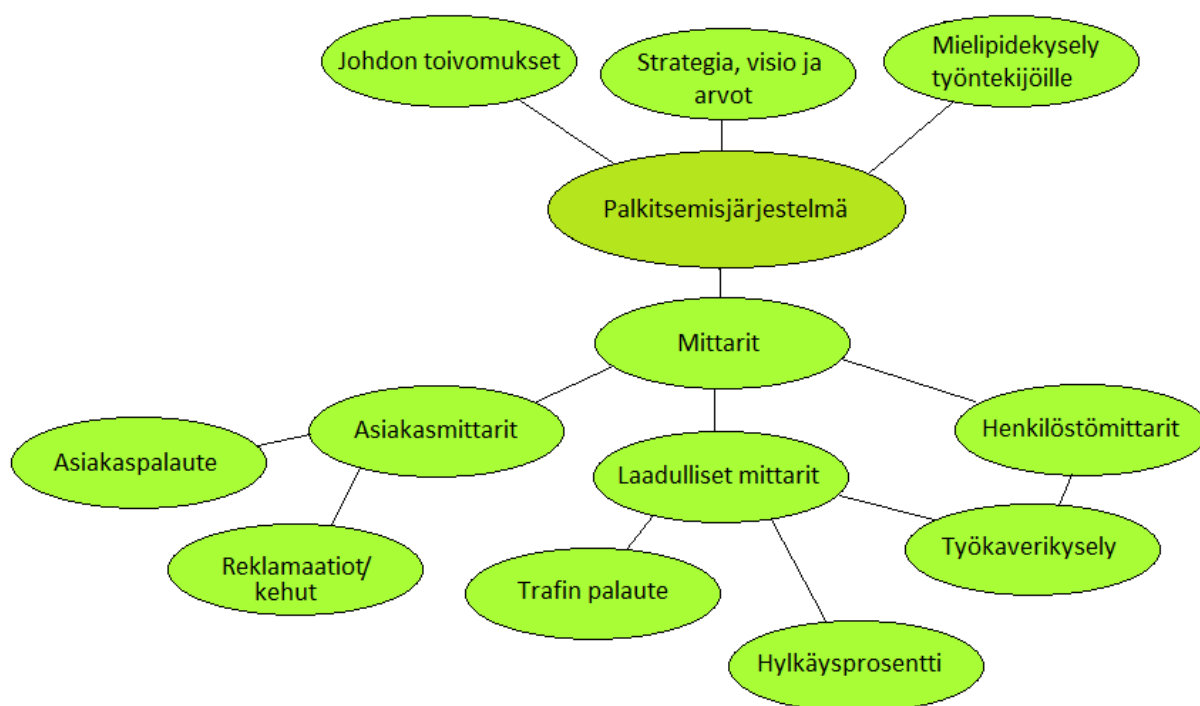
Käytännön tiedottamisen ja toiminnan kannalta kuudennessa kysymyksessä kysytään palkitsemisjärjestelmän piiriin kuuluvien mielipidettä siitä, että haluavatko he, että palkitsemisen tulokset ovat kaikkien työntekijöiden nähtävissä. Parhaimmassa tapauksessa oma sijoitus muihin nähden saa motivoitumaan ja jaksamaan yrittämään paremmin. Mutta huonossa tapauksessa sijoitusten näkeminen aiheuttaa kilpailua, jossa ei keskitytä muuhun kuin kilpailemiseen toisten kanssa, jolloin voi syntyä myös tarpeetonta riitaa ja paha mieltä työntekijöiden keskuudessa. Kyselyn mukaan puolet vastaajista ei halunnut tulosten olevan julkisia työyhteisössä, kun taas noin 45 prosenttia vastasi kyllä. Työntekijät ehdottivat myös kolmen parhaan julkistamista. Joka tapauksessa olisi hyödyllistä, että jokainen tietäisi oman sijoituksensa toimipaikassaan.

Lopuksi pyydettiin työntekijöitä esittämään vapaasti muita toivomuksia ja ajatuksia palkitsemisjärjestelmään liittyen. Vastaukset olivat moninaisia, joissa toivottiin oikeiden mukaista ja reilua palkitsemista työtehtävästä riippumatta sekä palkitsemisjärjestelmää, joka kannustaisi työntekijöitä työntekoon. Asiakaspalautteiden keräämiseksi ehdotettiin jonkinlaista kannustinta, esimerkiksi arvontaa, johon voi osallistua vastatessaan kyselyyn. Tämä on mielenkiintoinen näkökulma ja mahdollisesti hyödynnettävissä. Arvostusta voisi osoittaa mainitsemalla esimerkiksi yrityksen pikkujouluissa erityisesti työnantajan mieleen jääneet työntekijät.

8 Ehdotus palkitsemisjärjestelmästä

8.1 Palkitsemisjärjestelmän ja sen mittareiden muodostuminen

Ehdotukset palkitsemisjärjestelmän perusteista ja mittareista perustuvat edellä esitettyyn strategisen palkitsemisen malliin, johdon asettamiin toivomuksiin ja työntekijöille esitetyn mielipidekyselyn tuloksiin (kuva 5). E. Valjakka Oy:n visio on olla viiden vuoden kuluttua katsastusalan markkinajohtaja Savon alueella. Yrityksen strategia on, että kouluttamalla ammattitaitoista henkilöstöä, tekemällä laadukasta työtä ja toimimalla asiakaslähtöisesti pystytään erottumaan eduksi kilpailijoista, jotta päästään tavoitteeseen. Arvoina ovat kotimaisuus, paikallisuus, asiakaslähtöisyys ja oikeudenmukaisuus.



Kuva 5. Palkitsemisjärjestelmän mittareiden muodostuminen.

Yrityksen strategia vision saavuttamiseksi on monipuolinen. Ylläpitämällä työntekijöidensä ammattitaitoa erilaisilla koulutuksilla saadaan aikaan laadukasta työtä. Asiakkaat asioivat mielellään asiakaslähtöisessä, paikallisessa ja ammattitaitoisessa yrityksessä. Toimimalla strategian mukaan, yritys voi erottua edukseen muista alan kilpailijoista alueellaan. Voidaan päätellä, että pyrkimällä mahdollisimman hyvään asiakaspalvelun tasoon ja asiakkaiden tyytyväisyyteen, työn laadukkuuteen ja henkilöstön ammattitaitoon saadaan aikaan toivottuja tuloksia. Edellä mainittuja asioita mittaamalla

voidaan seurata ja kehittää toimintaa. Tyytyväinen ja toimiva työyhteisö on menestyksen avain.

Koska palkitsemisjärjestelmän tarkoitus on kannustaa työntekijöitä, kehittää ja arvioida heidän toimintaansa sekä lopulta palkita yksi henkilö kustakin yrityksen toimipisteestä, mittariehdotuksien suunnittelussa on kiinnitetty huomiota siihen, että mittarin avulla voidaan arvioida nimenomaan yksilön työsuoritusta. Ehdotettavia mittareita on yhteensä viisi, jotka voidaan jakaa kolmeen kategoriaan; asiakasmittarit, laadulliset mittarit sekä henkilöstömittarit (Kankkunen ym. 2005: 17–19). Edellä mainituilla aihealueilla saadaan kattavasti arvioitua monesta eri näkökulmasta työntekijän toimintaa työpaikalla. Lisäksi yleensä mittausjärjestelmissä on taloudellisia mittareita mittaamassa tulosta, mutta tässä työssä ei ollut tarkoitus ottaa kantaa taloudelliseen puoleen jo olemassa olevan tulospalkkauksen vuoksi ja koska sen tuloksia olisi hankala yksilöidä yksittäistä työntekijää kohden tämän eduksi.

Asiakaspalvelun tasoa ja asiakkaiden tyytyväisyyttä voidaan mitata asiakaspalautemittarin sekä reklamaatioiden ja positiivisten palautteiden analysoinnin avulla. Työn laatua voidaan mitata huonossa tapauksessa Trafilta saatavan virallisen palautteen avulla sekä katsastajilla seuraamalla toivotussa hylkäysprosentissa pysymistä. Niin sanottu työkaverikysely, jossa jokainen työntekijä arvioi oman toimipisteensä työntekijät, mittaa kaikkea edellä mainittua. Mittareista kerrotaan lisää edempänä.

8.2 Mittareiden painoarvot

Jokaisella ehdotettavalla arviointimittarilla on oma painoarvo. Painoarvot määrittävät mittarin tärkeyden työntekijän arvioinnissa. Katsastajilla ja toimistotyöntekijöillä on erilaiset mittarien painoarvot, sillä katsastajilla on yksi mittari enemmän mittaamassa työn laatua. Toimistohenkilökunnan työn laadun arviointi tilastollisella mittarilla ei olisi hyödyllistä, sillä se on monipuolisten työtehtävien vuoksi hankalahkoa mitata, joten parhaiten heidän työtään arvioivat kanssatyöntekijät. Tietyn painoarvon ehdottamiseen mittarille vaikuttaa myös mittarista oletettavasti saatavan tuloksen tarkkuus. Yksi mittari ei kerro kaikkea työntekijän työsuorituksesta, mutta yhdessä ne muodostavat tarpeeksi tarkan kokonaisarvion. Alla olevasta taulukosta on nähtävissä jokaiselle mittarille ehdotettavat painoarvot niin katsastajille kuin toimistotyöntekijöillekin.

Taulukko 1. Arviointimittareiden painoarvot

Mittari	Katsastajat	Toimistohenkilökunta
Työkaveriarviointi	40 %	50 %
Asiakaspalaute	20 %	20 %
Reklamaatiot/kehut	10 %	10 %
Hylkäysprosentti	10 %	-
Trafin palaute	20 %	20 %
Yhteensä:	100 %	100 %

8.3 Ehdotettavat arviointimittarit

8.3.1 Asiakaspalaute

Yksi merkittävimmistä seikoista katsastuskonttorille ja sen työntekijöille on asiakkaiden tyytyväisyys ja tieto siitä, millaiselta oma toiminta heidän silmissään näyttää. Asiakaspalaute yhdessä reklamaatioiden käsittelyn kanssa on monipuolinen keino saada palautetta asiakkaalta. Asiakaspalvelun laatu on yksi tärkeimmistä asiakaskokemusta määrittävistä asioista, joten asiakaspalautteiden käsittely kannattaa yhdistää toiminnan ja asiakaspalvelun kehittämiseen (Männistö 2013). Myös palautetta antaneet asiakkaat olettavat palautekyselyiden johtavan palvelun parantamiseen. Yleisesti asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat erityisesti palvelun laatutekijät, joita ovat luotettavuus, reagointialttius, palveluvarmuus, empatia ja palveluympäristö. Lisäksi tyytyväisyyden muodostumiseen vaikuttavat, monesti yrityksen vaikutusalueen ulkopuolelle jäävät, asiakkaan yksilölliset tekijät sekä tilannetekijät, esimerkiksi kiire. (Ylikoski 2000: 152–153).

Asiakaspalaute- mittarin tavoitteena olisi muodostaa yhdessä reklamaatiot/kehut- mittarin kanssa selkeä kuva jokaisen työntekijän toiminnasta asiakkaan näkökulmasta palkitsemisjärjestelmää varten. Ehdotettava mittari ei pysty tarpeeksi vahvasti yksin arvioimaan asiakastyytyväisyyttä kokonaisuutena vaan se tarvitsisi rinnalle erillisen asiakastyytyväisyystutkimuksen havainnollisemman tuloksen saamiseksi. Asiakastyytyväisyys on laatua laajempi käsite, jolloin palvelun laatu on vain yksi osa asiakastyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä (Ylikoski 2000: 149). Työntekijän asiakaspalvelun laa-

dun selvittäminen on tärkeää, sillä tyytyväiset asiakkaat takaavat menestyvän yrityksen ja sitä kautta tyytyväisen työyhteisön. Asiakaspalautteiden keräämisen odotetaan lisäävän työntekijöiden panostamista asiakkaiden hyvän palvelutason ja oman ammattitaidon ylläpitämiseen.

Asiakaspalaute- mittarin olisi tarkoitus pyytää asiakkaita arvioimaan heitä palvelleiden työntekijöiden asiakaspalvelua ja työsuoritusta. Palautelomake on tarkoitettu jaettavaksi kaikille katsastuskonttorilla asioiville asiakkaille. Käytännössä suurin osa kohdehenkilöistä on henkilö- ja pakettiautoja katsastettavaksi tuovia asiakkaita, sekä muuten esimerkiksi omistajanvaihdoksen vuoksi tiskillä asioivia. Palauteen kerääminen on jatkuvaa, jolla varmistetaan riittävän palautemäärän saaminen ja luotettava otos palvelun tasosta työntekijää kohden.

Asiakaspalaute- lomakkeessa (liite 2) on jokaisen toimipisteellä työskentelevän katsastajan ja toimistotyöntekijän kasvokuva ja nimi, jotta asiakkaan olisi helpompi valita häntä palvelut henkilö ja näin yritys saa kohdistettua arvioinnin yksittäiseen työntekijään. Ehdotetussa palaute- lomakkeessa on seuraavat kolme kysymystä asiakasta palvelleesta toimiston työntekijästä:





- Millaista toimistopalvelun laatu mielestänne oli?
- Kuinka sujuvaa toimistopalvelu mielestänne oli?
- Miten odotuksenne täytyivät tiskillä asioinnin suhteen?

Seuraavat kolme taas koskevat asiakasta palvelutta katsastajaa:

- Millaista katsastajan palvelun laatu mielestänne oli?
- Miten sujuvaa mielestänne katsastaminen oli?
- Miten odotuksenne täytyivät katsastuksen suhteen?

Kysymyksiin vastataan niin sanotulla hymynaama- asteikolla, jossa on neljä vastausvaihtoehtoa. Asiakkaalle hymynaama- asteikko on mukavampi vastata, kun taas mittarin tuloksien laskentaa helpottamiseksi käytetään 1–4- asteikkoa (kuva 6). Palaute- antaminen pyritään tekemään asiakkaalle mahdollisimman helpoksi ja samalla pyritään saamaan tarpeeksi tähdellistä tietoa asiakaspalvelun laadusta. Tarkkaa tietoa asiakaspalvelun laadusta saisi useammilla yksityiskohtaisemmilla kysymyksillä, mutta silloin

kyselyyn käytettävä aika kasvaisi ja vastaaminen kuormittaisi asiakasta aivan liikaa, jolloin yhä harvempi asiakkaista vastaisi kyselyyn. Myös kyselyn kustannukset ja toiminnallisen toteutuksen haastavuus olisivat mahdollisesti hyötyä suuremmat. Yhteensä kuuden kysymyksen voidaan ajatella olevan kohtuullinen määrä, etenkin kun lomake on pyritty tekemään yksinkertaiseksi ja helppolukuiseksi. (Rope & Pöllänen 1998: 78–80.)

 1	 2	 3	 4

Kuva 6. Asiakaspalautelomakkeen kysymyksiä vastaavien asteikko.

Asiakkaat odottavat saavansa hyvää palvelua. Asiakaskeskeisyys edellyttää, että palvelun laadun tasoa seurataan myös asiakkaiden silmin. Palvelun suorittamisen tapaa saattaa olla asiakkaalle jopa palvelun lopputulosta tärkeämpi asia. Vain asiakas voi kertoa onko laatu hyvä vai huono, sillä hän on palvelun tulkitsija. Palveluyrityksen henkilöstön ja asiakkaan välinen vuorovaikutus on siksi avainasemassa onnistuneen palvelukokemuksen muodostumisessa. (Ylikoski 2000: 117–118.) Siksi ensimmäinen palautteen kysymys koskee asiakkaan saaman palvelun laadun arvioimista.

Työntekijän hyvä ammattitaito on tähdellistä työtehtävien suorittamisessa, mutta asiakkaan on hankala arvioida työntekijän teknistä ammattitaitoa ilman muun muassa vastaavaa alan kokemusta. Siksi yleensä kysyttäessä ammattitaidon tasoa asiakkaalta, he arvioivat palvelun ja työn tekemisen sujuvuutta. Toinen kysymys kysyykin oliko toimituspalvelu/katsastaminen kuinka sujuvaa. Osa palvelun laadusta on asiakkaan odotusten ja vaatimusten täyttyminen. Asiakkaan käsitys siitä, millaista palvelua hän on saanut, muodostuu odotuksien ja kokemusten vertailun perusteella. Jos odotukset alitetaan, asiakas kokee laadun alhaiseksi, mutta samoin käy myös silloin jos odotukset ovat olleet epärealistisen korkealla, vaikka palvelun laadussa ei objektiivisesti arvioiden olisi mitään vikaa. Ihanteellisinta asiakkaan näkökulmasta olisi, jos palvelu ylittää odotukset. (Ylikoski 2000: 120.) Kolmannella kysymyksellä halutaan kartoittaa asiakkaan odotusten täyttymistä kaikin puolin palvelutapahtumassa. Tämä kertoo myös,

onnistuttiinko asiakasta auttamaan asiassa, mitä hän tuli mahdollisesti selvittämään. Myös katsastuspäätöksen suhteen positiivisesti tai negatiivisesti yllättyminen vaikuttaa millainen mieli asiakkaalle jää palvelutapahtumasta.

Asiakaspalaute- mittarin maksimipistemäärä on 20, mikä on myös mittarin painoarvo palkitsemisjärjestelmässä. Koska voidaan todeta, että asiakkaalta saatu palaute ei valitettavasti ole täysin luotettavaa, mittarin painoarvo ei ole tätä suurempi. Tosiasia, että kaikilta asiakkailta ei saa palautetta, palautelomakkeen täyttämiseen ei paneuduta tarpeeksi tai vain negatiivisia tai positiivisia kokemuksia omaavat asiakkaat vastaavat, luosen, että työntekijöiden saama palaute voi vaihdella työntekijöiden kesken suuresti, vaikei asiakaspalvelun laadussa olisikaan tosiasiasa suurta eroa. Suuntaa-antavasti palautekysely kertoo asiakaspalvelun laadusta ja nimenomaan asiakkaan näkökulman palvelutapahtumaan. Palautelomakkeen lopussa on asiakkaan mahdollista antaa vapaata sanallista palautetta. Lisäksi asiakas voi jättää yhteystietonsa, jos toivoo häneen otettavan yhteyttä palautteen johdosta.

Asiakaspalaute- mittarista saatava pistemäärä voidaan laskea yksinkertaisella yhtälöllä (1). Ensin lasketaan jokaisen kysymyksen vastauksista keskiarvo, jonka jälkeen kaikki kolme keskiarvoa lasketaan yhteen, tämä on kaavassa y . Kaavassa x kuvaa, kuinka monta prosenttia työntekijä saa pisteitä mittarin maksimipistemäärästä. Saadut pisteet voidaan laskea kertomalla saatu tulos x , painokertoimella 0,2. Yhtälössä 12 on asiakaspalautteen kysymyksen yhteiskeskiarvo. Kun tiedetään kysymyskohtaiset keskiarvot, voidaan tarkastella työntekijän menestymistä kysymyksen aihealueessa. Tätä tietoa voidaan käydä läpi kehityskeskusteluissa ja palaverissa.

$$x = \frac{y}{12} * 100 \quad (1)$$

8.3.2 Reklamaatiot/kehut

Saatujen reklamaatioiden huomioiminen ja käsittely on erittäin tärkeää, jotta niistä saadaan kaikki hyöty irti asioiden ja prosessien kehittämisessä. Lisäksi ne antavat tähdelistä suoraa palautetta asiakkaalta yritykselle ja sen työntekijöille. Reklamaatiot/kehumittarissa on tarkoitus huomioida kaikki muuta kuin asiakaskyselyn kautta saadut reklamaatiot tai kehut ja kiitokset. Asiakkaat antavat yleisimmin palautetta erillisen asiakaspalautteen lisäksi puhelimitse, sähköpostitse tai suoraan kasvotusten. Mittari kuuluu

ehdotettaviin asiakasmittareihin yhdessä asiakaspalautteen kanssa, koska yhdessä ne luovat hyvän kokonaiskuvan työntekijän asiakaspalvelun laadusta. Ilman tätä mittaria iso osa palautteesta jäisi käyttämättä hyödyksi palkitsemisjärjestelmässä ja työyhteisössä.

Mittarin käyttämisessä on haasteita monien erilaisten palautekanavien vuoksi, sillä palautteen seuraaminen ja käsittely sujuvasti on hankalaa. Ehdotetaan, että työntekijöillä olisi velvollisuus kirjata jokainen muuta kautta saatu, oman harkinnan mukaan merkittävä, palaute ylös esitettyyn lomakkeeseen (liite 3). Lomakkeeseen täytetään tapahtumassa osallisena olleet henkilöt, asiakkaan tiedot, jos saatavilla ja mitä itse palaute koskee. Täytetyt lomakkeet käytäisiin yhdessä läpi säännöllisesti esimerkiksi kuukausittain ja työporukka yhdessä arvioisi jokaisen palautteen 1–4- asteikolla, neljän ollessa parhain ja ykkösen ollessa huonoin arvosana. Palautteita läpikäydessä voidaan samalla keskustella asianosaisten työntekijöiden kanssa palautteeseen liittyvästä tapahtumasta, jotta siitä voidaan ottaa tarvittaessa opiksi. Myös positiivisten palautteiden läpikäyminen työntekijöiden kanssa on merkittävää, sillä se antaa mitä parhaita palautetta onnistuneesta työstä.

Mittarin painoarvo on niin katsastajilla kuin toimistotyöntekijöilläkin 10 prosenttia, jolloin mittarista on mahdollista saada maksimissaan kymmenen pistettä. Kaikkien ylös kirjatujen palautteiden arvosanoista lasketaan keskiarvo, jonka mukaan pistemäärä määräytyy. Taulukosta kolme on nähtävissä mitä pistemäärää vastaa pyöristyssääntöjen mukaan lähimmäksi keskiarvoksi saatu arvo. Esimerkiksi, jos palautteiden arvostelun keskiarvoksi saadaan 3,3, niin saatu pistemäärä tästä mittarista on taulukon mukaan 5.

Taulukko 2. Reklamaatiot/kehut -mittarin pisteytys

Keskiarvo	1	2	3	4
Pistemäärä	0	0	5	10

Pistemäärät sidottuna tiettyyn keskiarvoon perustuvat siihen, että huono (1) ja tyydyttävä (2) työsuoritus asiakkaan silmissä ovat huolestuttavia, minkä vuoksi niistä ei saa pisteitä. Hyvää (3) suoritusta toivotaan, joten siitä saa puolet maksimipistemäärästä.

Kiitettävä (4) on taas erittäin hyvä arvosana, ja tällöin työntekijä on onnistunut erinomaisesti tämän mittarin mittaamassa aihealueessa, joten siitä saa maksimipisteet.

Mittarin haasteita ja tuloksiin vaikuttavia asioita ovat käytettävissä oleva aika ja työntekijöiden innokkuus kirjata saatuja palautteita ylös. Asiakkaat antavat yleensä palautetta vapaaehtoisesti erilaisia kanavia pitkin vain silloin, kun heidän kokemuksensa eivät ole vastanneet odotuksia, jolloin palaute on usein negatiivista. Silloin työporukan yhteinen palautteen läpikäyminen ja arvostelu astuu kuvaan, jolloin palaute on mahdollista arvostella tapauskohtaisesti sen mukaan, onko kyseessä työntekijästä johtuva epäkohta tai vääryys ja onko tilanteessa toimittu oikein tai väärin. Palautteita kerätään jatkuvasti, ja myös positiiviset palautteet, niin pienet kuin isotkin, merkitsevät.

8.3.3 Työntekijöiden arviointi toisistaan, ”työkaverikysely”

Katsastustyöntekijöiden työssä suoriutumista arvioivat kaikista parhaiten ympärillä työskentelevät muut työntekijät. Asiakkaat antavat oman näkemyksensä asiakaspalautteen kautta työntekijän työskentelystä, kun taas samaa työtä tekevät tietävät mitä toisilta työntekijöiltä voi heidän työnsä puitteissa odottaa ja sitä kautta he pystyvät tarkempaan arvioon. Työkaveriarvioinnin tavoite olisi yhdessä muiden palkitsemisjärjestelmän mittareiden kanssa arvioida yksittäisen työntekijän työn laatua, asiakaspalvelua ja toimintaa työyhteisössä. Työkaveriarviointi mittaisi toisten työntekijöiden silmin muun muassa yksilön toimintaa työyhteisössä, asiakaslähtöisyyttä ja asennetta työhön. Toimipisteen työntekijät voisivat käydä mittarista saatuja tuloksia läpi yhdessä tai yksin esimiehen kanssa omissa kehityskeskusteluissaan. Tämän pohjalta voisi toimintaa pyrkiä kehittämään, jos siihen on tarvetta.

Moni asia vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin, esimerkiksi työntekijöiden osalta avoin ja kannustava työilmapiiri, uskallus puhua ongelmista sekä sujuva yhteistyö. Jos yhdenkin työntekijän yleinen mielentila on huono, se nopeasti tarttuu myös muihin, jolloin se voi vaikuttaa negatiivisesti kaikkien suoritukseen. Osa ihmisen käyttäytymiseen vaikuttavista ominaisuuksista on vuosien saatossa syvään juurtuneita tapoja ja ajatuksia, mutta pikku hiljaa työn kannalta negatiivisia asioita voidaan pyrkiä kehittämään parempaan suuntaan, kun taas toisiin ihmisen luontaisiin piirteisiin ei voida vaikuttaa.

Työkaverikyselyyn olisi tarkoitus pyytää kaikilta katsastajilta ja toimiston työntekijöiltä vastaus kuukausittain. Saman toimipisteen kaikki työntekijät arvioivat toisensa nimet-

tömänä ajatellen ”kuinka edeltävä kuukausi on mennyt tämän työntekijän osalta”. Ehdotetussa kyselyssä (liite 4) on kymmenen katsastajille ja kymmenen toimistohenkilökunnalle suunnattua kysymystä. Kysymyksien määrä on pyritty pitämään kohtuullisena, jotta mielenkiinto kyselyyn vastaamiseen ei lopahtaisi ja vastaamiseen käytettävä aika olisi kohtuullinen. Kysymyksiin voidaan vastata edellä esitetystä asiakaspalautekyselystä tutulla 1–4 hymynaama-asteikolla. Asteikon voidaan todeta olevan yksinkertainen sekä helposti ymmärrettävä ja se antaa mahdollisuuden vastata kysymyksiin riittävällä tarkkuudella. Kyselyn lopuksi voi antaa vapaata sanallista palautetta, jos siihen on tarvetta.

Suurin osa esitettävistä kysymyksistä on samanlaisia niin katsastajilla kuin toimistotyöntekijöilläkin, lisäksi on muutamia vain toiselle suunnattuja kysymyksiä. Aikaisemmin työntekijöille esitetyssä mielipidekyselyssä esille tuli, että osa katsastajista saattaa valikoida jonossa olevia katsastuksia ja että mittareissa olisi hyvä ottaa huomioon myös erikoiskatsastuksia (esim. muutoksikatsastuksia) suorittavien työntekijöiden työpanos tämän osalta. Katsastajan pitäisi vastaanottaa ja suorittaa kaikki hänelle osoitetut katsastustehtävät tai jonossa seuraavana olevat, mikäli hänellä on vain oikeudet niitä suorittaa eikä hän ole esteellinen. Yksi kyselyn kysymyksistä kysyykin, millä tavalla työntekijä ottaa katsastuksia hoitaakseen. Kysymyksen tarkoituksena on tiedustella miltä katsastajan katsastuksien hoitaakseen ottaminen vaikuttaa muiden silmin.

Toinen katsastajille suunnattu kysymys on, tekeekö hän tarvittaessa töitä tiskillä. Joskus voi olla sellainen hetki, että toimistotyöntekijä ei voi olla tiskillä vastaanottamassa asiakkaita esimerkiksi tauon vuoksi tai hän on selvittämässä toisen asiakkaan ongelmatilannetta, jossa voi kulua aikaa. Katsastajalla voi olla tällöin muiden työtehtävien osalta sopivasti aikaa palvella tiskille jonottavia asiakkaita, mikä olisikin suotavaa. Silloin katsastaja helpottaa toisen työntekijän työtaakkaa ja vähentää mahdollista kiireisestä työtilanteesta syntyvää stressiä. Vaikka katsastajan pääasiallinen työtehtävä on tehdä katsastuksia, niin myös tiskillä työskentely on tärkeää, eikä vain toimistohenkilöiden tehtävä.

Työpaikan yleinen siisteys on tärkeää asiakaspalveluyrityksessä asiakkaiden ja työntekijöiden vuoksi. Siistissä työpaikassa on mukava tehdä töitä ja asiakkaat asioivat siellä mielellään. Näin yritys pysyy odotusarvojen mukaisena. Työvälineiden ja laitteiden kunto on myös kallisarvoinen asia. Ehjät ja toimivat laitteet takaavat työn sujuvuuden ja yhdessä siistin työympäristön kanssa edistävät työturvallisuutta. Tavallisimmin toimitilat

käy siivoamassa joko ulkopuolinen tekijä tai joku erikseen siihen määrätty työntekijä. Työpöytien, asiakastilojen ja hallin siisteyteen voivat kuitenkin vaikuttaa omalla toiminnallaan kaikki katsastustyöntekijät. Katsastajat huolehtivat myös laitteiden perushuolloista ja seuraavat, että ne kaikki toimivat oikealla tavalla. Yleisen siisteyden huolehtimisesta kysytään niin katsastajilta kuin toimistotyöntekijöiltäkin. Lisäksi katsastajilta kysytään laitteiden kunnan huolehtimisesta.

Toimiston työntekijät ovat jatkuvasti tekemisissä asiakkaiden kanssa ja heidän odotetaan olevan sosiaalisia, ehkä enemmän kuin katsastajien. Toimistotyöntekijän yleinen mielentila on asiakkaiden ja muiden työntekijöiden aistittavissa ja kuultavissa. Huonojakin päiviä saattaa olla, mutta yleisen mielentilan toivotaan olevan mahdollisimman positiivinen tilanteesta riippuen. Siksi toimistotyöntekijöiltä arvioidaan hänen yleinen mielentilansa. Toimistotyöntekijät ottavat paljon töitä vastaan ja he huolehtivat, että aikavaraukset pitävät paikkansa sekä myös ettei työpäivä veny pitkäksi. He toimivat kuin työnjohtajat organisoidessaan katsastuksia, sillä heidän täytyy laskea ja olettaa kuinka kauan missäkin katsastuksessa menee, kuka sen voi tehdä ja mihin katsastuslinjastolle sen voi ottaa. Siksi toimistotyöntekijöiden katsastuksien organisoinnin onnistumista arvioidaan myös kyselyssä.

Seuraavat kysymykset esitetään sekä katsastajista, että toimistotyöntekijöistä:

- Kuinka hyvin hän selvittää ristiriidat ja erimielisyydet?
- Millainen on hänen asenteensa työtä kohtaan?
- Kuinka paljon hän pyrkii kehittämään toimintaansa?
- Millainen on työntekijän työsuoritus?
- Kuinka yhteistyö muiden työntekijöiden kanssa sujuu?
- Kuinka asiakaspalveluhenkinen hän on?
- Yleisarvosana esimiehenä/työntekijänä?

Ristiriita- ja erimielisyystilanteiden selvittäminen hyvin on hyvä ominaisuus ja taito, mutta ensiarvoisen tärkeää asiakaspalveluyrityksen työntekijöille. Etenkin katsastusalalla saattaa kohdata kaikenlaisia erimielisyystilanteita niin katsastuspäätöksissä kuin rekisteröintitoimenpiteissä. Kokemukset ja asioiden läpikäyminen voi opettaa ja kehittää kohtaamaan ongelmatilanteita. Onnistuneesti selvitetty erimielisyys- tai ongelmatilanne

saattaa pelastaa asiakassuhteen ja tuoda jopa lisää asiakkaita, sillä tyytyväinen asiakas voi kertoa tapauksesta lähipiirilleen. Huonosti hoidettu tapahtuma vaikuttaa pahimmillaan päinvastaisesti. Tämän vuoksi on tärkeää, että työntekijät hallitsevat ongelmatilanteiden käsittelyn ja siksi sitä pyydetään arvioimaan työkaverikyselyssä.

Mielipidekyselyssä esitettiin myös, että työntekijän asiakaspalveluhenkisyttä kanssatyöntekijöiden näkökulmasta olisi syytä arvioida asiakkaalta saatavan palautteen lisäksi. Työkaverit näkevät, että tekeekö työntekijä mahdollisimman paljon asiakkaan tyytyväisyyden ja auttamisen eteen vai ei.

Asenne työhön kertoo osittain työntekijän sitoutumisesta ja työn tärkeänä pitämisestä. Se vaikuttaa työsuoritukseen ja myös mielentilaan. Omaa toimintaa voidaan kehittää selkeästi ottamalla oppia virheistä ja toimimalla kohti esimiehen asettamia tavoitteita. Oman toiminnan kehittämällä voidaan myös saada lisää ammattitaitoa. Työsuorituksen voidaan ajatella kuvastavan sitä, mitä työntekijä on saanut toiminnallaan aikaan ja arvioivan muuten kokonaistyösuoritusta. Yleisarvosana esimiehenä/työntekijänä taas pyytää arvioimaan, millainen työntekijä on työntekijänä ja esimiesasemassa oleva taas esimiehenä. Tehdyssä mielipidekyselyssä tämä haluttiin otettavan huomioon. Työyhteisön hyvinvointia, töiden sujuvuutta ja sitä kautta asiakastyytyväisyyttä kaikkia yhdistää muun muassa työntekijöiden yhteistyötaidot. Toimiva työyhteisö, jossa työt tehdään yhdessä muut huomioon ottaen, näkyy myös ulospäin. Myös muiden työntekijöiden auttaminen on kallisarvoista, sillä ilman sitä, eivät kaikki työt onnistu välttämättä sujuvasti ja työntekijöiden välille voi syntyä jännitteitä.

Mittarin painoarvo on katsastajilla 40 prosenttia ja toimistotyöntekijöillä 50 prosenttia. Työkaveriarviointi- mittarin pistemäärä per työntekijä saadaan samalla tavoin kuin edellä esitetyn asiakaspalaute- mittarin pisteet. Kaikissa kysymyksissä 4 on kiitettävä ja 1 huono. Jokaisen kymmenen kysymyksen 1–4- asteikon vastauksista lasketaan keskiarvo per kysymys, jolloin saadaan myös tieto siitä, kuinka hyvin keskimääräisesti työntekijä on tämän kysymyksen aihealueessa menestynyt. Tätä tietoa voidaan käyttää kehityskeskusteluissa ja palaverissa. Kaikki kymmenen keskiarvoa lasketaan yhteen, tämä on kaavassa (2) y. Kaavassa x kertoo, kuinka monta prosenttia työntekijä saa pisteitä mittarin maksimipistemäärästä. Saadut pisteet voidaan laskea kertomalla saatu tulos x, painokertoimella 0,4 (katsastajat) tai 0,5 (toimistotyöntekijät). Tällöin siis maksimipistemäärä on katsastajilla 40 ja toimistotyöntekijöillä 50 pistettä.

$$x = \frac{y}{40} * 100 \quad (2)$$

8.3.4 Hylkäysprosentti

Hylkäysprosentti- mittarin olisi tarkoitus olla yksi katsastajien työn laadun arviointitavoista. Liikenteen turvallisuusvirasto on luonut lakiin vedoten ohjeen, että katsastustoimipaikoilla tulee olla toimipaikkakohtainen vikatilastovertailu, joka sisältää tiedot muun muassa määräaikaikatsastuksissa havaittujen 2 -vikojen (hylkäysvikojen) prosentuaalisista osuuksista tarkastuskohteittain katsastajakohtaisesti jaoteltuna (Katsastusluvan haltijan oma laadunvalvonta- ohje 2014). Yrityksessä on jo olemassa ohjelma, joka luo automaattisesti edellä mainitut vikatilastot katsastajakohtaisesti.

Mittaria varten jokaisen katsastajan hylkäysprosentit poimitaan tilastoista määritetyltä ajanjaksolta henkilö- ja pakettiautojen määräaikaikatsastuksista. Hylkäysprosenttiin vaikuttavat katsastuksessa käyvien autojen ikä ja kunto, sekä myös toimipisteen sijainti. Korjaamon lähellä olevissa katsastuskonttoreissa asioivat asiakkaat ovat voineet tarkastuttaa ja korjata ajoneuvojensa viat jo etukäteen, joten hylkäysprosentti on usein pienempi. Siksi olisi hyvä määrittää toimipistekohtaiset tavoitehylkäysprosentit, tai vertailuprosenttina voidaan käyttää paikallista keskiarvoa.

Trafi on ohjeistanut, että katsastajien hylkäysprosentit saisivat heittää maksimissaan viisi prosenttia toisistaan. Tähän pohjautuen esitetään, että katsastajan hylkäysprosentti täytyisi olla viiden prosentin sisällä toivotusta hylkäysprosentista. Mittarista saadut pisteet määräytyvät pyöristyssääntöjen mukaan lähimmäksi sattuvan prosenttiarvon mukaan. Ajatellaan esimerkiksi toivotuksi hylkäysprosentiksi 30. Taulukosta 3 on nähtävissä, että pistemäärät puolittuvat aina, mitä kauemmaksi toivotusta hylkäysprosentista mennään. Lisäksi esitetään, että katsastussuoritteiden vähimmäismäärän täytyy olla 100 katsastusta per työntekijä. Alta sadan katsastuksen tuloksien prosentuaaliset erot kasvavat suuriksi, jolloin luotettavuus kärsii huomattavasti. Katsastusmäärän ollessa yli sata, katsastussuoritteiden eroista johtuvat prosenttierot ovat tarpeeksi vähäiset.

Taulukko 3. Esimerkki hylkäysprosentti -mittarin pisteityksestä

Hylkäysprosentti	27	28	29	30	31	32	33
Pisteet	0	2,5	5	10	5	2,5	0

Hylkäysprosentti kuvastaa omalta osaltaan katsastajan työnlaadun tasoa. Suuri hylkäysprosentti voi olla hyvä, mutta ei välttämättä asiakasystävällinen. Liian alhainen hylkäysprosentti voi kertoa, että työtä ei tehdä tarpeeksi kunnolla. Siksi olisi tärkeää, että toimipisteen katsastajien hylkäysprosentit ovat viiden prosentin sisällä toisistaan, jolloin voidaan ajatella työn laadun olevan tarpeeksi yhtenevää. Tähän liittyen olisi asiakkaiden ja sitä kautta myös yrityksen kannalta sopivaa, että hylkäysprosentit eivät eroaisi liiaksi saman alueen toisien katsastuskonttoreiden prosenteista. Näin taataan yleisesti myös asiakkaille reilu ja samanarvoinen palvelu konttorista riippumatta. Toivotuun hylkäysprosenttiin pyrkiminen ja siitä palkitseminen saisivat katsastajat tarkastelemaan katsastamistaan määräyksien sekä ohjeiden puitteissa ja pyrkimään kohti toivottua hylkäysprosenttia.

8.3.5 Trafín palaute

Trafín palaute- mittarin tarkoitus olisi huomioida vakavien virheiden tai piittaamattomuuden vuoksi Trafín antamat huomautukset tai varoitukset. Se on yksi laatua mittaavista mittareista. Varoituksia tai huomautuksia ei tule, jos on hoitanut työnsä ohjeiden ja määräyksien mukaisesti. Kyseisen palautteen saaminen on merkittävä asia työntekijän kannalta, joten sen huomioiminen palkitsemisjärjestelmässä on tärkeää. Liikenteen turvallisuusvirasto voi määrääjäksi kieltää katsastajaa suorittamasta katsastuksia, jos hän on esimerkiksi

- hyväksynyt liikenteessä käytettäväksi ajoneuvoja, jotka eivät selkeästi oleet säännösten ja määräysten mukaisia
- hylännyt ajoneuvoja, joiden kaikkia ilmeisiä vikoja tai puutteita ei ole huomioitu
- tarpeettomasti edellyttänyt korjattavaksi ajoneuvon vikoja tai puutteita

- jättänyt suorittamatta tehtävän, joka on erikseen säädetty suoritettavaksi katsastuksen yhteydessä.

Liikenteen turvallisuusvirasto voi kuitenkin antaa katsastajalle katsastuksen suorittamiskiellon sijasta huomautuksen ja tarvittaessa kirjallisen varoituksen, jos kielto on kohtuuton tai ilmenneet rikkomukset vähäisiä (Laki ajoneuvojen katsastustoiminnasta 2013.) Vastaavan varoituksen voi saada myös rekisteröintien suorittaja, useimmiten toimiston työntekijä, jos hän toimii toistuvasti lainvastaisesti tai laiminlyö olennaisesti taikka toistuvasti tarvittavien rekisteröintitehtävien suorittamisen (Laki ajoneuvojen rekisteröintitoiminnasta 2015). Katsastustyöntekijöiden toiminta on hyvin pitkälti lakien ja virallisten ohjeistuksien sanelemaa, joten saatuja määräyksiä on noudatettava.

Trafin palaute- mittarin painoarvo on 20 prosenttia. Koska varoituksen tai huomautuksen saaminen ei ole hyvä asia, sellaisen saadessaan vähennetään työntekijän palkitsemisjärjestelmän pisteistä 20 pistettä. Kun kyseistä huomautusta ei ole saanut, palkitsemisjärjestelmään kyseisellä ajanjaksolla tästä mittarista saatu pistemäärä on nolla. Mittari koskee niin katsastajia kuin toimistotyöntekijöitäkin.

8.4 Muut asiat

Palkitsemisjärjestelmän on tarkoitus kannustaa työntekijöitä strategian ja vision mukaiseen asiakaslähtöiseen, laadukkaaseen ja oikeudenmukaiseen toimintaan, lisätä työntekijöiden viihtyvyyttä työssä ja luoda lisää erilaista sisältöä työhön. Ehdotetun mittausjärjestelmän avulla voitaisiin palkita yksi työntekijä kustakin yrityksen päätoimipisteestä. Yhden tai useamman ihmisen palkitseminen koko yrityksestä ei olisi kannustavaa, sillä tällainen asettelu luo helposti kuvan siitä, että palkinto on saavuttamattomissa. Lisäksi toimipisteiden välillä on sijainneista ja työtehtävistä johtuvia eroja, joten työntekijät saattaisivat olla eriarvoisessa asemassa keskenään. Yhden henkilön palkitseminen toimipisteestä taas toisi järjestelmän lähelle työntekijää ja saisi aikaan toivottua kilpailua työntekijöiden kesken. Sivutoimipisteissä työskentelevien työntekijöiden osalta myös kerätään arviointimateriaalia ja ehdotetaan, että se lisättäisiin heidän päätoimisessa toimipisteessä tehtyihin suorituksiin. ”Työkaverikyselyn” kysymykset ja muiden mittareiden arvosteluperusteet kannustaisivat yhteistyöhön, työyhteisön hyvinvoinnin parantamiseen ja asiakaspalvelulähtöisyyteen.

Jokainen mittari on suunniteltu tuomaan oman painoarvonsa palkitsemisjärjestelmään ja niistä on mahdollista saada tietty määrä pisteitä. Eniten pisteitä saanut on sillä kertaa voittaja. Palkitsemisjärjestelmän tuloksien läpikäyminen ja palkitseminen voisivat tapahtua puolen vuoden välein. Puolessa vuodessa ehdittäisiin kerätä riittävästi arviointimateriaalia luotettavan päätöksen saamiseksi. Lisäksi työntekijöille teetetystä kyselystä ilmeni, että suurin osa kannattaa kaksi kertaa vuodessa tapahtuvaa palkitsemista. Palkitsemisen on tarkoitus olla peruspalkan kannustava lisä, joten siksi palkitseminen tapahtuisi palkkakautta harvemmin. Esimerkiksi vuosi olisi jo liian pitkä aika palautteen antamiseen, koska päätökseen vaikuttaneet asiat olisivat jo voineet haihtua mielestä. Alle puolen vuoden välein tapahtuva palkitseminen taas ei anna aikaa kerätä arviointimateriaalia ja palkitsemisen kustannukset voisivat nousta liian suuriksi.

Ehdotettava palkitsemisjärjestelmä noudattaakin tulospalkkauksen ominaispiirteitä, mutta mittareiden saavuttamisesta parhaiten, palkitaan muulla kuin rahapalkkiolla. Tämän palkitsemisjärjestelmän palkintona olisi tarkoitus käyttää esimerkiksi ylimääräistä vapaapäivää tai lahjakorttia. Parhain ja joustavin palkitsemistapa työntekijän kannalta olisikin eräänlainen palkintojen voileipäpöytä, eli erilaisista eduista ja palkioista voisi palkittava valita itselleen mieluisimman vaihtoehdon. Tätä suurin osa mielipidekyselyyn vastanneista työntekijöistäkin toivoi. Olisi järkevää, että järjestelmän piiriin kuuluisivat kaikki toistaiseksi voimassaolevassa työsuhteessa olevat, sillä silloin työmäärät olisivat samanlaiset kuin muilla yrityksen työntekijöillä ja tulokset olisivat vertailtavissa paremmin. Uusi työntekijä otettaisiin mukaan vasta seuraavaan tarkastelujaksoon.

Aluksi suunnittelu ja kehitysvaiheessa palkitsemisjärjestelmän tietojen kerääminen täytyy tehdä manuaalisesti, mutta järjestelmän järkevän ja sujuvan toiminnan edesauttamiseksi jatkossa olisi hyvä, että tietojen kerääminen ja sitä kautta tuloksien esittäminen tapahtuisi mahdollisimman automaattisesti. Lisähyötyä järjestelmästä palkitsemisen ja kannustamisen lisäksi saisi, jos saatujen tulosten pohjalta toimipaikkojen esimiehet kävisivät läpi puutteita ja kehuja säännöllisesti työntekijöiden kanssa. Niin työyhteisön toimintaa voisi kehittää ja mahdollisiin epäkohtiin voitaisiin puuttua. Tällöin palkitsemisjärjestelmällä olisi myös kauaskantoisia vaikutuksia. Palkitsemisjärjestelmän kautta saatujen tuloksien läpikäyminen voitaisiin sisällyttää vakituisesti esimerkiksi kuukausikokouskäytäntöön.

Työntekijöiden oman sijoituksen esittäminen koko yrityksen henkilöstölle ei ole tarvittavaa, sillä merkittävämpää olisi, että toimipisteen sisäiset tulokset ovat kyseisen toimi-

pisteen henkilöstön luettavissa. Tutkimuksien mukaan jokainen haluaa saada tietoa menestymisestään. Tulosten esillä olo antaa informaatiota omasta pärjäämisestä ja mahdollisesti kannustaa yrittämään enemmän. On havaittu, että suorituksien perusteella palkitut toimivat tehokkaammin kuin he, joita ei palkita suorituksista. Lisäksi työntekijät, joita ei palkita hyvistä suorituksista, alentavat mahdollisesti työtehoaans tulevaisuudessa. (Helsilä 2006: 61.) Järjestelmää voidaan siis kehittää niin, että myös parhaiten tulostaan parantanut työntekijä palkitaan. Mahdollisia palkitsemisvariaatioita on lukemattomia.

9 Asiakaskysely

Edellä esitetyistä ehdotettavista arviointimittareista päätettiin kokeilla käytännössä asiakaspalaute- mittaria Varkauden toimipisteellä. Asiakaspalaute- lomake (liite 2) jaettiin mahdollisimman monelle asiakkaalle, jotka olivat käyttäneet ajoneuvonsa katsastuksessa tai asioineet tiskillä rekisteröintiasioissa. Kyselyn paperiversiota jaettiin viikon ajan aktiivisesti asiakkaille. Testauksen tarkoituksena oli kokeilla kyselyn jakamista asiakkaille työntekijöiden näkökulmasta ja seurata mitkä asiat vaikuttavat siihen, että saadaan mahdollisimman paljon vastauksia sekä missä vaiheessa palvelutapahtumaa asiakkaat täyttävät kyselyn. Kyselylomakkeen loppuun lisättiin kaksi kysymystä itse kyselystä:

- Oliko kysely selkeä täyttää?
- Täyttäisittekö vastaavan kyselyn joskus uudestaan?

Lisäkysymyksillä haluttiin tiedustella asiakkaiden näkemystä kyselylomakkeen ulkoasusta, sillä kysely erosi jonkin verran muista yleisesti käytössä olevista palautekyselyistä. Erona muihin kyselyihin on se, että tehdyssä kyselyssä on jokaisen työntekijän kasvokuva, josta valitaan asiakasta palvelleet henkilöt. Asiakaskyselylomakkeen tavoitteena on olla selkeä ja helppo täyttää, sekä samalla antaa tarpeellista palautetta yritykselle. Toisella kysymyksellä haluttiin selvittää, oliko kysely siltä osin mukava ja sujuva täyttää, että sellaiseen voisi myöhemmin vastata uudestaan.

Asiakaspalautekyselyyn saatiin yllättävän paljon vastauksia, sillä lyhyen kyselyjakson ja asiakasmäärältään hiljaisemman ajanjakson vuoksi odotukset olivat alhaiset. Huomattiin, että asiakkaat vastasivat todennäköisemmin kyselyyn, kun se jaettiin heille

henkilökohtaisesti tiskillä. Jos taas palautelomakkeet olivat pöydällä odotustilassa, asiakkaat eivät niihin ilman kehotusta välttämättä vastanneet. Jotta saataisiin parhaiten arvioitua palvelutapahtumaa kokonaisuutena, olisi tärkeää, että asiakas vastaisi kyselyyn vasta palvelutapahtuman lopuksi. Kaikissa tapauksissa näin ei tapahtunut, vaan usea täytti kyselyn odottaessaan autoa katsastuksesta. Tiedetään kuitenkin, että asiakkaan tyytyväisyys palvelutapahtumaan voi muuttua paljonkin, jos esimerkiksi odotukset katsastuksen suhteen eivät täyty. Oli kuitenkin huomattavissa, että osa asiakkaista täytti selkeästi palautelomakkeen vasta palvelutapahtuman lopuksi kuultuaan katsastuspäätöksen, mikä oli kyselyn ajatuskin. Voidaan myös ajatella, että suurin osa asiakkaista on toistuvasti toimipisteellä asioivia, joten osalla perusteet kyselyyn vastaamiseen tulevat aikaisemmista palvelukokemuksista. Tämä ei sikäli ole huono asia, sillä tärkeintä on saada mahdollisimman todenmukaista palautetta työntekijän työsuorituksesta.

Työntekijät kokivat palautekyselyn aktiivisen jakamisen hieman työlääksi, mutta tämä tuntemus oletettavasti johtuu siitä, ettei toimipisteellä ole ennestään käytössä vastaavaa kyselyä. Luomalla sopivan käytännön palautteiden jakamiseen, saadaan se luontevaksi ja tehokkaaksi. Oli huomattavissa, että käynnissä oleva asiakaskysely sai työntekijät jossain määrin tarkastelemaan asiakaspalvelunsa laatua, mikä onkin toivottavaa. Loppuviikosta kokeilujaksolla kyselyiden jakamistavaksi muotoutui, että asiakkaille pyrittiin antamaan henkilökohtaisesti tiskillä kyselylomake, mutta esimerkiksi ruuhkatilanteen varalle, lomakkeita oli myös odotustilan pöydällä, jos lomaketta ei pystynyt tiskiltä antamaan. Tällainen jakamistapa vaikuttaa riittävältä, kunhan asiakkaita muistetaan kehottaa vastaamiseen. Myös jonkinlainen kannustin, esimerkiksi arvonta kyselyyn vastanneiden kesken, voisi lisätä palautettujen kyselyiden määrää.

Saatu palaute oli pääosin positiivista ja vapaata sanallista palautettakin saatiin kiitettävästi. Lähes kaikkien vastanneiden mielestä kysely oli selkeä täyttää, vain yksi vastasi, että kysely ei ole selkeä. Myös suurin osa vastanneista täyttäisi vastaavan kyselyn joskus uudestaan, vain kaksi ei tätä tekisi. Palautteiden käsittely manuaalisesti on työlästä ja aikaa vievää, joten tulevan kannalta yksinkertaisinta olisi, jos kysely toteutettaisiin esimerkiksi nettikyselynä, tabletilla tai muuten niin, että vastauksista saataisiin yhteenvedo automaattisesti. Kyselytavan muututtua vastauksien saaminen myös muuttuu. Silloin on ensiarvoista miettiä kyselytavasta riippuen, kuinka kyselyyn vastaaminen saadaan toimivaksi ja sellaiseksi, että asiakkaat vastaavat siihen mahdollisimman paljon.

Asiakaspalautekyselyn kysymyksiin voi jatkossa lisätä esimerkiksi yleisiä kysymyksiä, joita ei kuitenkaan voida palkitsemisjärjestelmässä yksilöidä työntekijäkohtaisesti. Esimerkiksi odotustilojen siisteydestä ja kahvitarjoilun laadusta voi esittää kysymyksiä, jolloin saadaan toimipistekohtaista tietoa asiakkaiden tyytyväisyydestä muihin asioihin. Kyselyn aikana ilmeni, että käytettyyn kyselylomakkeeseen voisi toimistotyöntekijöiden kasvokuvien lisäksi lisätä muu- vaihtoehdon, sillä aina asiakasta palvellut henkilö ei ole toimiston työntekijä vaan katsastaja. Katsastajien työtehtäviin kuuluu myös tarvittaessa asiakkaiden vastaanotto ja rekisteröintiasioiden tekeminen. Näin asiakkaalle ei tule ongelmia vastata kyselyyn, kuka häntä toimistossa palveli, ja lisäksi saadaan katsastajalle palautetta hänen toimistopalvelustaan.

Kokeilujaksolla havaittiin, että moni asiakas jätti yhteystietonsa vaikka hän arvioi kaiken palvelutapahtumassa sujuneen kiitettävästi. Yhteystietojen jättämisen perusteeksi on kyselyä laadittaessa ajateltu, että jos asiakas ei ole tyytyväinen palvelutapahtumaan, häneen otetaan yhteyttä asian selvittämiseksi annettujen yhteystietojen avulla. Syy niin monen asiakkaan yhteydenottopyyntöjen antamiseen kyselyn kautta on mahdollisesti se, ettei tätä kohtaa kyselystä ole aivan ymmärretty ja yhteystiedot on annettu vahingossa. Jatkoa ajatellen kyselylomakkeeseen voisi liittää esimerkiksi kysymyksen; toivon, että minuun otetaan yhteyttä, johon vastataan ”kyllä” tai ”ei”. Sen avulla voidaan karsia palautteista aiheettomat yhteydenottopyynnöt ja ottaa yhteyttä vain niihin, jotka ovat vastanneet oheiseen kysymykseen myöntävästi. Kaikin puolin voidaan kuitenkin todeta, että tehty kysely oli kokonaisuudessaan onnistunut.

10 Yhteenveto ja kehitysehdotukset

Palkitseminen, tuo tärkeä osa johtamistyötä, on käsitteenä laaja. Palkitsemisen keinoja on lukemattomia ja niiden tehokas käyttäminen voi parantaa työntekijöiden työmotivaatiota, työhyvinvointia sekä työsuoritusta. Palkitseminen on oiva tapa kertoa henkilöstölle yrityksen arvoja ja visioita. Palkitseminen on ikään kuin vaihtosuhde, jossa työntekijä antaa yrityksen käyttöön työpanoksensa, osaamisensa ja motivoituneen toimintansa, joita vastaan hän saa erilaisia palkkioita. Motivaatio on ihmisen tahtotila toimia kohti jonkin asian toteuttamista. Palkitsemisen ja motivaation merkityksen ymmärtäminen on keskeistä hyvässä esimiestyössä. Toimiva palkitsemisjärjestelmä voi lisätä työntekijöiden sitoutumista työhön sekä yritykseen ja lisätä yrityksen houkuttelevuutta työmarkki-

noilla. Palkitsemisjärjestelmän tuloksien avulla voidaan kehittää asiakaspalvelun laatua, yrityksen tuottavuutta ja henkilöstön osaamista.

Aineellinen palkitseminen sisältää rahalliset palkkiot ja edut, kuten palkan, tulosperusteiset palkkiot ja erikoispalkkiot. Tulospalkkaus on sidoksissa yksilön tai ryhmän saavuttamiin tuloksiin. Erilaiset edut ja erikoispalkkiot ovat monipuolinen keino palkita hyvät työsuoritukset. Aineeton palkitseminen liittyy kiinteästi tunnekokemuksiin, sitä ovat esimerkiksi saatu palaute ja kiitos sekä koettu mahdollisuus oman osaamisen käyttämiseen ja kehittämiseen.

Insinööriyön tarkoituksena oli suunnitella ehdotus palkitsemisjärjestelmästä ja sen arviointimittareista katsastusaseman työntekijöille, sekä testata yhtä tai useampaa arviointimittaria käytännössä. Järjestelmän on tarkoitus motivoida, kannustaa, palkita ja antaa palautetta katsastajille ja toimiston työntekijöille. Työlle asetettuna tavoitteena oli, että ehdotettavien arviointimittarien avulla tulevaisuudessa voitaisiin jokaisesta yrityksen kuudesta päätoimipisteestä palkita tietyin väliajoin yksi parhaiten menestynyt työntekijä. Yrityksessä ei ole ennestään vastaavaa järjestelmää käytössä, mutta sellaiselle koettiin olevan tarvetta. Työntekijöille haluttiin luoda mukava kannustin parempaan työsuoritukseen ja tuoda uutta sisältöä työhön.

Palkitsemisjärjestelmän luomisessa on tärkeää ymmärtää työprosessit, palkitseminen ja sen vaikutukset. Työssä tutustuttiin aiheesta kertovaan kirjallisuuteen, mitä oli hyvin saatavilla. Työntekijöiden ennakkoajatuksia mahdollisesta palkitsemisjärjestelmästä kysyttiin erillisellä sähköisesti toteutetulla mielipidekyselyllä, missä ilmeni keskenään hyvin samansuuntaisia ja käyttökelpoisia ehdotuksia. Työntekijät toivoivat kannustavaa, muuntautuvaa ja kehittävää palkitsemisjärjestelmää. Arviointimittareiksi ehdotettiin muun muassa asiakastyytyväisyyskyselyä, työntekijöiden toisistaan tekemää arviota ja jotakin mittaria arvioimaan työn laatua. Palkkioksi työssä onnistumisesta toivottiin eniten, että annetuista palkkiovaihtoehdoista voisi valita itselleen sopivimman. Ehdotettavien arviointimittareiden ja palkitsemisjärjestelmän muiden pääkohtien suunnittelussa otettiin huomioon työntekijöiden mielipiteet yhdessä yrityksen johdon toivomuksien kanssa. Yrityksen strategiaan, visioon ja arvoihin pohjautuen luotiin viisi ehdotettavaa arviointimittaria aihealueina asiakkaat, laatu ja henkilöstö. Taloudellista mittaria ei ollut tarkoitus käyttää, sillä yrityksessä on jo sitä mittaava tulospalkkaus-tyylinen palkkiojärjestelmä.

Ehdotettava palkitsemisjärjestelmä on rakenteeltaan yksinkertainen ja sopii yleisesti kaikille yrityksen katsastajille ja toimiston työntekijöille. Ehdotetaan, että asiakkaan tyytyväisyyttä saamaansa palveluun ja työntekijän menestymistä asiakaspalvelussa mitataan erikseen asiakkailta kerättävän asiakaspalautteen sekä eri kautta saatujen reklamaatioiden ja kehujen avulla. Työn laatua katsastajilla ja toimiston työntekijöillä seurattaisiin huonossa tapauksessa Trafilta saadulla huomautuksella ja katsastajilla myös toivotussa hylkäysprosentissa pysymisellä. Katsastajien ja toimistotyöntekijöiden työn laadusta, toiminnasta työyhteisössä sekä asiakasnäkökulmasta kertoo työkaveriarviointi, jossa toimipisteen työntekijät arvioivat toisensa työskentelyä säännöllisesti. Arviointimittareiden arvosteluperusteiden mukaan työntekijä saa tietyn verran pisteitä, jonka muodostumiseen vaikuttaa mittareille asetetut painoarvot, mitkä muodostuvat mittarin tärkeyden ja odotettavien tuloksien tarkkuuden mukaan. Eniten pisteitä saanut palkitaisiin jollakin muunlaisella palkinnolla kuin suoraan rahapalkkiolla, jotta palkkiosta saisi kokemuksen kautta enemmän iloa ja se jäisi työntekijöiden mieleen. Mahdollisesti kaikkia palvelevin vaihtoehto olisi eräänlainen palkkioiden ”voileipäpöytä”, jossa palkittava voisi valita annetuista vaihtoehdoista itselleen mieluisimman palkkion.

Lopuksi yhtä mittareista testattiin käytännössä viikon ajan yhdellä toimipisteellä. Ehdotettavaa palkitsemisjärjestelmää ei ollut mahdollista kokeilla perusteellisemmin insinöörityötä varten käytettävissä olevan ajan vähyyden vuoksi. Asiakaspalautemittaria kokeilemalla haluttiin selvittää mitkä asiat vaikuttavat palautettujen kyselyiden määrään ja millaisena työntekijät kokevat palautelomakkeen jakamisen asiakkaille, sekä kuinka selkeä ja mukava asiakkaan on täyttää kysely. Palaute oli pääosin positiivista ja kokeilu onnistui erinomaisesti. Haastavana koettiin kyselyiden jakaminen ja asiakkailta vastauksien saaminen suunniteltuun aikaan – palvelutapahtuman lopuksi. Ehdotetaan, että jatkoa ajatellen kysely sähköisessä muodossa helposti täytettävissä paikan päällä olisi parhain vaihtoehto kyselyn keräämiselle. Kyselylomakkeeseen kannattaa tehdä muutamia selventäviä muutoksia ja hioa se vastaamaan käyttöönotettavaa keräysmenetelmää vastaavaksi. Asiakaspalautteen monipuolisempaa käyttöä ajatellen voitaisiin siihen lisätä muutamia yleisiä kysymyksiä esimerkiksi siisteydestä ja kahvitarjoilusta. Täytettyjen asiakaspalautteiden saaminen riippuu hyvin paljon sitä jakavien työntekijöiden aktiivisuudesta kehottaa asiakkaita täyttämään kysely. Palautteiden saamisen helpottamiseksi voisi esimerkiksi arpoa jotakin kyselyyn vastanneiden kesken.

Palkitsemisjärjestelmän mittareista saatuja tuloksia suositellaan käytäväksi yhdessä kunkin toimipisteen työntekijöiden kesken läpi, jotta mahdollisia puutteita tai epäkohtia

voidaan kehittää. Samalla tuodaan järjestelmä työntekijöiden lähelle, jolloin palkitsemisen perusteet ovat selkeät, tiedetään tämän hetkinen tilanne ja saadaan palautetta tehdystä työstä. Tuloksien läpikäynti voidaan vakiinnuttaa osaksi kehityskeskusteluja ja kuukausikokouksia. Myös käyttöönotettaessa järjestelmää on tähdellistä käydä palkitsemisjärjestelmä, mittarit ja palkitsemisen perusteet läpi työntekijöiden kanssa, jotta palkitseminen olisi mahdollisimman läpinäkyvää siihen kuuluville.

Ennen järjestelmän käyttöönottoa on syytä tehdä yksityiskohtainen suunnitelma muista järjestelmään liittyvistä asioista, kuten ketkä ovat vastuussa järjestelmästä sekä raportoinnista. Toimivan järjestelmän kehittäminen vie aikaa ja sen täytyy olla muuntautumiskykyinen vastaamaan sen hetkisiä prosesseja ja työolosuhteita. Suositellaan, että palkitsemisjärjestelmää kehitettäisiin lisää esimerkiksi yrityksen johdosta ja työntekijöistä koostuvassa työryhmässä. Tämän jälkeen testattaisiin pienimuotoisesti käytännössä jokin tietty aika ja sitten taas kehitettäisiin lisää. Kunhan on varmistettu mittausjärjestelmän toimivuudesta käytännössä, voidaan yhdistää se palkitsemiseen. Tällä tavoin voidaan varmistua järjestelmän toivotunlaisista vaikutuksista ja ehkäistä mahdollisia virheitä ja epä johdonmukaisuuksia. Palkitsemisjärjestelmät vaativat jatkuvaa kehitystyötä toimiakseen hyvin tarkoitetulla tavalla.

Lähteet

Hakonen, Niilo, Hakonen, Anu, Hulkko-Nyman, Kiisa & Ylikorkala, Anna. 2014. Palkitse taitavammin – Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. Talentum Media Oy. Sähköinen kirja.

<[http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/DABBJXJTFF#kohta:PALKIT-SE\(\(20\)TAITAVAMMIN\(\(20\)\(\(2013\)\(\(20\)Palkitsemistavat\(\(20\)esimiesty\(\(f6\)n\(\(20\)ja\(\(20\)johtamisen\(\(20\)v\(\(e4\)linein\(\(e4\)\(\(20\)>](http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/DABBJXJTFF#kohta:PALKIT-SE((20)TAITAVAMMIN((20)((2013)((20)Palkitsemistavat((20)esimiesty((f6)n((20)ja((20)johtamisen((20)v((e4)linein((e4)((20)>)>

Helsilä, Martti. 2006. Suoritusarviointi. Helsinki: Infor Oy.

Juuti, Kimmo. 2010. Mikä on palkitsemisjärjestelmän tarkoitus?. Verkkójulkaisu.

<<https://kjuuti.wordpress.com/2010/04/28/mika-on-palkitsemisjarjestelman-tarkoitus/>>
28.4.2010. Luettu 26.9.2015.

Kankkunen, Kari, Matikainen Esa & Lehtinen, Lasse. 2005. Mittareilla menestykseen.

Helsinki: Talentum Media Oy.

Kauhanen, Juhani. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Talentum Media Oy. Sähköinen kirja.

<[http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/EABBIXGTFF#kohta:HENKIL\(\(d6\)ST\(\(d6\)VOIMAVAROJEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\).>](http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/EABBIXGTFF#kohta:HENKIL((d6)ST((d6)VOIMAVAROJEN((20)JOHTAMINEN((20).>)>

Kupias, Päivi, Peltola, Raija & Saloranta, Paula. 2015. Onnistu palautteessa. Talentum Media Oy. Sähköinen kirja.

<[http://fokus.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/DABBBXXTBFAFH#/kohta:ONNISTU\(\(20\)PALAUTTEESSA\(\(20\)>](http://fokus.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/DABBBXXTBFAFH#/kohta:ONNISTU((20)PALAUTTEESSA((20)>)>. 2.4.2015. Luettu 19.9.2015.

Laki ajoneuvojen katsastustoiminnasta. 957/13.12.2013.

Laki ajoneuvojen rekisteröintitoiminnasta. 175/6.3.2015.

Lawler, E., E. III. 1990. Strategic pay. Teoksessa Rantamäki, Tomi, Kauhanen, Juhani & Kolari, Anu. 2006. Onnistu palkitsemisessä. Helsinki: WSOY.

- Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi. 2007. Katsastuksen arvosteluperusteet Versio 3.0. Verkkojulkaisu.
<http://www.trafi.fi/filebank/a/1324987187/858c972b1171a45d3665e693e65b8fcb/4692-Katsastuksen_arvosteluperusteet.pdf> 9.5.2007. Luettu 3.10.2015.
- Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi. 2014. Katsastusluvan haltijan oma laadunvalvonta-ohje. Luettu 21.10.2015.
- Luoma, Kirsi, Troberg, Eliisa, Kaajas, Sanni & Nordlund, Hanna. 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Männistö Jaakko. Asiakaspalautteen merkitys liiketoiminnalle. 2013. Verkkojulkaisu.
<<http://yrittajanuoret.fi/2013/12/10/asiakaspalautteen-merkitys-liiketoiminnalle/>>10.12.2013. Luettu 14.10.2015.
- Rantamäki, Tomi, Kauhanen, Juhani & Kolari, Anu. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Helsinki: WSOY.
- Rope, Timo & Pöllänen, Jouni. 1998. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. Helsinki: WSOY
- Sistonen Samuli. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum.
- Tulospalkkaustyöryhmä. 2002. Tulospalkkaustyöryhmän raportti. Verkkojulkaisu.
<http://d1aq5jbsszuf44.cloudfront.net/materials/tulospal-120420050518-phpapp01_a2cd.pdf>. Luettu 3.10.2015.
- Ylikoski, Tuire. 2002. Unohtuiko asiakas? Helsinki: KY-palvelu Oy.
- Zeithaml & Bitner. 1996. 2002. Teoksessa Ylikoski, Tuire. Unohtuiko asiakas? Helsinki: KY-palvelu Oy.

Mielipidekysely palkitsemisjärjestelmään liittyen

Kaikille yrityksen työntekijöille lähetetty mielipidekysely palkitsemisjärjestelmästä.

1. Millainen on mielestäsi hyvä palkitsemisjärjestelmä?

2. Millaisia mittareita toivoisit käytettävän palkitsemisjärjestelmässä?

Mittarien avulla pystytään määrittämään ketä palkitaan. Ehdota useampaa vaihtoehtoa ja aseta ne tärkeysjärjestykseen.

3. Kuinka omaa työtäsi voisi arvioida?

4. Kuinka usein tulisi palkita?

A. Kerran vuodessa

B. Kaksi kertaa vuodessa

C. Muu

5. Mitä toivoisit palkinnoksi onnistumisesta työssäsi?

Voit valita useamman vaihtoehdon.

A. Ylimääräinen vapaapäivä tai puolikas vapaapäivä.

B. Jokin elämys, esim. risteily, illallinen.

C. Valittava palkinto annetuista vaihtoehdoista (esim. edellä mainituista).

D. Muu

6. Toivoisitko, että kaikkien palkitsemisjärjestelmän piiriin kuuluvien sijoitukset olisivat kaikkien työntekijöiden nähtävillä?

A. Kyllä

B. En

C. Muu

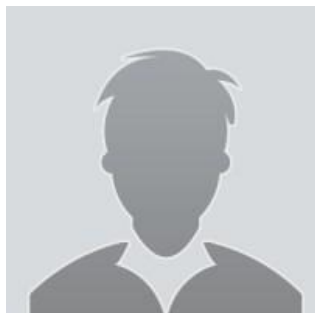
7. Muita toivomuksia ja ajatuksia palkitsemisjärjestelmään liittyen?

Asiakaspalaute

Palautteenne on meille ensisijaisen tärkeää.

Pyydämme teitä valitsemaan, kuka teitä palveli.

TOIMISTOHENKILÖKUNTA







Toimistotyöntekijä 1



Toimistotyöntekijä 2

Pyydämme Teitä arvioimaan työntekijämme alla olevien kysymyksien mukaisesti ja rastimaan valitsemanne vaihtoehdon.

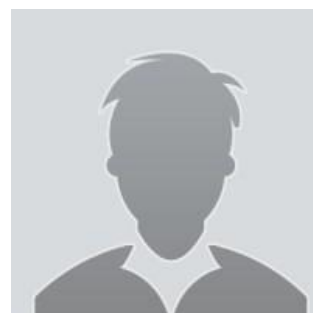
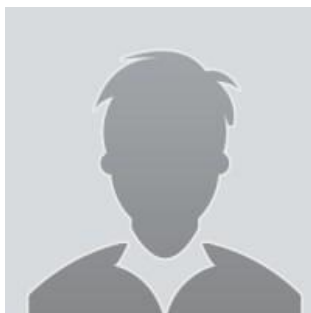
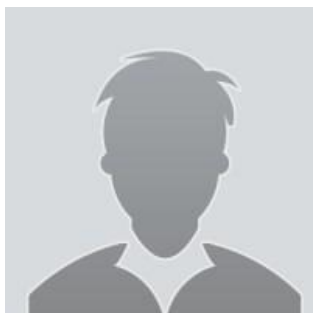
				
1. Millaista <u>toimistopalvelun laatu</u> mielestänne oli?				
2. Kuinka <u>sujuvaa</u> toimistopalvelu mielestänne oli?				
3. Miten <u>odotuksenne täyttyivät</u> tiskillä asiainnin suhteen?				

Käännä!



Jos katsastitte ajoneuvonne, pyydämme teitä valitsemaan, kuka teitä palveli.

KATSASTAJAT







Katsastaja 1

Katsastaja 2

Katsastaja 3

Pyydämme Teitä arvioimaan työntekijämme alla olevien kysymyksien mukaisesti ja rastimaan valitsemanne vaihtoehdon.

				
1. Millaista <u>katsastajan palvelun laatu</u> mielestänne oli?				
2. Miten <u>sujuvaa</u> mielestänne katsastaminen oli?				
3. Miten <u>odotuksenne täyttivät</u> katsastuksen suhteen?				

Vapaa sanallinen palaute:

Jos haluatte, että teihin ollaan yhteydessä palautteen johdosta, lisätkää yhteystietonne:

Nimi: _____ Ajoneuvon rekisterinumero: _____

Puhelinnumero: _____

Tästä kyselystä:

	KYLLÄ	EI
1. Oliko kysely selkeä täyttää?		
2. Täyttäisittekö vastaavan kyselyn joskus uudestaan?		

Kiitos vastauksestasi!

Reklamaatioiden/kehuja arkistointilomake

Päivämäärä: _____

Ketä palaute koskee:

Toimistotyöntekijä(t): _____

Katsastaja(t): _____

Rekisterinumero: _____

Asiakas: _____

Palaute:

Arvostelu:





Huono	Tyydyttävä	Hyvä	Kiitettävä
1	2	3	4

Työkaveriarviointi

Päivämäärä: _____

Katsastajat





Arvioitavan nimi: _____

Vastaa alla oleviin kysymyksiin oman näkemyksesi mukaan.	1 	2 	3 	4 
1. Kuinka hyvin hän selvittää ristiriidat ja erimielisyydet?				
2. Millainen on hänen asenteensa työtä kohtaan?				
3. Kuinka yhteistyö muiden työntekijöiden kanssa sujuu?				
4. Kuinka paljon hän pyrkii kehittämään toimintaansa? (ammattitaito, työtavat, ongelmakohdat)				
5. Millainen on työntekijän työsuoritus?				
6. Millä tavalla hän ottaa katsastuksia hoitaakseen? (Valikoiminen, erikoiskatsastukset)				
7. Kuinka paljon hän huolehtii yleisestä siisteydestä ja laitteiden kunnosta?				
8. Kuinka asiakaspalveluhenkinen hän on?				
9. Tekeekö hän tarvittaessa töitä tiskillä? (Otaa asiakkaita vastaan, rekisteröintejä)				
10. Yleisarvosana esimiehenä/työntekijänä?				

Muuta huomioitavaa:

Toimistotyöntekijät

Arvioitavan nimi: _____

Vastaa alla oleviin kysymyksiin oman näkemyksesi mukaan.	1 	2 	3 	4 
1. Kuinka hyvin hän selvittää ristiriidat ja erimielisyydet?				
2. Millainen on hänen yleinen mielentilansa?				
3. Millainen on hänen asenteensa työtä kohtaan?				
4. Kuinka paljon hän pyrkii kehittämään toimintaansa? (ammattitaito, työtavat, ongelmakohdat)				
5. Millainen on työntekijän työsuoritus?				
6. Kuinka yhteistyö muiden työntekijöiden kanssa sujuu?				
7. Kuinka paljon hän huolehtii yleisestä siisteydestä?				
8. Kuinka asiakaspalveluhenkinen hän on?				
9. Kuinka hyvin katsastuksien organisointi onnistuu?				
10. Yleisarvosana esimiehenä/työntekijänä?				

Muuta huomioitavaa: