LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Strategisen palkitsemismallin vaikutukset motivaatioon, tehokkuuteen sekä asiakastyytyväisyyteen suuressa suomalaisessa autokorjaamossa

Heinonen, Ari

2018 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Strategisen palkitsemismallin vaikutukset motivaatioon, tehokkuuteen sekä asiakastyytyväisyyteen suuressa suomalaisessa autokorjaamossa

Ari Heinonen
Liiketalouden koulutus
Opinnäytetyö
Maaliskuu, 2018

Laurea-ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

Tiivistelmä

Ari Heinonen

Strategisen palkitsemismallin vaikutukset motivaatioon, tehokkuuteen sekä asiakastyytyväisyyteen suuressa suomalaisessa autokorjaamossa

Vuosi 2018 Sivumäärä 141

Tämän työn lähtökohta tutkimukselle muodostui yrityksen tarpeesta uudistaa työnjohdon palkitsemisjärjestelmää markkinatilannetta vastaavaksi ja vahvistaa strategisten tavoitteiden toteutuminen arjessa. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia erilaisten palkitsemismuotojen vaikutuksia toimeksiantajayrityksen henkilöstöön ja miten eri palkitsemismuodot koetaan vaikuttavan työnjohdon tehokkuuden, motivaation ja asiakastyytyväisyyden kasvuun. Työn tavoitteena oli tutkimuksesta saatujen tuloksien pohjalta tuottaa kehitysehdotuksia palkitsemisjärjestelmän kehittämiseksi. Tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä, sillä työ kohdistuu toimeksiantajan yhteen tulosyksikköön.

Työn tietoperustassa keskityttiin yrityksen strategiaan, motivaatioon, tehokkuuteen sekä asiakastyytyväisyyden keskeisiin asioihin, jotka perustuvat alan kirjallisuuteen, internet-lähteisiin ja tieteellisiin artikkeleihin. Pääteorioina toimivat muun muassa tehokkuuden alueella Balanced Scorecard, VRIO-mallin avulla resurssien kehittäminen, palkitsemisessa aineellinen ja aineettomat palkitsemismuodot, motivaatiossa Maslowin tarvehierarkia ja Herzbergin kahden faktorin teoriat.

Opinnäytetyön tutkimusosuus toteutettiin kvalitatiivisella menetelmällä, jossa on etnografisia piirteitä. Haastattelut suoritettiin teemahaastattelulla, jossa haastateltavien nimiä ei paljasteta yrityksen anonymiteetin säilyttämisen vuoksi. Haastateltavia oli yhteensä kahdeksan työnjohtajaa ja yksi esimies. Opinnäytetyö suoritettiin tammikuu 2017 - maaliskuu 2018.

Tutkimuksesta saatujen tuloksien pohjalta aineettomalla palkitsemisella oli merkittäviä vaikutuksia henkilöstön motivaatioon, tehokkuuteen sekä asiakastyytyväisyyteen, jossa sen muotoina esille nousivat henkilöstön osaamisen kehittäminen koulutuksien myötä, sisäisten palautteen antojen merkitykset sekä itse työ. Vaikka aineettomalla palkitsemisella koettiin olevan merkittävämpiä vaikutuksia motivaatioon, tehokkuuteen sekä asiakastyytyväisyyteen, niin aineellinen palkitseminen haluttiin säilyttää vallitsevana palkitsemisen muotona, eikä perusrakenteeseen oltu valmiita tekemään isoja muutoksia. Johdon näkemykset palkitsemisen elementeistä poikkesivat tutkimuksesta saatujen tuloksien pohjalta tuntitulon merkityksestä, budjetoidusta tuloksesta sekä asiakastyytyväisyyden sitomisesta palkitsemisjärjestelmään.

Johtopäätöksenä voitiin todeta aineettomien palkitsemismuotojen olevan merkittävä osa henkilöstön työhyvinvointia, mikä vaikuttaa laaja-alaisesti motivaatioon, tehokkuuteen sekä asiakastyytyväisyyteen. Aineellisella palkitsemisella voidaan vaikuttaa hetkellisesti henkilöstön motivaatioon, tehokkuuteen sekä asiakastyytyväisyyden kasvuun, mutta pitkällä aikavälillä asettuvat muut ulkoiset tekijät vaikuttavammin esille, minkä johdosta yrityksen tulisi huomioida henkilöstöpolitiikan merkitys, jossa korostuu yhteisöllisyys ja henkinen pääoma.

Tärkeimpinä kehitysehdotuksina esille nousivat toimenkuvien selkeyttäminen prosessissa, henkilöstön koulutukset, tuntitulosta luopuminen ja asiakastyytyväisyydestä palkitseminen. Asiakastyytyväisyyden osa-alueella sisäisen laadunvalvonnan kehittäminen, asiakaspalautteiden läpikäyntiä osastoittain sekä osastokohtaisen mittauksen kohdentaminen yksikössä.

Asiasanat: strateginen palkitseminen, tehokkuus, motivaatio ja asiakastyytyväisyys.

Laurea University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Management
Bachelor's Thesis

Abstract

Ari Heinonen

The impact of a strategic rewarding model on motivation, efficiency and customer satisfaction in large Finnish car repair shop

Year 2018 Pages 141

The starting point of the study was the company's need to update the supervisory personnel's reward system to match the market situation and to strengthen the realisation of strategic goals in everyday work. The purpose of this thesis was to investigate the impact of different forms of rewarding on the personnel of the commissioner and how the different forms of rewarding are seen to impact on the increase of the supervisory personnel's efficiency and motivation and customer satisfaction. The objective of the work was to produce proposals on how to develop the reward system, based on the research results. The research results cannot be generalised, because the work was focused on one profit centre of the commissioner.

The factual basis of the work focused on the company's strategy, motivation, efficiency and essential customer satisfaction related topics, which are based on the literature of the field Internet sources and scientific articles. Regarding efficiency, the main theories used were, for example, Balanced Scorecard and developing resources with the help of the VRIO model, for rewarding they were tangible and intangible forms of rewarding, for motivation they were the Maslow's hierarchy of needs and Herzberg's two-factor theory.

The research part of the thesis was implemented using a qualitative method with ethnographic characteristics. The interviews were implemented as a theme interview, where the names of the interviewees are not revealed to maintain the anonymity of the company. There were in all eight foremen and one supervisor as interviewees. The thesis was completed between January 2017 and March 2018.

Based on the research results, intangible rewarding had a significant impact on the personnel's motivation, efficiency and customer satisfaction. The forms of intangible rewarding that stood out included the development of personnel through training, significance of providing internal feedback and the work itself. Although intangible rewarding was seen to impact most significantly motivation, efficiency and customer satisfaction, the wish was to retain tangible rewarding as the dominant form of rewarding, and they were not prepared to make any major changes in the basic structure. Based on the research results, the management views on the elements of rewarding differed as regards to the significance of hourly income, budgeted result and linking customer satisfaction to the reward system.

As a conclusion, it could be stated that intangible forms of rewarding are an essential part of the personnel's occupational well-being, which has a wide-ranging effect on motivation, efficiency and customer satisfaction. Tangible rewarding can be used to momentarily affect the personnel's motivation, efficiency and increase in customer satisfaction. However, in the long term, other external factors stand out, due to which the company should take into account the significance of personnel policy, which emphasises the spirit of community and human capital.

As regards to customer satisfaction, developing internal quality control, reviewing customer feedback by departments and targeting department specific measurement in a unit could be areas to focus on.

Keywords: strategic rewarding, efficiency, motivation and customer satisfaction.

Sisällys

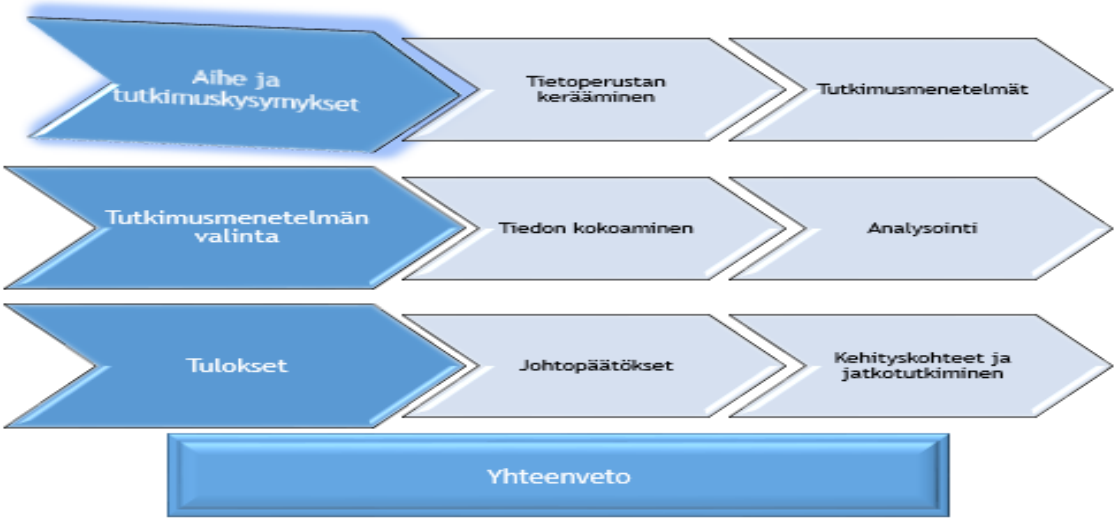
1 Johdanto 7
1.1 Tutkimuksen tausta, tarkoitus ja tavoite sekä rajaukset 7
1.2 Keskeiset käsitteet 9
1.3 Toimeksiantaja 9
2 Strategia ja strateginen palkitseminen 10
2.1 Strategian käsitteet 10
2.2 Strategiamenetelmät 12
2.3 Palkitsemisen strateginen johtaminen 14
2.4 Henkilöstötuottavuuden strateginen johtaminen 16
2.5 Asiakaspalvelun strateginen mittaaminen 18
3 Palkitseminen ja sen vaikutukset motivaatioon 19
3.1 Palkitsemisen käsitteet 19
3.2 Palkitsemismuotoja 21
3.3 Motivaation käsitteet 25
3.4 Motivaatioteoriat 26
3.4.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio 28
3.4.2 Yksilölliset motiivit ja käyttäytyminen 29
3.4.3 Reissin motivaatioprofiili (RPM) 29
4 Tehokkuus 31
4.1 Tehokkuuden käsitteet 31
4.2 Talouden seurantaan liittyvät mittarit 31
4.3 Henkilöstövoimavarat 33
4.4 Henkilöstön aineettomien pääomien kehittäminen 36
4.5 Työelämän laatu ja sen merkitykset 36
5 Asiakastyytyväisyys 37
5.1 Asiakastyytyväisyyden käsitteet 37
5.2 Asiakaskokemus 38
5.3 Asiakastyytyväisyyden mittarit 40
5.4 Asiakkaan luottamus 43
5.5 Asiakaskokemuksen luominen tulevaisuudessa 43
6 Tutkimusmenetelmät 44
6.1 Kvalitatiivisen teemahaastattelun tutkimuksen piirteet 44
6.2 Aineiston kokoaminen 46
6.3 Litterointi 47
6.4 Aineiston analysointi ja teemoittelu 48
6.5 Eettisyys 51

7 Tutkimuksen toteutus 51
7.1 Tutkimusongelma 51
7.2 Tutkimusmenetelmän valinta 53
7.3 Tiedon kokoaminen ja analysointi 54
7.4 Luotettavuus 56
8 Tulokset ja johtopäätökset 58
8.1 Tulosten tarkastelu ja pohdintaa 58
8.2 Palkitsemisen strategioiden yhteensovittaminen 60
8.3 Palkitsemisjärjestelmän eri muotojen vaikutukset työnjohdon tehokkuuteen ja motivaatioon 67
8.4 Palkitsemisen vaikutukset motivaatioon 72
8.5 Palkitsemisen vaikutukset tehokkuuden kasvulle 75
8.6 Palkitsemisen vaikutukset asiakastyytyväisyyteen 79
8.7 Kehitysehdotukset 83
8.7.1 Prosessikuvauksen tehostaminen henkilöstölle 84
8.7.2 VRIO-mallin avulla kilpailukyvyn parantaminen resursseja kehittäen ja tehostaen 86
8.7.3 Henkilöstötuottavuuden strategiassa rajataan ylitöitä ja pyritään työelämän laadun parantumiseen. 88
8.7.4 Kehitysehdotuksena ja toteutuksena tuntitulosta luopuminen 88
8.7.5 Kehitysehdotuksena asiakastyytyväisyydestä palkitseminen 90
8.7.6 Kehitysehdotuksena motivaatiotekijöiden kartoitus 92
8.7.7 Kehitysehdotus ja toteutus aineettoman pääoman kehittämiselle 93
8.7.8 Kehitysehdotuksena ja toteutuksena sisäinen laadunvalvonta 95
8.7.9 Kehitysehdotus ja toteutus asiakaspalautteiden läpikäymiselle 97
9 Yhteenveto 98
Lähteet 103
Kuviot 106
Taulukot 108
Liitteet 109

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta, tarkoitus ja tavoite sekä rajaukset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia erilaisten palkitsemismuotojen vaikutuksia kohdeyrityksen henkilöstöön ja miten eri palkitsemismuodot koetaan vaikuttavan työnjohdon tehokkuuden, motivaation ja asiakastyytyväisyyden kasvuun. Palkitsemisen eri muodoilla tarkoitetaan aineettomia sekä aineellisia palkitsemisia. Työn tavoitteena on tutkimuksesta saatujen tuloksien pohjalta laatia ehdotuksia palkitsemisjärjestelmän kehittämiseksi ja tuoda esille erilaisia toimenpiteitä työnjohdolle, joilla on vaikutuksia tehokkuuden, motivaation ja asiakastyytyväisyyteen kasvuun toimeksiantajan yksikössä. Tutkimuksen pääkysymys on: miten strateginen palkitseminen vaikuttaa yrityksen työnjohdon motivaatioon, tehokkuuteen sekä asiakastyytyväisyyteen?



Kuvio 1: Opinnäytetyön vaiheet

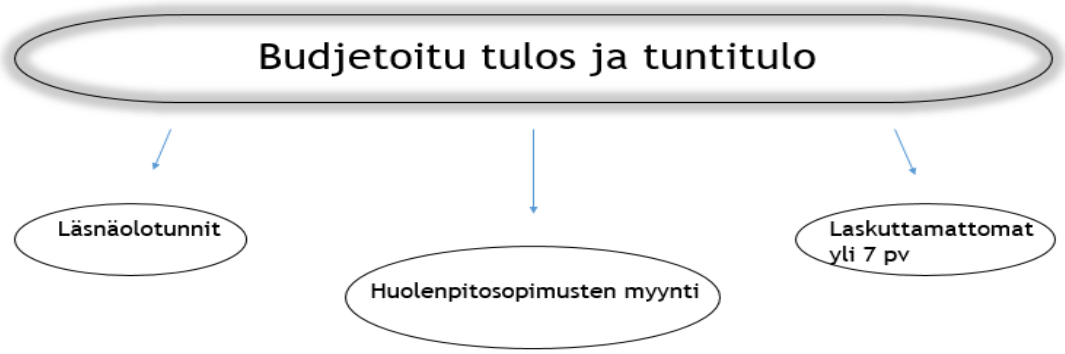
Opinnäytetyön toimeksiantaja on yksi Suomen suurimmista ajoneuvoalalla toimivista konsernitason yrityksistä, jonka toiminta koostuu maahantuonnista, vähittäismyynnistä sekä huoltotoiminnoista. Toimeksiantajaa ei tarkemmin kuvata anonymiteetin säilyttämisen johdosta.

Tämän työn lähtökohta muodostui toimeksiantajan tarpeesta uudistaa henkilöstön palkitsemisjärjestelmää markkinatilannetta vastaavaksi sekä vahvistaa strategisten tavoitteiden toteutuminen arjessa. Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen tuo yritykselle taloudellista jousto-

varaa markkinatilanteen ollessa haastava sekä luo motivoivan pohjan kannustavalla palkitsemisjärjestelmällä, minkä tarkoituksena on parantaa työntekijöiden yhteistyötä, motivaatiota, tehokkuutta ja asiakastyytyväisyyttä.

Organisaatiossa on panostettu henkilökunnan koulutukseen, jossa pääpainona ovat olleet laadukas asiakaspalvelu ja asiakastarpeiden tunnistaminen. Asiakastyytyväisyys on osa yrityksen strategiaa, jolla yritys pyrkii ylläpitämään vahvaa markkina-asemaa ja olemaan halutuin palveluntarjoaja nyt ja tulevaisuudessa.

Asiakastyytyväisyyttä ei ole tällä hetkellä sidottu palkitsemisjärjestelmään, kuten monilla muilla kilpailijoilla. Valmiudet asiakastyytyväisyyden liittämiseen osaksi palkitsemisjärjestelmää kuitenkin on, sillä yrityksellä on käytössä lukuisia seurantamittareita, joiden avulla voidaan tarkkailla muun muassa asiakastyytyväisyyttä, läsnäolotunteja ja tavoitettavuutta. Tämän hetkinen palkitseminen muodostuu kuvion 2 mukaisesti työmyynneistä, joka on sidottuna budjetoituun tulokseen, tuntitulosta, läsnäolotunneista, huolenpitosopimusten myynneistä ja laskuttamattomien työmääräimien määrästä.



Kuvio 2: Yrityksen nykyiset palkitsemisen elementit

Palkitsemisjärjestelmistä on tehty useita opinnäytetöitä, kuten Jani Lindströmin diplomityö 2014 Balanced Scorecardin ja palkitsemisen hyödyntäminen palvelutuotannon johtamisessa sekä palkitsemisen vaikutus toimihenkilöiden motivaatioon ja sitoutumiseen, Hakkarainen Heidi ja Norring Sini 2016.

Työssä käsitellään strategisen palkitsemisen vaikutuksia yrityksen suorittavan puolen työnjohdon tehokkuuteen, motivaatioon sekä asiakastyytyväisyyteen. Työssä sen sijaan ei käsitellä lakisääteisiä asioita eikä peruspalkkausta.

1.2 Keskeiset käsitteet

Keskeiset käsitteet opinnäytetyössä ovat strateginen palkitseminen, motivaatio, tehokkuus ja asiakastyytyväisyys, jotka ovat kuviossa 3 kuvattu. Strategisella palkitsemisella tarkoitetaan niitä keinoja, joita yritys valitsee sopivaksi tavaksi palkita henkilöstöään markkinatilanteiden ja henkilöstötarpeiden mukaisesti. Motivaatiolla tarkoitetaan työmotivaatioon liittyviä ulkoisia ja sisäisiä motivaatiotekijöitä. Tehokkuudella tarkoitetaan henkilöstön kykyä suoriutua suoraviivaisesti prosessin mukaisista toimista. Asiakastyytyväisyydellä tarkoitetaan asiakaskokemuksen kautta heijastuvaa asiakastyytyväisyyttä ja asiakastyytyväisyyden sitomista palkitsemisjärjestelmään oikeudenmukaisesti ja luotettavasti.

Kuvio 3: Keskeiset käsitteet

1.3 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantaja on yksi Suomen suurimmista ajoneuvoalalla toimivista konsernitason yrityksistä, jonka toiminta koostuu maahantuonnista, vähittäismyynnistä sekä huoltotoiminnoista. Toimeksiantajaa ei tarkemmin kuvata anonymiteetin säilyttämisen johdosta.

Toimeksiantajan valinta oli selkeä, sillä yritys on arvostettu ja iso kansainvälinen konserniyhtiö. Aihealueita oli tarjolla useampia, joista valitsin palkitsemisjärjestelmän kehittämisen varsin nopeasti, sillä palkitsemisjärjestelmän uudistus on muodostunut ajankohtaiseksi vallitsevan markkinatilanteen johdosta. Näiden lisäksi olin kiinnostunut tutkimaan erilaisten palkitsemismuotojen vaikutuksia henkilöstön tehokkuuteen, motivaatioon sekä asiakastyytyväisyyteen.

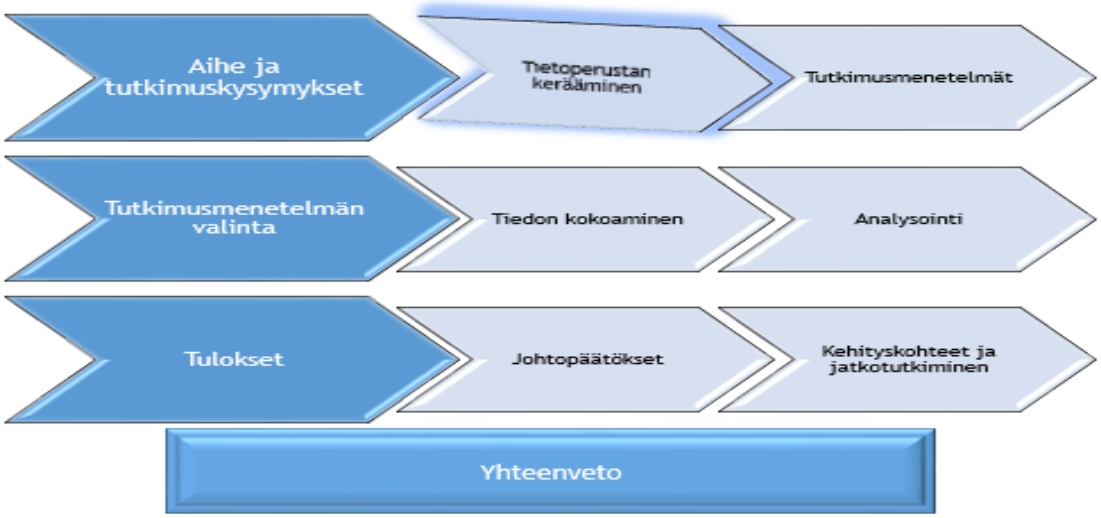
2 Strategia ja strateginen palkitseminen

2.1 Strategian käsitteet

Tässä opinnäytetyössä strategialla tarkoitetaan yrityksen määrittelemiä tavoitteita, joita pyritään toteuttamaan henkilöstön motivaation, tehokkuuden sekä asiakaspalveluiden taktiikoiden avuilla. Erilaisten taktiikoiden tarkoituksena on saavuttaa yrityksen linjaamat strategiset tavoitteet toimeenpano menetelmillä.

Kuvio 4: Strategian käsitteet

Tietoperustassa käsitellään strategisen palkitsemisen vaikutuksia henkilöstön motivaatioon, tehokkuuteen ja asiakastyytyväisyyteen. Opinnäytetyön vaiheen strategian käsitteet ovat kuvattu kuviossa 4 ja opinnäytetyön kokonaisvaiheen osio kuviossa 5.



Kuvio 5: Opinnäytetyön vaiheet

Strategisten tavoitteiden on perustuttava yrityksen missioon, arvoihin, ja visioon, jossa mission tarkoituksena on määrittää yrityksen toiminta-ajatus, mitä asiakkaille halutaan tarjota ja

miksi yritys on olemassa. Arvot määrittelevät yrityksen henkilöstön ajatuksen, minkä mukaan olisi tarkoitus toimia. Vision tarkoituksena on määrittää yrityksen tavoitteet, miltä yritys haluaa näyttää 3 - 5 vuoden kuluttua. Ajatuksena on, että missio ja arvot pitävät yrityksen toiminnan vakaalla pohjalla ja visio pyrkii näyttämään sen, miltä yrityksen halutaan ulkopuolisesti näyttävän tulevaisuudessa. Organisaation johtamisen ja tehokkuuden kannalta on ensiarvoisen tärkeätä tuoda henkilöstön tietoisuuteen strategiset tavoitteet, jotta jokaisella olisi käsitys siitä, miksi yritys on olemassa, millä periaatteilla tulisi toimia ja mitkä ovat tulevaisuuden tavoitteet. (Kauhanen 2015, 15 - 18.)

Kauhasen (2015, 22) mukaan yrityksen strategisten päämäärien määrittelyt jakautuvat neljään ryhmään. Nämä ryhmät ovat taloudelliset päämäärät, kehittämisen päämäärät sekä ulkoisten ja sisäisten tehokkuuksien päämäärät. Taloudellisten päämäärien tavoittelu sisältää joukon erilaisia mittareita, joilla seurataan talouden tunnuslukuja kannattavuuden ja vakavaraisuuden osalta. Ulkoisten tehokkuuksien päämäärissä vaikuttavina tekijöinä ovat asiakastyytyväisyys ja markkinaosuuden erilaiset mittarit. Sisäisten tehokkuuksien päämäärissä tavoitellaan tuottavuuden parantamista ja tehokkuutta sekä niiden mittaamista. Kehittämisen päämäärissä tavoitellaan muun muassa tutkimus- ja kehittämistoimintaa sekä työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden kehittämistä. (Kauhanen 2015, 22.)

Getz ja Lee (2011, 303) ovat tutkimuksessaan esittäneet, että onnistunut strategia rakentuu kolmen pilarin varaan. Nämä kolme pilaria ovat suunta, rakenne ja ihmiset. Ensimmäisellä pilarilla määritellään selkeät suuntaviivat, jotka johtavat päämääriin. Niiden määrittelyt ovat muotoiltava mahdollisimman selkeiksi ja ymmärrettäviksi, jotta jokainen kykenee käsittämään mitä on tarkoitus tavoitella ja miksi. Toisessa pilarissa on tarkoitus määritellä rakenne, jossa rakenteella määritellään kokonaiskuvaa siitä, kuinka yritystä on tarkoitus johtaa, minkälainen on yrityksen henkilöstöpolitiikka valta-asetelmineen ja kuinka sen toteuttaminen onnistuu tietyin menetelmin. Näiden lisäksi on varmistettava jokaisen portaan synergia yhteisen päämäärän tavoitteluun. Kolmannessa pilarissa määritellään henkilöstöresurssit, joilla työ toteutetaan. Siihen vaikuttavat henkilöstön motivaatiotekijät ja sitoumukset työhön, joilla on merkittävä vaikutus tavoitteiden saavuttamiseen. (Getz & Lee 2011, 303 - 307.)

Strategian määrittelyssä on seurattava markkinatilannetta aktiivisesti ja kyettävä tekemään tarvittaessa nopeita muutoksia strategian määrittelemiseen sopeutuvien työkalujen avulla. Näiden työkalujen avulla yrityksen hallituksen on pystyttävä määrittelemään keskeiset tavoitteet, suuntaa antavat määritteet sekä valittava toimintaympäristönsä muokkaamalla ja sopeutumalla siihen. Tiivistettynä voidaan todeta strategian olevan suunnitelma, jonka avulla on tarkoitus päästä tavoitteeseen. (Kauhanen 2015, 21.)

Kauhasen ajatuksiin yhtyy myös Mishra, Dimri ja Chaubey (2017, 56 - 65), jonka mukaan menestyvän ja kasvavan yrityksen perusedellytyksiin kuuluu ennakointi yrityksen sisäisen sekä ulkoisen ympäristön muutoksissa. Yrityksien johtajien on oltava aktiivisia myös operatiivisen puolen toimintoihin, missä tarkoituksena on löytää ja yksilöidä toimet, joilla saavutettaisiin parempi hyötysuhde liiketoiminnalle. Sisäisiä voimasuhteita voidaan strategisessa suunnitteluprosessissa punnita yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia SWOT-analyysin avulla. Siinä korostuvat henkilöstöresurssit työntekijöiden sekä työnantajien välisestä vuorovaikutuksesta. Organisaation sisäinen kulttuuri vaikuttaa myös yrityksen menestymiseen, sillä hyvinvoiva henkilöstö on valmis ponnistelemaan huomattavasti enemmän yrityksen eteen. Tämä helpottaa myös johdon johtamistapaa sekä tavoitteiden saavuttamiseen, mikä heijastuu myös asiakkaisiin.

Yrityksen strategian luomisessa vaikuttavat vahvasti yrityksen organisaatiorakenteet, jotka suoranaisesti heijastuvat siihen, kuinka kasvustrategioita on mahdollisuus kehittää ja toteuttaa. Näiden lisäksi organisaation rakenteet vaikuttavat yrityksen ympärillä oleviin muutoksiin ja kykyyn vastata niihin dynaamisesti. Tässä nousevat esille myös työntekijöiden sekä työnantajan väliset suhteet, jotka olisi huomioitava. Työntekijöiden ja työnantajien väliset suhteet heijastuvat myös tiedonkulkuun organisaation sisällä, jossa yrityksen rakenne vaikuttaa siinä suhteessa, kuinka tieto siirtyy eri portaiden välillä ja missä suhteessa sitä suodatetaan. (Mishra ym. 2017, 56 – 65.)

Strategiaan on useita erilaisia työkalua, joiden avulla voidaan määritellä esimerkiksi tehokkuutta, uuden luomista ja resurssien kehittämistä. Balanced Scorecardin avulla voidaan esimerkiksi määritellä tehokkuus. (Kauhanen 2015, 21.) Uuden luomiseen työkaluna voidaan käyttää sinisen meren strategiaa. Resurssien kehittämiseen VRIO-mallia. Usein hallituksella on aivan liian vähän strategisia vaihtoehtoja ja tämän johdosta hallituksen on vaikeata määritellä ja mukauttaa strategiaansa. Amerikkalainen johtamisguru Garry Hamel on maininnut strategian muutosten isoimpia esteitä olevan strategiavaihtoehtojen puutteet, budjetoinnin jäykkyys ja muutospaineiden kieltäminen. (Kauhanen 2015, 20.) Hallituksen keskeisimmät tavoitteet strategian määrittelyssä on hyväksyä strategia tai muuttaa sitä. Kyseenalaistaa strategiset olettamukset, etsiä ja sparrailla erilaisia vaihtoehtoja ja rantauttamaan erilaisia palkitsemisvaihtoehtoja johdolle, joiden tehtävänä on vaikuttaa strategiseen käyttäytymiseen ja tuoda esiin omistajien ja jäsenten tahtotila. (Kauhanen 2015, 21.)

2.2 Strategiamenetelmät

Menetelmät jakautuvat pääryhmiin, joita ovat muun muassa tehokkuuden parantaminen, uuden luominen ja resurssien kehittäminen.

Tehokkuuden parantaminen Balanced Scorecardin avulla on yksi suosituimmista strategian johtamisen välineistä. Balanced Scorecard syntyi Robert Kaplanin ja David Nortonin yhteisprojektissa 1990-luvun alussa. Silloin he kehittelivät isoille yrityksille suunnattua suorituskyvyn mittaamista, missä tarkoituksena on pitkällä aikavälillä ennakoida menestykseen liittyviä tekijöitä ja sellaisia asioita, jotka ovat hankalasti mitattavia. Kaplan ja Norton havaitsivat projektin alkuvaiheessa kohdeyrityksien tekemien taloudellisten mittareiden riittämättömyyden yksistään tuloksien saavuttamisessa pitkällä aikavälillä. Kehitysprojektin myötä he yhdistivät taloudelliset ja toiminnalliset mittarit, minkä ydinajatuksena on muuttaa strategia operatiiviseksi toteutukseksi mittareiden ja toimintasuunnitelman avulla. (Kaplan & Norton 1996, 25 - 29.)

Balanced Scorecard edellyttää strategian purkamisen neljään näkökulmaan, joita ovat talous, asiakas, prosessit, oppiminen sekä uudistus, jotka ovat kuviossa 6 esitetty. Taloudellisessa näkökulmassa yrityksen strategia, toteutus, kassavirta ja voitot ovat keskeisessä asemassa. Asiakkaan näkökulmassa puolestaan ydinasioina ovat asiakastarpeiden tyydyttäminen, uusien asiakkaiden tavoittelu ja vanhojen asiakassuhteiden säilyttäminen. Prosessien näkökulmassa keskitytään asiakkaiden tarpeiden tunnistamiseen. Tyydyttämiseen taloudellisesti parhaalla mahdollisella tavalla. Prosessien näkökulmat jakautuvat kahteen erilaiseen menetelmään, valvontaan ja olemassa olevien prosessien kehittämiseen sekä innovaatioon. Oppimisessa ja uudistamisessa pyritään pitkän tähtäimen suunnitelmassa ennakoimaan asiakastarpeita, tekniikan kehitystä, kapasiteettia sekä yrityksen arvon kasvua asiakkaille sekä osakkeenomistajille. Työntekijöiden hyvinvointia pyritään puolestaan kehittämään muun muassa koulutuksilla. (Kaplan & Norton 1996, 25 - 29.)

Perusedellytyksenä on myös henkilöstön tietämys yrityksen strategiasta, joka on puettu selkeästi operatiiviseen toimintasuunnitelmaan. Henkilöstön on myös pystyttävä näkemään oman työnsä tulokset ajurimittareiden kautta, joihin heillä on mahdollisuus vaikuttaa. Johdolle puolestaan on omat mittarit, joiden avulla kokonaisseuranta on mahdollista. (Vuorinen 2013, 51 - 53.)

Kuvio 6: Balanced Scorecard (mukaillen Kaplan & Norton 1996, 9)

Resursseja voidaan kehittää VRIO-mallin avulla, jonka kehitti Yhdysvaltalainen professori Jay B. Barney 1995. Mallin tarkoituksena on parantaa kilpailukykyä resursseja tehostaen ja kehittäen. Resurssit pitävät sisällään kaikki mahdolliset tuotantotekijät aineellisista sekä aineettomista. Näitä ovat esimerkiksi koneet, osaaminen ja tietotekniikka. Resurssit voidaan jakaa henkilö-, taloudellisiin-, fyysisiin- ja organisatorisiin resursseihin. Henkilöresursseissa keskeisessä asemassa ovat tietoperusta, motivaatio ja uuden oppiminen. Taloudellisissa resursseissa keskeisessä asemassa on yrityksen terveyskolmio. Terveyskolmio sisältää kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden. Fyysisissä resursseissa keskeisessä asemassa ovat raaka-aineet, kalusto, toimintapaikka ja tuotantokapasiteetti. Organisatoristen resursseiden keskeiset asiat ovat muun muassa tietojärjestelmät, sopimukset, organisaation rakenne ja patentit. Näiden avulla yrityksen on tarkoitus selvittää ja löytää resurssit jotka ovat arvoa sekä kilpailuetua tuovia, ja jotka ovat suunniteltu tehokkaasti ja ovat vaikeasti kopioitavia. Resursseiden arvolla pyritään lisäämään kustannustehokkuutta, joka lisää tuottoa. Suunnittelun tehokkuudella puolestaan pyritään hyödyntämään resursseita tehokkaasti, jossa osaamisella ja johtamisella on iso merkitys. (Vuorinen 2013, 149 - 157.)

2.3 Palkitsemisen strateginen johtaminen

Strategisen palkitsemisen kokonaisuuden suunnittelussa ja sen toteuttamisessa olisi huomioitava yrityksen strategiset tavoitteet ja niiden toteutuminen mahdollisimman tehokkaasti. Menettelytavat olisi oltava mahdollisimman oikeudenmukaisia, läpinäkyviä, johdonmukaisia ja puolueettomia. Tämän johdosta työntekijöiden on ymmärrettävä yrityksen strategia ja palkitsemisen yhteys siihen sekä yrityksen tekemän tuloksen kehitys. (Hyppänen 2017, 6.)

Strategisella palkitsemisella pyritään myös hyötyjen optimointiin, näkeekö yritys palkitsemisen kustannuseränä vai investointina. Investoinnin näkökulmasta mietitään mitä jaetuilla palkkioilla saadaan aikaiseksi, kustannuserän näkökulmasta mietitään miten paljon työvoimakustannukset kasvavat palkkiojärjestelmän kehittymisen myötä. (Hakonen & Nylander 2015, 180 - 181.)

Palkitsemisen strategia on muuttunut globaalissa toimintaympäristössä merkittävästi. Tämän seurauksena yrityksen on jatkuvasti seurattava palkitsemisen keinoja ja kyettävä tekemään nopeita muutoksia palkitsemispolitiikassaan. Palkitseminen pitää olla hyvin suunniteltua eikä palkitsemisia voida jakaa holtittomasti. (Fischer 2004, 487.) David McClelland huomioi myös ihmisten erilaiset tarpeet, joita ovat muun muassa urakehitys, turvallisuus ja vapaa-aika. Monesti rahalla voidaan tyydyttää myös työntekijöiden tarpeet ja nostattaa motivaatioita hetkellisesti. Esimerkiksi projektiluontoisessa työssä suuret bonukset motivoivat jaksamaan ja saavuttamaan merkittäviä tuloksia. (Chuck 2016, 5 - 6.) Vartiaisen ja Kauhasen mukaan (2005, 282 - 283) työntekijöiden motivoimiseen pitkällä aikavälillä vaikuttavat kuitenkin eniten työympäristö, viihtyvyys, yhteisöllisyys, työyhteisöltä saatava tuki, palaute, mahdollisuus kehittyä ja työn sisällön mielekkyys sekä kokonaisuudessaan yrityksen johtamistyyli ja henkilöstöpolitiikka.

Porterin luokituksessa innovaatio- ja kustannusjohtajuudessa esiintyvät kaksi ääripäätä, jossa innovaatiojohtajuudessa katse on tulevaisuudessa, missä kannustetaan ottamaan riskejä ja odotetaan uusia innovatiivisia ideoita. Työntekijöiden aikaansaannoksia katsotaan pidemmällä aikavälillä ja edellytetään heiltä vuorovaikutusta sekä hyvää yhteistyötä eri ryhmien välillä. Tämä mahdollistaa heille myös hyvät edellytykset urapoluille ja monialaiseen osaamiseen. Työntekijöille maksetaan markkinoita matalampaa palkkaa mutta annetaan heille mahdollisuus vaikuttaa palkitsemismenetelmiin esimerkiksi osakemuodossa, jossa tulevaisuudessa olisi mahdollisuus ansaita perustasoa suurempaa palkkaa. Kustannusjohtajuudessa tunnusomaista on pysyvyys, jossa korostuu tehokkuus, asiantuntijuus ja erikoistuminen. Aikaansaannokset arvioidaan tyypillisesti lyhyellä aikavälillä, jossa huomioidaan tehokkuus. (Hakonen & Nylander 2015, 109 - 111.)

Horisontaalisella yhteensovittamisella tarkoitetaan henkilöstöryhmän ja palkitsemisjärjestelmän keskinäistä yhteensopivuutta, jossa palkitaan ryhmiä tai koko organisaatiota. Sisäisessä yhteensopivuudessa katsotaan palkitsemisperusteiden ja palkkatason välisiä suhteita, jossa yritys voi pitää palkkatasoa markkinoita korkeampina tai vaihtoehtoisesti matalampana. Yrityksen määrittelemä strategia vaikuttaa siihen kummassa painoarvo on, jos halutaan esimerkiksi osaavaa työvoimaa, niin silloin tarjotaan markkinoita korkeampaa palkkatasoa. (Hakonen & Nylander 2015, 114.)

Palkitsemisjärjestelmän hyvä suunnitelma ei kuitenkaan yksin riitä saavuttamaan hyvää lopputulosta ja strategian toteutumista, sillä Lawlerin (1990) mukaan hyvä suoriutumiskyky vaatii myös hyviä tekijöitä ja osaamista. Hänen mukaan myös työpaikan toimivuus ja kehittyminen riippuvat useista osatekijöistä. Näitä osatekijöitä kuvaa hänen kehittämä tähtimalli, joka on kuviossa 7 kuvattu. Tähdessä on viisi sakaraa, joiden tarkoituksena on saavuttaa yhteensopivuus keskenään ja synnyttää organisaation tehokkuuden. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 285 - 286.)

Kuvio 7: Lawlerin tähtimalli (mukaillen Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016, 44)

Palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen ja vaikuttamiseen voivat osallistua myös työntekijöiden edustajat tai itse työntekijät. Työntekijöiden osallistumismallista on saatu hyviä tuloksia, joka on kasvattanut tyytyväisyyttä sekä tehokkuutta työntekijöiden keskuudessa. Tyytyväisyyden lisääntymisen vaikutukset johtuvat työntekijöiden ymmärryksen lisääntymisestä siitä, kuinka ja mistä palkkiot muodostuvat. Usein työntekijät ymmärtävät asian sisällön paremmin silloin kun he ovat itse järjestelmää kehittämässä ja rakentamassa, tällöin myös työntekijät sitoutuvat päätöksiin paremmin, vaikka lopputulos ei olisikaan sellainen, kuin sen olisi haluttu olevan. Palkitsemismallin kehittämisprosessi on yleisesti suhteellisen kallista, raskasta ja pitkäkestoinen. Tämän johdosta siihen tulisi varata riittävästi aikaa sekä mietittävä tarkoin, minkälainen osallistumismalli sopii yritykselle. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 287 - 288.)

2.4 Henkilöstötuottavuuden strateginen johtaminen

Henkilöstöstrategian tyypit voidaan jakaa kolmelle tasolle, operatiiviseen, liiketoiminnalliseen ja yritysstrategiaan. Operatiivisen strategian tarkoituksena on toteuttaa liiketoiminnan strategia. Liiketoimintastrategialla pyritään varmistamaan keinot menestymiselle markkinoilla. Yritysstrategialla määritellään liiketoiminta, jossa halutaan olla mukana. (Viitala 2013, 42.)

Tuottavuuden ja kilpailukyvyn merkitys strategian määrittelyssä on strateginen valinta, joka kannattaa suunnitella huolella. Tuottavuudella tarkoitetaan yrityksen kykyä suorittaa asioita tehokkaasti ja kilpailukyvyllä tarkoitetaan oikeiden asioiden tekemistä tehokkaasti. Strategiaa ei kannata lähteä kopioimaan, vaan se pitää luoda sisäisesti kokemuksen kautta. Henkilöstön hiljainen tieto on yrityksen voimavara, joka kannattaa hyödyntää ja jalostaa strategiaan. Strategiaa ei kuitenkaan kannata määritellä liian tiukaksi, sillä se ei anna luovuuden ja kehittämisen varaa. Mikäli henkilöstö kokee strategian ylhäältä pudotetuksi, niin vaarana on henkilöstön passivoituminen ja vastustaminen. Paras lopputulos tulee valitun strategian pienen liikkumavaran ja osaamisen sekä taidon kehittymisen myötä. Sillä parhaatkaan ylhäältä tulevat strategiat eivät tule toimimaan, jos se toteutetaan väärällä tavalla. (Kesti 2011, 77-80.)

Haastavassa taloustilanteessa ja markkinoiden ollessa kuumentuneet joutuu yritys miettimään muita keinoja tuottavuuden ja kilpailukyvyn parantamiseksi, kun liikevaihtoa ja toimintakapasiteettia ei pystytä lisäämään. Henkilöstötuottavuuden kehittämisen strategiat voidaan jakaa neljään osa-alueeseen:

- Sama liikevaihto pienemmällä toimintokapasiteetilla
- Sama liikevaihto ja toimintakapasiteetti rajaten ylitöitä ja sijaisia
- Sama liikevaihto ja toimintakapasiteetti mutta pienemmillä muuttuvilla kustannuksilla. (Kesti 2011, 40.)

Ensimmäisessä mallissa korostuu henkilöstön osaaminen ja tehokkaan työajan lisääntyminen. Tällöin sama työmäärä on mahdollista suorittaa pienemmillä henkilöstöresursseilla. Silloin on kuitenkin huomioitava työelämän laadun heikkeneminen, eli resurssien vähentämiset ovat tehtävä niin sanotusti varovasti, jossa vähennykset toteutettaisiin luonnollisten poistumien kautta. Heikkona kohtana tässä voidaan pitää yrityksen uudistumista ja kehittymistä, sillä usein uudet työntekijät tuovat uusia ideoita ja aivan uudenlaista energiaa yritykseen. (Kesti 2011, 40 - 41.) Toisessa mallissa rajataan ylitöitä ja sijaisia työelämän laadun parantamisen kautta. Tällöin työntekijän tehokkuus kasvaa työelämän laadun kehityksen kautta ja tämän seurauksena ylitöiden tarve pienenee. Sijaisia joudutaan yleensä palkkaamaan siinä tilanteessa, kun kyseessä on pidempiaikainen sairaspoissaolo. Sijaisen palkkaaminen maksaa yritykselle huomattavasti enemmän kuin kokenut tekijä, sillä kokematon työntekijä ei välttämättä pysty korvaamaan vanhan työntekijän työpanosta ja tästä seuraa yritykselle ylimääräisiä välillisiä kustannuksia. Usein työelämän laadun parantuminen vähentää pitkien sairaspoissaolojen määrää. (Kesti 2011, 42.) Kolmannessa mallissa yritys voi vähentää ostopalveluiden määrää ja täyttää tilapäinen kapasiteettivaje tai omien palveluiden täydentäminen itse, kun henkilöstön kehittämisen ansiosta saadaan tehokasta työaikaa lisää. (Kesti 2011, 42.)

2.5 Asiakaspalvelun strateginen mittaaminen

Kilpailustrategia voidaan luokitella kolmeen erilaiseen luokkaan, joita ovat tuotteisiin, hintaan ja asiakaskokemukseen keskittyneisyys.

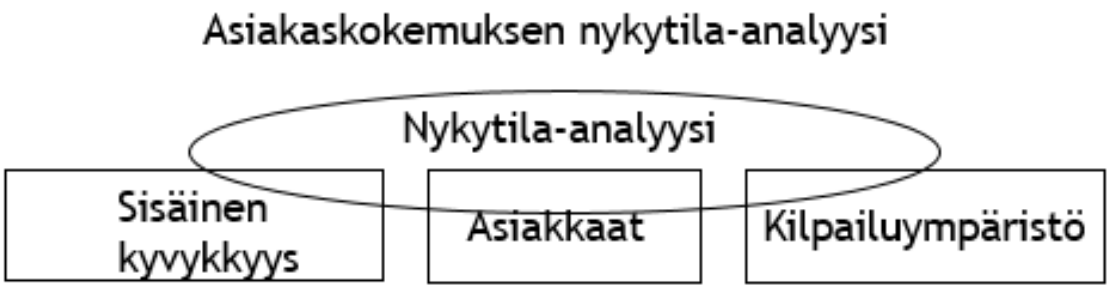
- Tuotekeskeisyydessä pyritään luomaan kilpailijoihin nähden huomattavasti parempia tuotteita.
- Hintaan keskittyneisyydessä tavoitellaan kilpailuetua mahdollisimman edullisilla hinnoilla.
- Asiakaskokemukseen keskittyneessä tavoitellaan kilpailuetua luomalla kokemuksia asiakkaalle. Tämän avulla pyritään tuomaan asiakkaalle lisäarvoa ja yritykselle kilpailuetua. (Löytänä & Kortesuo 2011.)

Yritys ratkaisee itse minkälaisen asiakaspalvelustrategian se luo ja keskittää voimavaroja sille sektorille. Asiakaskokemus on kuitenkin noussut viime vuosien varrella yhä enemmän keskeiseen asemaan. Tavoitteena on saavuttaa kilpailuetua asiakassuhteiden ylläpitämisen sekä uusien asiakkaiden saamiseen, sillä olemassa olevan asiakaskannan ylläpitäminen on huomattavasti edullisempaa kuin uusien asiakassuhteiden luominen. Tämän johdosta asiakassuhteiden ylläpitäminen on taloudellisestikin kannattavampaa, sillä resursseiden suhteen voimavaroja ei tarvitse niin laaja-alaisesti käyttää. (Löytänä & Kortesuo 2011.)

Asiakastarpeiden tunnistaminen sekä niiden tyydyttäminen on vaikea tehtävä, mutta asiakastarpeet korostuvat yhä enemmän tiukassa kilpailutilanteessa. Usein voittajia ovat ne yritykset, jotka kykenevät tarjoamaan asiakkaalle juuri hänen tarpeitaan vastaavat tuotteet. Yrityksillä on usein useita strategioita menestyvän liiketoiminnan pyörittämiseen, mutta harvoin yrityksen hallituksella on selkeästi määriteltyjä tavoitteita asiakastyytyväisyyteen, asiakasportfolioon tai asiakaskannattavuuteen. Esimerkiksi asiakaspalvelustrategia sisältyy monesti brändi- ja liiketoiminnan strategiaan, jossa asiakaskokemuksen tärkeys usein ymmärretään mutta sen toteuttaminen jää vajavaiseksi ja asiakaskokemuksen sijaan painotetaankin enemmän kilpailijoiden seurantaa. Määriteltyjen tavoitteiden epäselvyyksien seurauksena työntekijät eivät tunnista määriteltyjä tavoitteita ja uskovatkin yrityksellä olevan vain yksi strategia.

Asiakaskokemuksen lähtötila tulisi yrityksessä sisäistää ennen kehitystyöhön ryhtymistä. Siihen sopiva työkalu on asiakaskokemuksen nykytila-analyysi, joka on kuvattu kuviossa 8. Nykytila-analyysin osa-alueita voidaan määritellä yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Näitä tavoitteita ovat muun muassa sisäinen kyvykkyys, asiakkaat, kilpailuympäristö. Siinä vaiheessa,

kun lähdetään nykytila-analyysiä suunnittelemaan, niin toteutus olisi hyvä suorittaa yhdessä asiakkaiden kanssa omassa yrityksessä ja kilpailuympäristössä.



Kuvio 8: Asiakaskokemuksen nykytila-analyysi (mukaillen Korkiakoski & Gerdt 2016, 17)

Asiakaskokemuksen strategian tarkoituksen on ilmaista tahtotila sekä suunta. Tahtotilan ja suunnan pohjalta olisi suunniteltava asiakaskokemuksen kehittämisohjelma. Nykytila-analyysisillä on mahdollisuus ottaa huomioon asiakaskokemuksen eri osa-alueet mahdollisimman laajasti, mutta yksistään se ei riitä varmistamaan sitä, että asiakaskokemus olisi osa yrityksen toimintaa. Asiakaskokemukselle on määriteltävä selkeä liiketoiminnallinen tavoite, jotta asiakaskokemus ei jäisi vain pehmeiksi arvoiksi. Nämä vahvemmat tavoitteet voivat olla lisämyynti, säästöt tai asiakaskannan laajentaminen. Monissa tapauksissa yrityksellä on mainioita suunnitelmia ja niiden seuraamiseksi hyvät mittarit, mutta niiden arvojen pohjalta ei tehdä mitään, jolloin yhteyttä liiketoiminnan keskeisesti tärkeille arvoille ei muodostu. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 17 - 21.)

3 Palkitseminen ja sen vaikutukset motivaatioon

3.1 Palkitsemisen käsitteet

Yrityksen menestymisessä hyvin tärkeä tekijä on tyytyväiset työntekijät, joka heijastuu työntekijöiden motivaatioon sekä tuottavuuteen. Aikaisemmin yritysten huomion keskipisteenä olivat palvelut sekä tuotteet, jotka tyydyttivät kuluttajien tarpeet. Tällöin työntekijöiden tarpeita ei huomioitu, vaan oletettiin työntekijöiden olevan tyytyväinen saatuun palkkaan. Myöhemmin on havaittu työntekijöiden tyytyväisyyteen vaikuttavan monia tekijöitä, joista yksi on asianmukainen palkitseminen. Palkitseminen voi nostaa työntekijöiden tuottavuutta, motivaatiota ja tehokkuutta, jota voidaan seurata henkilöstöresurssien seurantaohjelmilla ja ohjata palkitsemista oikeudenmukaisesti. Laadukkaalla henkilöresurssien seurantajärjestelmällä voidaan saada aikaiseksi yrityksen menestymisen lisäksi innovaatiotoimintaa, sillä tyytyväisillä

työntekijöillä on halua kehittää itseään. Aineettoman pääoman hyvällä strategisella hallinnalla saadaan aikaiseksi parempi suorituskyky ja innovaatioiden lisääntyminen, jolla saadaan aikaiseksi pitkäaikaista arvoa yrityksessä. (Poljak & Picek 2017, 301 - 310.) Palkitsemisen käsitteiden vaihe opinnäytetyössä on kuvattu kuviossa 9.

Kuvio 9: Palkitsemisen käsitteet

Oikeanlainen palkitseminen vaatii liikkeen johdolta pitkäjänteistä työtä ja sitoutuneisuutta palkitsemisen strategiassa, jonka pitää tukea yrityksen strategiaa, mission ja vision näkökulmasta. Liikkeen johdon on huomioitava sekä ymmärrettävä ympäristötekijät ja reagoitava taloustilanteiden mukaisesti niihin nopeasti. Näiden tietojen pohjalta yritysjohdon on tehtävä päätökset palkitsemismalleista, joita organisaatio ottaa käyttöön. Liikkeen johdon olisi myös tiedostettava henkilöstön mielipiteet palkitsemismalleista sekä huomioitava työehtosopimukset ja lait, sillä yksi menestyksen perusasioista on osaava ja motivoitunut työyhteisö, jonka ylläpitäminen vaatii huolenpitoa. Hyvän ja toimivan palkitsemisjärjestelmän tunnistaa läpinäkyvyydestä, yksinkertaisuudesta ja helposta hallittavuudesta sekä tavoitteellisesta ohjautuvuudesta. Tärkeintä on kuitenkin työntekijöiden tyytyväisyys, joka ohjaa kaikkein tehokkaimmin toimintaa oikeaan suuntaan. (Hakonen & Nylander 2015, 13 - 15.)

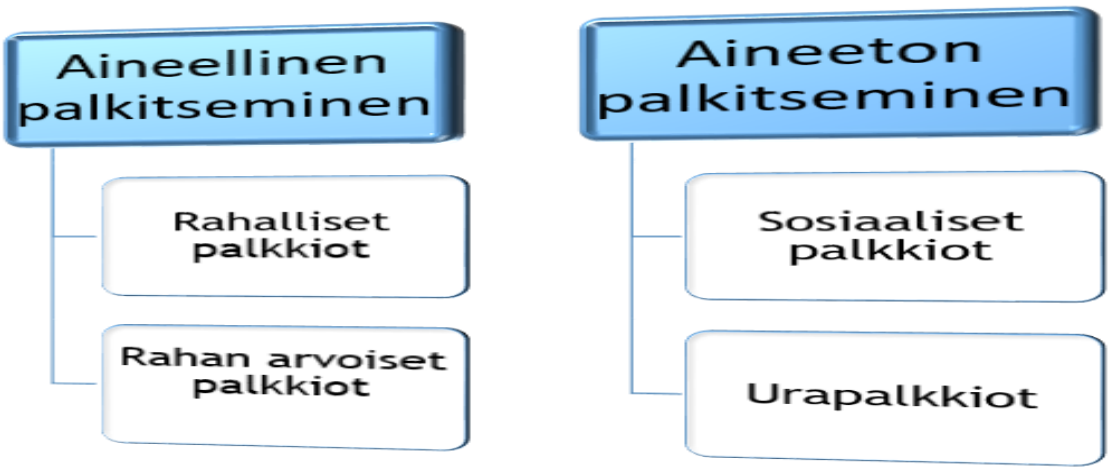
Henkilöstön tyytyväisyyteen vaaditaan myös ymmärrystä palkitsemisen perusrakenteesta, oikeudenmukaisuudesta ja kannustavuudesta, sillä hyvällä palkitsemisjärjestelmällä yrityksellä on edellytykset saavuttaa hyviä tuloksia, kasvua, kehittymistä, arvonnousua sekä strategisen toimeenpanon vahvistamista. (Hyppänen 2017, 6.) Hall-Ellisin (2014, 66 - 69) mukaan työtyytyväisyyteen vaikuttavat myös henkisen kasvun tukeminen, joka mahdollistaa myös urakehitykseen. Näiden lisäksi arvostus, vuorovaikutus esimiehen kanssa ja paineeton työympäristö vaikuttavat työviihtyvyyteen sekä työntekijän työpanokseen.

Cascion ja Boudreaun (2014, 78) mukaan hyvin suunnitellussa palkitsemisstrategiassa on huomioitu aineellisten sekä aineettomien palkitsemistapojen merkitys henkilöstön tyytyväisyyteen sekä tuottavuuteen. Steven Jobs mainitsi viimeisessä haastattelussaan, että paras palkinto on työ, jossa annetaan mahdollisuus myös urakehitykselle. McClary (2015, 90) toi artikkelissaan esille rahan vahvan vaikutuksen kannustimena, minkä seurauksena työntekijän tehokkuus paranee. Tämä voi myös aiheuttaa laadun heikkenemistä ja lähtökohtaa tehdä työ hyvin. McClary (2015, 90) mainitsi kuitenkin, ettei raha yksistään motivoi ja ihmisillä on erilaisia tarpeita, jotka vaikuttavat motivaatioon. Henkinen pääoma ja sen vahvuus vaikuttavat

myös työntekijän palkitsemisen tarpeen tyydyttämiseen. Mikäli työntekijä kokee epäoikeudenmukaisuutta palkitsemisjärjestelmä kohtaa, vaikuttaa se negatiivisesti hänen motivaatioon. Yrityksen olisikin hyvä selvittää työntekijöiden erilaiset tarpeet ja mitä he ajattelevat sekä kuinka ympäristö vaikuttaa arvoon. Kokonaisuudessaan palkitsemisjärjestelmässä McClaryn (2015, 90) mukaan kannattaa hyödyntää aineettomia sekä aineellisia palkitsemismuotoja, jotka vaativat yhdenmukaisuutta yritysstrategian kanssa. Näiden lisäksi sen on edistettävä suorituksien, käyttäytymismallien ja asenteiden parantumiseen sekä pystyttävä houkuttelemaan uusia ja säilyttämään vanhoja työntekijöitä. Tärkeätä on myös muistaa pyrkimys palkitsemismallin oikeudenmukaisuuteen, joka pienentää pettymyksiä sekä tyytymättömyyttä. (McClary 2015, 90.)

3.2 Palkitsemismuotoja

Palkitsemismuodon kokonaisuus muodostuu aineettomista ja aineellisista palkitsemistavoista, joita kuviossa 10 on kuvattu. Aineelliset palkitsemistavat sisältävät rahallisen tai rahanarvoiseen verrattavissa olevaan palkitsemistapaan. Aineeton palkitseminen muodostuu sosiaalisesta ja urapalkkioista. (Hakonen & Nylander 2015, 21.)

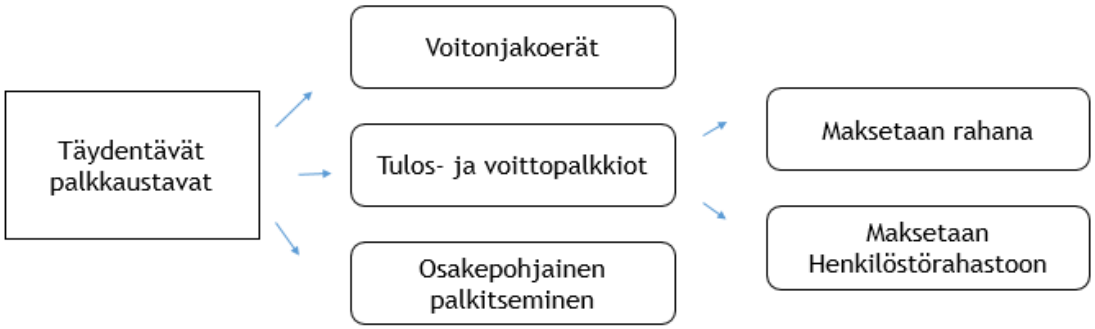


Kuvio 10: Palkitsemisen muotoja

Palkitsemismuodoilla on tarkoituksena sitouttaa henkilöstöä, pitää heidät tyytyväisinä ja palkita hyvistä suorituksista. Erityisillä palkisemismuodoilla pyritään pitämään sellaiset työntekijät yrityksessä, joilla on erikoisosaamista ja jotka ovat avainhenkilöitä organisaatiossa. Keinoina voivat olla muun muassa sitouttaminen pidempiaikaiseen projektiin ja jakaa bonuspalkkioita, palkkioita jakaessa on kuitenkin huomioitava ihmisten erilaiset tarpeet ja pyrkiä kohdentamaan palkitsemismuodot niiden mukaisesti. (Chuck 2016, 4.)

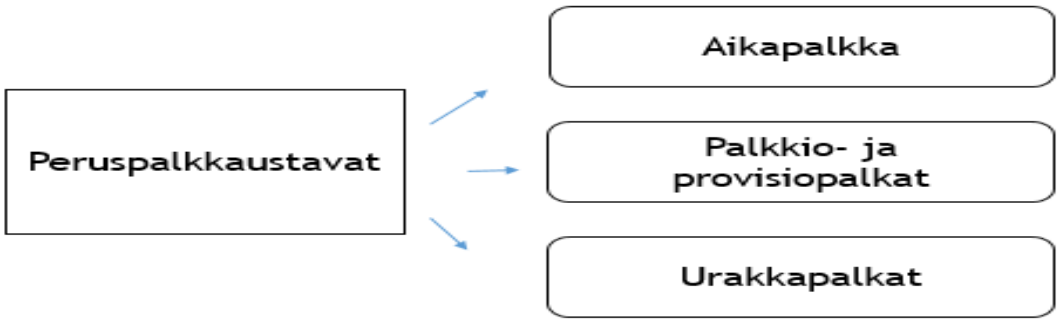
Palkitsemismuodoilla voidaan täydentää työntekijän peruspalkkaa aineellisilla korvauksilla, joita voidaan maksaa lyhyen ja pitkän aikavälin palkkioilla. Lyhyen aikavälin palkkiot luokitellaan alle vuoden pituiselle jaksolle, jotka tyypillisesti ovat tulos- ja voittopalkkioita. Lyhyen aikavälin palkkioiden tarkoituksena on motivoida ja kannustaa työntekijöitä tehokkaaseen työsuoritteeseen sekä tulokseen, jonka pohjalta yritys palkitsee osalliset silloin, kun tulostavoitteet ovat saavutettu. (Hakonen & Nylander 2015, 31.)

Palkitseminen on suoraan sidoksissa yrityksen tekemään tulokseen ja sen pohjalta niin sanottu täydentävä palkkausjärjestelmä antaa joustovaraa heikkoina tuloskausina yrityksen taloudelle. Täydentävä palkkaustapa on myös hyvä tapa luoda osatavoitteita, jonka pohjalta yrityksen menestyminen turvattaisiin tulevaisuudessa. Tämän kaltaisella strategialla pienennetään painetta nostaa peruspalkkaa, joka antaa joustovaraa yrityksen taloudelle. Täydentävät palkkaustavat ovat kuvattu kuviossa 11. (Hakonen & Nylander 2015, 32.)



Kuvio 11: Täydentävät palkkaustavat Suomessa (Mukaillen Ek 2012, 4)

Urakka-, aika- sekä palkkio- ja provisiojärjestelmät lukeutuvat peruspalkkaustapoihin, jotka on kuviossa 12 kuvattu, nämä sisältävät työtuloksen tai työsuorituksen mukaan muuttuvan palkanosan, eli palkkio-osan. Palkansaajan näkökulmasta provisiopalkka mahdollistaa korkeamman ansiotason kuin pelkkä aikapalkka. Työnantajan näkökulmasta puolestaan yhteys tehdyn työn ja palkan välillä johtaa parempiin tuloksiin ja aikaansaannoksiin. (Ek 2011, 4.)



Kuvio 12: Perus palkkaustavat Suomessa (Mukaillen Ek 2012, 4)

Provisiopalkka voi muodostua muun muassa myyjän myydystä tuotteesta saamaan tiettyyn prosenttiosuuteen tai myyntikatteeseen, joka maksetaan palkan lisänä. (Ek 2011, 26.)

Provisiopalkan ja voitonjakoerien maksuperusta muodostuu eri tavalla. Voitonjakoeristä voidaan puhua silloin kun omistajat jakavat voitosta henkilöstölle palkkioita ilman etukäteen suunniteltua järjestelmää. (Ek 2011, 4.)

Yrityksen henkilöstölle sekä johdolle on käytössä myös pitkän aikavälin palkkiojärjestelmät, joihin yleisemmin luokitellaan osakepohjaiset järjestelmät. Näiden lisäksi käytössä on henkilöstörahastot, joihin maksetaan voitto- ja tulospalkkioita. Henkilöstörahastosta hyötyvät työntekijät sekä työnantaja verotuksellisesti, sillä työntekijöille 20 prosenttia nostettavasta summasta on verovapaata tuloa. Tällöin työnantajan ei tarvitse maksaa palkan sivukuluja maksettavasta rahaston osuudesta. Koko rahaston osuudesta 15 prosenttia voidaan nostaa vuosittain tai koko henkilökohtaisen rahaston nosto siinä yhteydessä, kun henkilö jää eläkkeelle tai työsuhde päättyy. Lähtökohtaisesti pitkän aikavälin palkkioiden tarkoituksena on sitouttaa henkilöstö yritykseen pidemmäksi aikaa ja vaikuttaa henkilöstön yhteisöllisyyteen sekä pyrkiä luomaan henkilöstölle käsityksen yrityksen taloudellisesta asemasta yrityksen omien osakkeiden kautta, mikäli osa rahastosta on sijoitettu yrityksen osakkeisiin. (Hakonen & Nylander 2015, 32-34.)

Aineettomat palkitsemismuodot jätetään usein kirjaamatta ja niitä pidetään työntekijän näkökulmasta normaaleina työetuina, eikä niitä ajatella palkitsemismuotoina.
Aineettomia palkitsemismuotoja voidaan katsoa kahdella tapaa, sosiaalisina- ja urapalkkioina. Sosiaaliset palkkiot sisältävät statussymbolit, tunnustukset, palautteen annot ja yrityksen edustamisen. Urapalkkiot sisältävät itsensä kehittämisen, urapolut, joustavat työajat ja työn itsessään. (Kauhanen 2015, 119.)

Karkeasti aineettomat palkitsemisen muodot voidaan luokitella työn sisältöön, kehittymismahdollisuuksiin, vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksiin, arvostukseen sekä palautteisiin ja työympäristöön liittyviin tekijöihin. Työympäristö käsittää muun muassa työajan järjestelyt, työvälineet ja työsuhteen ehdot, siihen voi myös luokitella työyhteisöön ja työilmapiiriin liittyviä käsitteitä. (Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016, 36.)

Työajan joustot, työaikapankit ja etätöiden arvostus ovat kasvattaneet suosiota varsinkin perheellisten keskuudessa, tämä mahdollistaa paremmin perheen ja työelämän yhteensovittamisen. Työaikajärjestelyistä voi parhaimmilla hyötyä koko yritys, työntekijä sekä johto, sillä

työnantajien mahdollisuuksien mukaan työnantaja voi huomioida työntekijän yksilölliset tarpeet, jonka seurauksena työyhteisön ilmapiirin positiivisuus kasvaa. Etätöiden kiintopaikka voi myös olla muualla kuin kotona, paikka voi olla esimerkiksi jokin yleinen tila tai vaikkapa mökkilaituri. Siinä on myös liikkumisen vapaus, jonka ansiosta päivällä on mahdollisuus esimerkiksi käydä lapset hakemassa tarhasta ja jatkaa illalla töitä kotona. (Liinalaakso ym. 2016, 37.)

Työpaikan ilmapiirillä on myös vaikutusta työtyytyväisyyteen, motivaatioon sekä työn tuloksiin, sillä ilmapiiri kohdistuu esimerkiksi työlle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen ja kuinka palkitsevana työntekijä tuntee työnsä. Ilmapiirin luomisessa vaikuttaa hyvä johtamistapa sekä esimiestyö. Esimiehen toimintatapa on yksi tärkeimmistä tekijöistä, joka vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen, tyytyväisyyteen sekä myös lähtöaikeisiin, sillä huono esimies voi olla yksi syy lähteä. (Liinalaakso ym. 2016, 38.)

Työn sisältö ja mielekkyys ovat yksi motivaation lähteistä, jotka myös palkitsevat. Mielenkiintoisen työn käsitys on hyvin subjektiivista. He jotka kokevat työnsä mielenkiintoisiksi, saavuttavat asetetut tavoitteet paremmin ja ovat tyytyväisempiä. Työn palkittavuutta voidaan lisätä työn sisällön muokkaamisella työntekijän ominaisuuksiin ja tavoitteisiin sopiviksi. Koulutuksilla ja kehittymismahdollisuuksilla on myös vaikutuksia työpaikan kiinnostavuuden suhteen, josta hyötyy sekä työnantaja että työntekijä. Työnantajan näkökulmasta työntekijän osaamisen taso nostattaa kilpailuasemaa markkinoilla. Osaamisen nostattamisessa on kuitenkin huomioitava koulutus- ja kehittymismahdollisuuden suuntaaminen sille osaamisalueelle, jota yritys tarvitsee tavoitteiden saavuttamiseksi. Työntekijän näkökannasta koulutus ja kehittymismahdollisuudet ovat työinnon ja oman hyvinvoinnin kannalta ylläpitäviä tekijöitä. On kuitenkin huomioitava yksilölliset tarpeet ja halut oppia, johon vaikuttavat muun muassa elämäntilanteet. (Liinalaakso ym. 2016, 39.)

Osallistuminen ja vaikutusmahdollisuudet lisäävät työntekijöiden sitoutumista, työtyytyväisyyttä, tuottavuutta sekä työnlaatua. Vaikutusmahdollisuudella tarkoitetaan työntekijän mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä, työmenetelmiin, työtahtiin ja muihin työhön liittyviin seikkoihin tietyssä määrin. Osallistumisella tarkoitetaan keinoja ja toimia, joiden avulla yksilön on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin asioihin. Osallistavan johtamisen asteita on monenlaisia, joka riippuu siitä, kuinka laajasti työntekijöillä on mahdollisuus osallistua päätöksiin. Osallistamisen asteet voidaan jakaa esimerkiksi neljään erilaiseen malliin, jotka jakautuvat yksinvaltaiseen, konsultoivaan, yhteiseen ja delegoivaan päätöksentekemiseen. Yksinvaltaisessa päätöksen mallissa esimies tekee itse päätökset kysymättä keneltäkään ehdotuksia tai mielipiteitä. Konsultoivassa päätöksen tekemisessä esimies tekee päätökset itse, mutta kysyy mielipiteitä ja ottaa ne huomioon päätöksenteossa. Yhteisessä päätöksen

tekemisessä esimiehellä ei ole muita enempää valtaa tehdä päätöksiä, vaan päätökset tehdään yhdessä. Delegoivassa mallissa esimies valtuutta päätöksenteon jollekin toiselle yksikölle tai ryhmälle. (Liinalaakso ym. 2016, 40.)

Arvostuksen tunne lähtee työyhteisössä siitä, että jokainen kohtelee yhteisön jäseniä reilusti ja ystävällisesti. Vaikuttavassa osassa on esimies, joka kuuntelulla, rohkaisulla, hyväksymisellä ja tahtotila tehdä yhteistyötä vaikuttaa merkittävästi siihen, minkälainen ilmapiiri työyhteisössä on. Arvostuksen tunteella on vaikutuksia suoraan työhyvinvointiin ja työsuoritteisiin, sillä yhdessä he saavat enemmän aikaiseksi. Usein arvostuksen puute näkyy epätietoisuutena, luottamuksen madaltumisena, epäoikeudenmukaisuuden tunteella ja tehottomuutena, jota on hankala rahallisesti korvata. (Liinalaakso ym. 2016, 41.)

Palautteiden antamisella viestitään työntekijälle siitä, kuinka hyvin ollaan onnistuttu tai mitä kehittämisen tarpeita on. Mikäli palautteita ei saada, jää tulkinta tällöin työntekijän varaan. Palautteiden ja tunnustuksien annot ovat palkitsemistapoja ja niiden annoilla on vaikutusta myös työntekijöiden hyvinvointiin sekä tavoitteiden saavuttamiseen. Palautteiden annot vaativat kuitenkin taitoa ja hyvät perustelut, sillä ajankohdat, palautteiden laatu ja työntekijän odotukset ovat huomioitava. (Liinalaakso ym. 2016, 41.)

Työnantaja voi tukea työntekijää koulutusmahdollisuuksilla, mikä motivoi työtekijää ja sitoo heitä yritykseen arvostamisen tunteella. Tietomäärän lisääntyessä mahdollistaa tämä työsisällön muutoksia ja niin sanotun uraputken. Monet työntekijät viihtyvät toimenkuvassaan useita vuosia, mutta toiset kyllästyvät nopeasti ja haluavat lisää haasteita sekä laajentaa osaamistaan. Tämän johdosta työnantajan pitäisi pystyä tarjoamaan organisaation sisältä toisenlaisia tehtäviä, muuten vaarana on potentiaalisen työntekijän siirtymien kilpailijan palvelukseen. Usein yrityksien tasoportaita ei kuitenkaan ole tarpeeksi ja tämän seurauksena liikkuminen ylä-, sivu- ja jopa alatasolla ei ole mahdollista. Hyvän työntekijän menettäminen kilpailijalle syystä, ettei organisaatio ole pystynyt tarjoamaan kehittymismahdollisuuksia, saattaa olla moninkertainen menetys välillisten kustannuksien kautta, sillä seurannaisvaikutuksena pois lähtevä työntekijä saattaa viedä mennessään osan parhaista työntekijöistä ja uusien työntekijöiden kouluttaminen tehtäviin lisää kustannuksia. (Kauhanen 2015, 120 - 122.)

3.3 Motivaation käsitteet

Työmotivaation määritelmänä ovat yksilön vireystila, sisäiset voimavarat ja ulkoiset tekijät, kuten palkitseminen. Kaikessa yksinkertaisuudessaan se on määritelmä psyykkisestä mielentilasta, millä vireydellä sekä miten pitkään ihminen jaksaa jotain asiaa tehdä. (Vartiainen &

Kauhanen 2005,138.) Rowsonin (2009, 71) mukaan työntekijät työskentelevät eri syistä ja motivoituvat eri asioista, toiset tekevät työtä vain ansaitakseen elantonsa, kun taas toiset motivoituvat itse työstä saaden arvostusta tekemälleen ja olemalla osa yhteisöä. Osalle urapolut, vastuut ja mielenkiintoiset työt luovat motivaatiota. Mikä sitten luo motivaation ja millä keinon se saavutetaan? Siihen vaikuttavat yksilölliset motivaatioerot, joita ovat muun muassa oppiminen, kokemukset ja elämäntilanne. Rowson (2009, 71.) Opinnäytetyön vaiheen motivaation käsitteet on kuvattu kuviossa 13.

Kuvio 13: Motivaation käsitteet

3.4 Motivaatioteoriat

Työntekijän motivaatio jakaantuu ulkoisiin ja sisäisiin motivaatiotekijöihin, jossa jokaisella tarpeet ovat samanlaiset, mutta ne muodostavat vielä yksilötasolla omanlaisensa. Usein palkka koetaan tärkeimmäksi motivaation tekijäksi, jolla pyritään ohjaamaan toimintoja haluttuun suuntaan. Monissa maissa on erilaisia motivaatiojärjestelmän perustoja, jotka pohjautuvat kulttuuriin. Esimerkiksi Henry Fordin mukaan motivaatio perustuu rahalliseen korvaukseen ja pelon menetelmiin. Ranskassa puolestaan motivaatiojärjestelmä perustuu useisiin taloudellisiin keinoihin, joita ovat muun muassa joustava verojärjestelmä, kilpailun edistäminen ja strateginen suunnittelu. Siellä palvelualoilla varsinkin on suuri arvo, missä painoalueena ovat asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen ja palvelun laatu. Ranskassa käytetään myös aineettomia palkitsemisen muotoja, kuten työtulosten julkaisemisia, ansiokkaan työn tunnustamisia ja työajan joustoja. (Grynko ym. 2017, 1100 - 1112.)

Palkitsemisen strategiassa on pystyttävä tunnistamaan henkilöstön motivoitumiseen vaikuttavia tekijöitä ja kohdentamaan niitä oikein. Tähän vaaditaan ymmärrystä motivaatioteorioista. McAdams ja Little ovat sitä mieltä, että henkilöstön motivaation ja persoonallisuuden voi jakaa kolmelle eri hierarkiatasolle. Näitä hierarkiatasoja kuvataan ”persoonallisuuden taloksi”. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 138.) Talon perustassa on viisi erilaista persoonallisuuden piirrettä, joita ovat tunnollisuus, sovinnollisuus, avoimuus, neuroottisuus ja perustarpeet. Perusta heijastuu talon muihin kerroksiin, joista toisessa kerroksessa on toiminnallisuuteen liittyvät ominaisuudet, missä vaikuttavana tekijänä on ympäristö ja elämäntilanteeseen vaikuttavat vaiheet. Kulloinen elämäntilanne vaikuttaa tavoitteisiin, esimerkiksi opiskelu, perhe tai

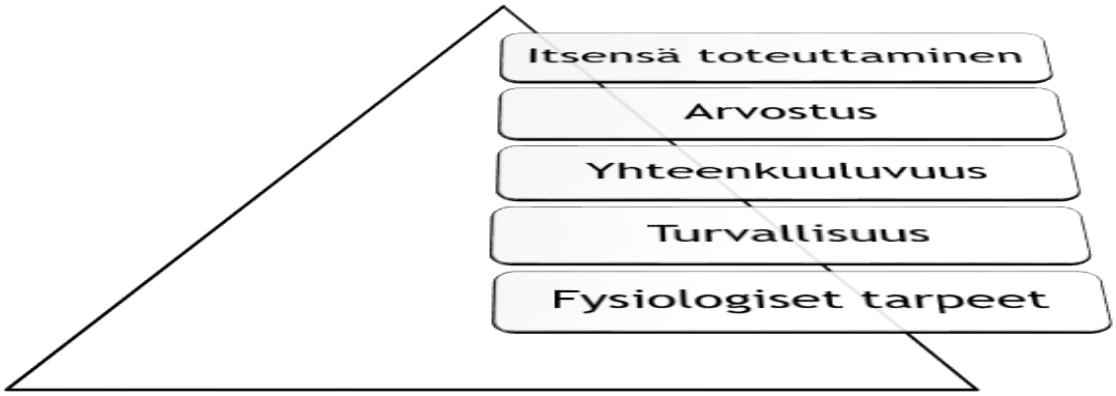
urakehitys. Talon kolmas kerros koostuu henkilön elämänkerrasta. Siinä kuvataan henkilön ainutlaatuisuutta ja yksilöllisyyttä. Näiden eri tasojen vaikutus työntekijöiden palkitsemismenetelmiin on huomioitava palkitsemisia jaettaessa henkilöstölle. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 136 - 139.)

Hakosen (2015) mukaan puolestaan palkitsemiseen liittyvät motivaatioteoriat voidaan jakaa neljään luokkaan. Näitä luokkia ovat vahvistamisen teoria, sisällön teoria, prosessin teoria ja positiivisen psykologian teoria. Vahvistamisen teoriassa työntekijä ohjautuu ulkoapäin ja kokemuksen kautta toimivana, jossa palkkiot ja rangaistukset ovat työntekijöiden ohjaavina tekijöinä. Teoriassa ei olla kiinnostuneita toiminnan syistä, kuten monissa muissa motivaatioon liittyvässä teoriassa ollaan. Teoriassa ollaan kiinnostuneita vain lopputuloksesta ja seurauksista, joilla on merkitystä. Teorian ajatuksena on tehokkuuden lisääminen palkkiolla, jossa odotetaan työntekijöiden toistavan vastaavaa tehokkuutta jatkossakin. (Hakonen 2015.)

Motivaation sisältöteoriassa pyritään hakemaan vastauksia siihen, mitkä tekijät motivoivat työntekijää. Näitä ovat muun muassa Maslowin tarvehierarkia ja Herzbergin kahden faktorin teoriat. (Hakonen & Nylander 2015, 140.)

Maslowin tarvehierarkiateorian mukaan rahallisella korvauksella voidaan tyydyttää vain fysiologisia ja turvallisuuteen liittyviä tarpeita. Näiden tarpeiden ollessa kunnossa, asettuva aineettomat palkitsemisen muodot määrääviksi tekijöiksi. Näitä tekijöitä ovat muun muassa henkilön osaamisen kehittäminen ja työn sisällön merkityksellisyys. (Hakonen & Nylander 2015, 412.)

Maslowin tarvehierarkia julkaistiin vuonna 1943 ja se muodostuu viidestä hierarkiaportaasta, jotka ovat kuviossa 14 kuvattu. Jokaisen portaan tarpeet ovat täytyttävä ennen seuraavalle siirtymistä. Ensimmäisellä portaalla ovat fysiologiset tarpeet, jotka käsittävät perustarpeiden tyydyttämisen. Seuraavana hierarkiassa on turvallisuuden tunne. Näitä ovat muun muassa asunto, terveyshuolto ja työpaikan varmuus. kolmannella tasolla on yhteenkuuluvuuden tarpeet, näitä tarpeita kuvastaa sosiaaliset, kulttuuriset tai poliittiset ryhmät ja niihin kuuluminen. Toiseksi ylimpänä tarvehierarkiassa on arvostuksen tunne, joka saavutetaan erityisosaamisen arvostuksella ryhmässä. Viimeisenä hierarkiassa tulee itsensä toteuttaminen, jonka saavuttamisen tarpeet ovat itsensä kehittämisessä ja vahvistamisessa. Tarvehierarkia on osittain puutteellinen, sillä siinä ei huomioida omien tarpeiden hyväksymistä. Tämän puutteen myös Maslow itse on myöntänyt (Fisher 2015, 32 - 34.)



Kuvio 14: Maslow'n tarvehierarkia (mukaillen Hakonen & Nylander 2015, 142)

Herzberg kehitti vuonna 1959 kahden faktorin tyytyväisyysteorian- motivaatio- ja hygieniatekijät, joka jakautuu kahteen luokkaan. Ensimmäisessä luokassa työtyytyväisyyttä lisää tunnustus ja arvostus työn suorituksesta, mitkä vaikuttavat työmotivaatioon. Toisessa luokassa hygieniatekijöihin vaikuttavat työympäristö, välineet ja palkka. Herzbergin mukaan hygieniatekijöillä voidaan vaikuttaa työtyytymättömyyteen mutta ei suoranaisesti työtyytyväisyyteen. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 133.) Hakonen (2015) on sitä mieltä, että motivaation vahvistamisessa kannattaa panostaa työntekijän työn sisältöön, vapauteen, vastuuseen, kehitysmahdollisuuksiin ja palautteen antoon.

Muita teorioita ovat prosessiteoria, päämääräteoria, tasasuhdeteoria, itsemääräämisteoria, työn imu- ja tarmokkuudenteoria, tarve- ja positiivinen psykologiateoria. (Hakonen 2015.)

3.4.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Edward Decin itseohjautuvuusteorian mukaan motivaatiotekijät jakautuvat sisäiseen, eli proaktiiviseen sekä ulkoiseen, eli reaktiiviseen lähteeseen. Henkilön sisäisessä motivoitumisessa henkilö hakeutuu asioiden pariin, joista hän pitää. Tämä heijastuu ihmisestä itsestään eikä ihminen kuormitu samalla tavalla kuin ulkoisissa motivaattoreissa, jotka syövät myös sisäisen itsemääräämisen tunnetta. Ulkoisessa motivoitumisessa lähteenä ovat palkkion toive, yhteisö, yllytyspaine ja rangaistuksen pelko. Usein tämän kaltainen päämäärä tunnetaan pakottavana ja ahdistavana. Reaktiiviset lähteet usein kuluttavat henkilön voimavaroja sekä heikentää motivaatiota. (Mayor & Risku 2015, 35.)

3.4.2 Yksilölliset motiivit ja käyttäytyminen

Ihmisten persoonallisuuden voi jakaa kerroksiin, jossa kerrokset vaikuttavat sisältä ulospäin. Ytimessä ovat arvot ja todelliset tarpeet, mitkä heijastuvat asenteisiin ja uskomuksiin, jotka vaikuttava oppimisen haluun taitojen ja tietojen osalta, nämä kaikki yhdessä vaikuttavat toimintaamme. Uloimmassa kerroksessa on ulospäin näkyvä toiminta, jonka alla olevat henkilön mahdollisuudet, kuten tieto ja taito eivät välttämättä näy muille.

Motiivit ovat asioita, jotka ovat ihmiselle merkityksellisiä ja sen avulla jaksamme ponnistella tavoitteeseemme, eli elämän perusmotiivit ovat toimintamme tavoitteita. Asioita tehdessämme pyrimme tyydyttämään jonkin tarpeen, jotka motivoivat käytöstämme. Motiivi ja käyttäytyminen on kuitenkin erotettava toisistaan, sillä käyttäytymisessä ja toiminnassa on eri tapoja tyydyttää tarpeensa, kun taas intensiteetti ja motiivi ovat osa yksilöllisyyttä. Sisäinen motivaatio voidaan jakaa kahteen ominaisuuteen, mitä halutaan ja kuinka paljon sitä halutaan. Siihen, kuinka paljon halutaan, vaikuttaa yksilöllinen ominaisuus yksilön motivaatiossa ja mitä halutaan, puolestaan on yleiskäsite motivaatiosta ihmisellä. Ihmisillä on 16 perustarvetta, mutta ihmisillä on erilaiset painoarvot perustarpeille. Motivaatiot vaikuttavat henkilön persoonaan jossa motivaation voimakkuudet ovat jaoteltu mittausasteikolla heikosta vahvaan tarpeeseen, missä perusmotiivit auttavat tasapainoilemaan heikon ja vahvan välillä. Mitä suurempi perustarpeiden voima on, sitä enemmän se ohjaa tahtotilan lähteille, joka täyttää perustarpeen. (Mayor & Risku 2015, 42 - 46.)

3.4.3 Reissin motivaatioprofiili (RPM)

Reissin motivaatioteoria pohjautuu positiivisen psykologian koulukuntaan, missä keskitytään inhimillisten voimavarojen tutkimiseen, onnellisuuteen ja elämän tarkoitukseen. Steven Reiss on kyennyt syventämään käsitystä mikä kutakin ihmistä motivoi sisäisesti ja kehittänyt mittausprofiilin yksilöllisten motiivien mittaamiseen ja tarkasteluun. Reissin motivaatioteoria pohjautuu 16 perusmotiiviin, jotka käsittävät elämän perustarpeet ja sisäisen motiivin, jotka ovat kuviossa 15 kuvattuna. Nämä 16 motiivia ohjaavat psyykettä, mikä selittää kokemuksen ihmissuhteista ja arvoista muun muassa. (Mayor & Risku 2015, 29 - 32.)

Reissin motivaatioteoria

Motiivi		*Pyrkimys johonkin, tavoite joka motivoi*
- Valta	->	Vaikuttaminen, johtaminen, saavuttaminen, päättäminen, suorittaminen
- Riippumattomuus	->	Vapaus, omatoimisuus, itse tekeminen, riippumattomuus
- Uteliaisuus	->	Oppiminen, tieto itseisarvona, strategiat, ymmärtäminen, älyllisyyden arvostus, ajattelu, konseptit
- Hyväksyntä	->	Positiivinen palaute, virheettömyys, perfektionismi, positiivinen kuva itsestä
- Järjestys	->	Rakenteet, siisteys, puhtaus, pysyvyys, järjestys, säännöt
- Säästäminen/kerääminen	->	Omaisuus, tavarat, tavaroiden määrä, materia, resurssit, säästeliäisyys
- Kunnia	->	Moraali, etiikka, periaatteet, lojaalisuus omia vanhempia, perinteitä tai traditioita kohtaan
- Idealismi	->	Yhteiskunta, sosiaalinen oikeudenmukaisuus, maailman parantaminen
- Sosiaaliset kontaktit	->	Kontaktit ja yhteydenpito, seurallisuus, iloisuus, ystävyys
- Status	->	Menestys, saavutus, oma-arvo, laatu, asema, maine, yhteiskunnallinen arvostus
- Perhe	->	Perheen hoivaaminen, omien lasten kasvatus, huoltaminen
- Kosto/voittaminen	->	Kamppailu, taistelu, puolustautuminen, kilpailu, kosto, hyvityksen saaminen, voittaminen
- Romantiikka, esteellisyys	->	Intohimo, erotiikka, seksuaalisuus, kauneus ja esteettisyys
- Syöminen	->	makuelämykset, syöminen, nautiskelu, ruoan ajattelu, ruoan laittaminen, gourmet
- Ruumiillinen aktiivisuus	->	Liikkuminen, lihasten käyttäminen, vauhti, aktiivisuus, hyvä kunto
- Rauhallisuus/mielenrauha	->	Stressin välttäminen, riskien ennakointi, varovaisuus, rentous, turvallisuus

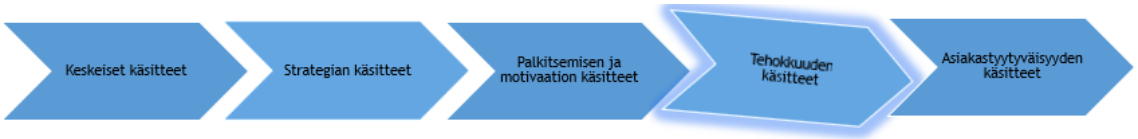
Kuvio 15: Reissin motivaatioteoria (mukaillen Mayor & Risku 2015, 33)

Persoonallisuustesti kuvaavat minkälainen ihminen on ja kuinka he käyttäytyvät. Reissin motivaatioprofiilissa mennään askeleen syvemmällä, jossa pyritään selvittämään mitkä motiivit ohjaavat meitä käyttäytymään tietyillä tavoilla. Siinä mitataan elämän 16 perustarpeen yksilöllistä voimakkuutta. Kysely suoritetaan verkossa ja se sisältää väittämiä, jotka pohjautuvat kunkin motiivin keskeiseen käsitteeseen. Motiiveihin vastataan asteikolla miinus kolmosesta, ei pidä lainkaan paikkaansa, plus kolmoseen, pitää ehdottomasti paikkaansa. Funktion kuvaaja muodostuu värijakaumasta, jossa vasemmalla oleva punainen palkki kuvaa heikkoa motiivia ja oikealla vihreä palkki kuvaa vahvaa elämän perusmotiivia. Keskellä oleva keltainen palkki kuvaa motiivia joustaa tilanteen mukaan, jossa 68 prosenttia kaikkien ihmisten motiiveista on. (Mayor & Risku 2015, 50 - 51.)

4 Tehokkuus

4.1 Tehokkuuden käsitteet

Opinnäytetyön vaiheen tehokkuuden käsitteet osio on kuvattu kuviossa 16.

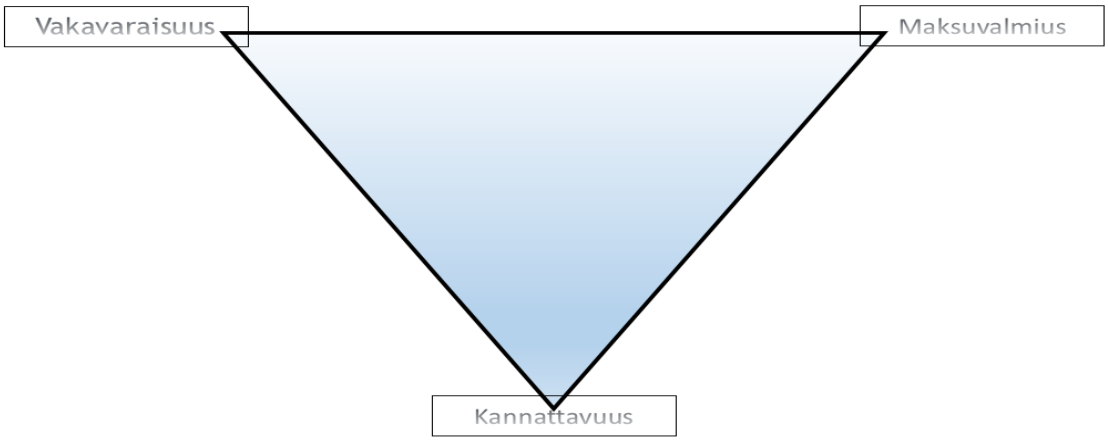


Kuvio 16: Tehokkuuden käsitteet

Menestymisen taustalla lähtökohtaisesti on raha ja talouden mittareiden seuranta on näistä ensisijaisin, joten yrityksen vakaa talous on elinehto kannattavalle liiketoiminnalle. Tämän johdosta yrityksen johdon on varmistettava taloudellinen menestyminen sekä elinkelpoisuus riittävillä taloudellisella tiedolla, joiden avulla heillä on mahdollisuus johtaa ja saavuttaa kannattavan liiketoiminnan tulos. (Viitala & Jylhä 2013, 306.) Kauhasen (2015, 48) mukaan pelkästään talouden mittarit eivät kuitenkaan riitä seurantaan, vaan niiden rinnalle tarvitaan myös muita mittareita seuraamaan esimerkiksi asiakastyytyväisyyttä ja brändiarvoa. Yrityksen menestyminen on riippuvainen myös työntekijöiden tuottamasta panoksesta, jota voidaan mitata henkilöstövoimavarojen eri mittareilla ja tunnusluvuilla. (Viitala 2014, 42.)

4.2 Talouden seurantaan liittyvät mittarit

Yrityksen taloudellisen menestymisen arvioon tarvitaan tunnuslukuja ja niiden analysointia. Tunnusluvuista yleisimpiä ja tärkeimpiä luokkia ovat vakavaraisuus, kannattavuus ja maksuvalmius, jotka kuviossa 17 on kuvattu.



Kuvio 17: Yrityksen terveyskolmio

Maksuvalmiudella tarkoitetaan yrityksen mahdollisuuksia selviytyä kaikista maksuista, eli maksuvalmius kuvaa yrityksen likviditeetin riittävyyttä lyhyellä aikavälillä. (Kallunki 2014, 123.) Maksuvalmiuden tunnuslukuja ovat: Quick ratio, current ratio, rahoitusjäämä, vieraan pääoman takaisinmaksu, lainojen hoitokate, rahoituskulujen hoitokate ja investointien rahoitus.

Vakavaraisuudessa on kyse yrityksen oman ja vieraan pääoman rahoituksen suhteesta. Vieraalla pääomalla tarkoitetaan ulkopuolisen rahoittajan antamaa lainaa, jolle on usein korkotuottovaatimuksia. Omalla pääomalla puolestaan tarkoitetaan, joko omistajien sijoituksista tai tulorahoituksesta tulevaa kertymää. Vakavaraisuuden tunnuslukuja ovat: omavaraisuus, suhteellinen velkaantuneisuus, nettovelkaantumisaste, käyttöpääoma ja sen kiertoajat sekä nettokäyttöpääoma. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen ja Pellinen 2010, 67.)

Kannattavuus on yrityksen menestymisen kannalta hyvin oleellinen asia ja sillä tarkoitetaan tuottojen sekä kustannusten erotusta. Kannattavuutta voidaan mitata absoluuttisesti ja suhteellisesti, jossa absoluuttisilla mittareilla mitataan rahaa kuten myyntikatetta, liikevoittoa tai nettotulosta. Suhteellisen kannattavuuden mittareita ovat muun muassa liikevoitto-, myyntikate ja sijoitetun pääoman tuottoprosentit, joiden avulla monesti kannattavuutta seurataan suhteessa sijoitettuun pääomaan tai myyntiin. (Järvenpää ym. 2010, 65 - 66.)

Kannattavuuden keskeisimmät mittarit muodostuvat sijoitetun pääoman tuotosta (ROI), kokonaispääoman tuotosta (ROA), oman pääoman tuotosta (ROE), liike ja liiketulosprosentista, myynti ja myyntikateprosentista, nettotuloksesta ja rahoitustuloksesta. Sijoitetun pääoman tuotolla (ROI= return on investment) mitataan suhteellista kannattavuutta vieraalle pääomalle, josta saadaan korkotuottoa tai muuta tuottoa pääomalle. (Balance Consulting 2017.) Yritykset käyttävät sijoitetun pääoman tuottoa yhtenä oleellisimmista mittareista, koska se ei

ole toimialaan sidoksissa. Usein sitä käytetään koko yritystasolla, koska yksikkötasolla olevan vertailun pitäisi olla samalla tasolla, mitä se usein ei ole. (Kauhanen 2015, 48 - 49.)

4.3 Henkilöstövoimavarat

Henkilöstövoimavarojen laskennalla voidaan määritellä tarvesuhde, esimerkiksi tasapainotetulla HR-mittaristolla, joka on kuvattu kuviossa 18. Tämän avulla voidaan seurata työvoiman riittävyyttä, henkilöstön työhyvinvointia, osaamista, motivaatiota ja sitoutumista. Henkilöstön tuottavuutta voidaan mitata esimerkiksi seuraavilla tunnusluvuilla:

- liikevaihto/henkilö
- myynti/henkilö
- valmistuneet tuotteet/työtunti.
-

Kuvio 18: Henkilöstöjohtaminen (mukaillen Viitala 2014, 244)

Mittareita työntekijöiden riittävyyteen tulisi seurata siinä suhteessa, kuinka paljon esimerkiksi sairaspoissaolot, koulutuksen ja lomat vaikuttavat työn tuottavuuteen, sillä jos ylitöinä joudutaan paikkaamaan vajetilat, lisäävät ne työn kustannuksia. Mittareilla voidaan seurata myös henkilöstön koulutustarpeita, jotka toisivat arvokasta tietoa henkilöstön osaamisen tasosta. Henkilöstön osaamisen mittareita on kuitenkin vaikea määritellä, sillä esimerkiksi laatuvirheet tai asiakaspalvelusta saadut palautteet voivat johtua myös kiireestä tai muusta ulkopuolisesta tekijästä. (Viitala 2014, 244.)

Henkilöstövoimavarojen merkitystä on ollut aikaisemmin vaikea tuoda esille määrällisillä talousmittareilla, vaikka niitä on tutkittu vuodesta 1960 lähtien. Nykyään henkilöstövoimavaroja

analysoidaan henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiolla. Tuotantofunktiossa yhdistyy aineeton henkilöstön pääoma, hr-resurssin työaikatiedot ja liiketoimintatiedot samaan yhtälöön, joita mitataan keskeisillä liiketoiminnan mittareilla ja henkilöstötuottavuuden tuotantofunktiolla. Cobb-Douglas-funktiosta (1928) on kehitetty yleisemmin käytetyt tuotantofunktiot, jossa ydinajatuksena on tuotannontekijöiden skaalaedun vakioiminen. Skaalaedun vakioimisella pyritään henkilöstön ja pääoman tasapainoon, jossa molempia lisätään samassa suhteessa, jotta tuotokseen saadaan yhtä suuret lisäykset. Tuotantofunktioiden tarkoituksena on mitata yrityksen käyttämien resurssien ja tuotosten välistä suhdetta tietyllä aikajaksolla ja määrätyillä mittareilla sekä tekniikalla. Tuotantofunktion Kaavassa L kuvaa henkilöstöresursseja, K kuvaa pääomaresursseja ja b on potenssikerroin kyseiselle liiketoiminnalle. Ongelmana tässä kaavassa on se, ettei tämä huomioi aineetonta henkilöstöpääomaa tuotannontekijänä. (Kesti 2011, 12.) Tuotantofunktion kaava on kuvattu kuviossa 19.

$$\text{Kaavamuodossa tuotos on } Q = a\, L^{b}\, K^{(1-b)}$$

Kuvio 19: Henkilöstötuottavuuden tuotantofunktio (Kesti 2011, 12.)

Tuottavuudella tarkoitetaan panosten ja tuotosten välistä suhdetta, jossa tuottavuutta tehostetaan tuottamalla enemmän samalla panoksella tai vaihtoehtoisesti tuottamalla sama määrä pienemmällä panoksella. Tuottavuus ja toimintakapasiteetti ovat siis toisiinsa yhteydessä, jonka avulla yritykset pyrkivät ratkaisemaan ongelmat taloudellisesti vaikeassa tilanteessa. Siinä yritykset pyrkivät pienentämään henkilöresursseja huomioimatta kuitenkaan toimintokapasiteetin kaventumista ja muuttuvien kustannuksien lisääntymistä ostopalveluina. Ostopalveluiden tarve tulee silloin kun oma henkilöstökapasiteetti ei riitä. Henkilöstöresursseja voidaan siinä vaiheessa pienentää, kun henkilöstöresurssit ovat vaajakäytöllä, sillä tuotos ei tällöin pienene. (Kesti 2011, 12.)

Työpanos määritellään teoreettisesta tuntimäärästä vuodessa mikä vaihtelee toimialoittain ja arkipyhien sijoittumisesta viikolle. Toisena mitattavana suureena henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiossa on henkilöstön aineettoman pääoman hyödyntämisaste, jota kuvataan työelämän laadun avulla. Tämä ilmaisee tehollisen työajan käytettävissä olevaan työaikaan. Yritys tekee liikevaihtonsa tehollisella työajalla. Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio voidaan

kuvata kaavalla, joka on kuviossa 20 kuvattu. (Kesti 2011, 13.)

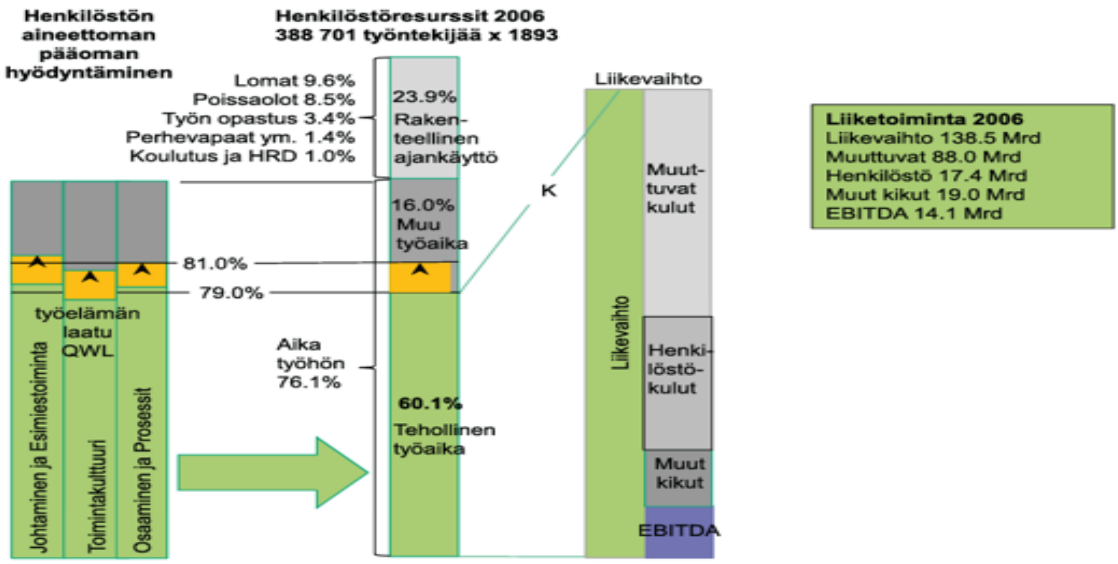
$$LV = K * HR * T_{VA} * QWL_{N-1} * (1-RA)$$

Kuvio 20: Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio (Kesti 2011, 13.)

LV=liikevaihto
K = liiketoimintakerroin (tehollinen työaika suhteessa liikevaihto)
HR=henkilöstömäärä henkilötyövuosissa (kpl)
T_{VA}=teoreettinen säännöllinen vuosiaika työntekijää kohden(h)
QWL_{n-1}=työelämän laatu (0 + 100 %)
RA=rakenteellinen ajankäyttö prosentteina teoreettisesta säännöllisestä vuosityöajasta. (%)

Käyttökate lasketaan liikevaihdosta vähennettynä muuttuvat-, henkilöstö- ja muut kiinteät kustannukset. Käyttökate EBITDA tulot ennen korkoja, veroja, poistoja ja kuoletuksia lasketaan kaavalla EBITDA = LV-muuttuvat kulut – henkilöstökulut - muut kiinteät kulut.

Keskimäärin työajasta tehokasta aikaa on 60,1 prosenttia. Vuonna 2006 tehokasta työaikaa oli 1893 tuntia. Työelämän laadun keskiarvo oli teollisuudessa 79 % ja rakenteellinen ajankäyttö 23,9 %, josta työn tekemiseen oleva aika oli keskimäärin 76,1 %. Laskentamallin esimerkki kuviossa 21. LV=313,064€/h*388701*1893h*0,79*(1 - 0,239) =138,478 mrd./€ (Kesti 2011, 15.)



Kuvio 21: Henkilöstöresurssit 2006: laskentamallin esimerkki (Kesti 2011, 15)

Työntekijöiden tuottavuuden laskentaan ei riitä pelkästään suoritettu työaika, vaan työntekijöiden aineeton henkilöstöpääoma on myös huomioitava tuotannontekijänä. Kaplan ja Norton (2006) havainnoivat suoriteperusteisessa kustannuslaskennassa aineettoman pääoman merkityksen, jossa työntekijä ei suoriudu välttämättä täydellä teholla. Toimintolaskennan avulla on mahdollista huomioida henkilöstön aineettoman pääoman hyödyntäminen työajalla, jossa aineeton pääoma kuvaa työelämän laatua. Työelämän laadun parantamiseen yrityksellä on mahdollisuus antaa työntekijöille enemmän vaikutusmahdollisuuksia omaan työkuvaansa, jolloin sitoutuminen, työn laatu ja työhyvinvointi muun muassa paranee. (Kesti 2011, 17.)

4.4 Henkilöstön aineettomien pääomien kehittäminen

Henkilöstövoimavarojen kehittämisellä on todettu olevan vaikutusta yrityksen taloudelliseen kilpailukykyyn, jossa myös aineeton henkilöstöpääoma on tuotannontekijä yhtä lailla kuin henkilöstöresurssit. (Kesti 2011, 12.) Suhdannetilanteissa yrityksen taloudellista tilannetta pyritään korjaamaan lomautuksilla, irtisanomisilla ja uudelleenjärjestelyillä. On kuitenkin muistettava yrityksen tasapainoilevan kahden voimasuhteen välillä, joista toinen heikentää työelämän laatua ja toinen puolestaan parantaa sitä. Henkilöstön kehittämiseen panostavat toimet pitäisivät olla voimakkaampia kuin ne voimat, jotka heikentävät työelämän laatua pidemmällä aikavälillä. Taantuman aikana tulisikin panostaa kilpailukyvyn tehostamiseen ja tuotantokyvyn parantamiseen, sen sijaan että lomautettaisiin, vähennettäisiin koulutuksissa tai irtisanottaisiin henkilöstöä. Yrityksen on kuitenkin tasapainoteltava työelämän laadun ja työhyvinvoinnin välillä, sillä niiden maksimointi heikentää liikevaihtoa ja kannattavuutta. Tämän johdosta tulisikin optimoida näiden kahden välistä suhdetta. Tätä kutsutaan rajatuottavuuden ilmiöksi tuotantofunktiossa. (Kesti 2011, 30.)

4.5 Työelämän laatu ja sen merkitykset

Henkilöstömäärän ja työajan lisäksi työelämän laatu on hyvin keskeisessä osassa tuotantofunktiota. Siinä korostuu organisaatiopsykologia ja henkilöstövoimavarojen laadullinen puoli. Toisin sanoen työelämän laatu on organisaation ja työntekijöiden hyvinvoinnin yhdistelmä.

Henkilöstöpolitiikalla on merkittäviä vaikutuksia siihen, mihin suuntaan yritys kehittyy, sillä yrityksessä vallitsee jatkuvaluonteisesti kaksi vastakkaista voimasuhdetta. Kuinka paljon panostetaan henkilöstön koulutukseen ja kehittämiseen, joilla on merkittävä vaikutus työelämän laadun parantumisella. (Kesti 2011, 45.) Kun tuotantofunktiossa halutaan liikevaihtoa kasvat-

taa lisäämällä henkilöstömäärää, vaikuttaa se työelämän laadun heikkenemiseen, sillä rakenteellinen ajankäyttö lisääntyy. Rakenteellinen ajankäyttö funktiossa sisältää vuosilomat, muut vapaat, koulutukset, opastukset työhön, HR-käytännöt, ja omat kehittämiskohteet toiminnalle. Tämä johtuu uuden työntekijän opastukseen ja perehdyttämiseen menevästä ajasta. Mikäli perehdyttäminen sekä opastus jätetään suorittamatta, niin virheiden kautta työelämän laatu heikkenee entisestään. Yleisesti ottaen yrityksen rakennemuutokset vaativat koulutuksen tarvetta ja tämä heikentää aineettoman henkilöstöpääoman hyödyntämistä, toisin sanoen henkilöstön työelämänlaatua. (Kesti 2011, 46.) Henkilöstömäärän lisäämisen funktio on kuvattu seuraavassa kaavassa.

$$LV = K * \mathbf{HR} * TVA^{+} * QWL^{-} * (1 - RA)^{-+}$$

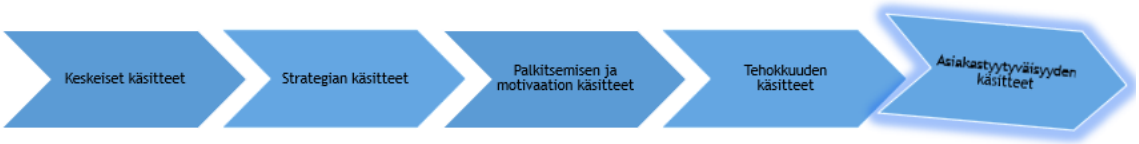
Henkilöstömäärän lisääminen funktiossa. (Kesti 2011, 46.)

Yrityksen tehdessä kustannussäästöjä, monesti ei huomioida kuinka henkilöstön vähennys vaikuttaa jäljelle jäävien työntekijöiden työelämän laatuun. Työntekijöiden vähennykset heikentävät toimintakapasiteettia, sekä näiden lisäksi jäljelle jäävien työntekijöiden tehokkuuteen työelämän laadun laskemisen myötä. (Kesti 2011, 46.)

5 Asiakastyytyväisyys

5.1 Asiakastyytyväisyyden käsitteet

Asiakastyytyväisyys rakentuu kokonaisvaltaisesta prosessista, jonka keskiössä on itse asiakas. Asiakkaan tarpeet, niiden tunnistaminen, vastaus kysymyksiin, tarpeiden tyydyttäminen ja jälkihoito takaavat hyvän asiakastyytyväisyyden ja mahdollistaa asiakassuhteen muodostumisen. (Hayes 2008, 8 - 9.) Opinnäytetyön vaiheen asiakastyytyväisyyden käsitteet osio on kuvattu kuviossa 22.



Kuvio 22: Asiakastyytyväisyyden käsitteet

Asiakastyytyväisyys ei ainoastaan riitä asiakassuhteen ja lojaalisuuden ylläpitämiseen, sillä asiakasuskollisuus on monimutkaisempi asia kuin asiakastyytyväisyys, koska siihen vaikuttavat laaja-alaisesti monet eri tekijät. Yritysjohdon tulisikin ymmärtää tämä, eikä yksinomaan keskittää huomiota ja luottaa asiakastyytyväisyyteen. Usein asiakastyytyväisyydellä pyritään saavuttamaan tavoitteet palveluille. Palvelusisältö kehittämällä pyritään vastaamaan asiakkaan vaatimiin tarpeisiin. Tyytyväisyys vaikuttaa asiakkaan ostokäyttäytymiseen, jolloin palveluiden kulutus lisääntyy ja asiakassuhde vahvistuu. Yrityksen asiakaskannan arvioimisessa tehokkaana keinona on arvioida asiakasuskollisuutta, jossa seurataan asiakaskannan uudelleen käyntejä. (Javed & Cheema 2017, 1 - 14.)

5.2 Asiakaskokemus

Suomalaisissa yrityksissä pidetään asiakaskokemuksen merkitystä kilpailuetua edistävä tekijänä vain 40 prosenttia kotimaisten yritysten johdossa. Maailmalla vastaava luku on 78 prosenttia. Miksi luvuissa on näin suuri ero? Aihetta lähdettiin tutkimaan ja tutkimuksessa seurattiin 125 suomalaisen pörssiyrityksen asiakaskokemusta ja asiakaskokemuksen osuutta yrityksen strategiassa. Tutkimuksessa todettiin 24 prosentilla yrityksistä olevan asiakaskokemus osa yrityksen strategiaa, missiota, arvoja ja visiota. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 16 - 19.)

Asiakaskokemukseen ei vaikuta palvelun tai tuotteen hinta, vaan yrityksen tarjoama ylivertainen kokemuksen tuottaminen asiakkaalle, jossa tyydytetään asiakkaan tarpeet. Usein asiakas tiedostaa hintatason liikkeeseen mentäessä ja on valmis maksamaan palvelusta tai tuotteista, joten tämän johdosta asiakkaalla on myös odotusarvot korkeammat häneen kohdistuvan palvelun suhteen. (Soudargar, Lyer & Hildebrand 2012, 15 - 16.) Asiakastyytyväisyyteen vaikuttaa siis vahvasti asiakaskokemus. Asiakaskokemuksen tuottaminen on monen yhtälön summa, jossa kokonaisuus ratkaisee. Keskiössä ei ole vain ostotapahtuma, vaan ostotapahtumaa edeltävä ja tämän jälkeinen tila ovat myös tärkeitä. (Filenius 2015, 13.)

Yritystoiminnan kehittämisen kannalta tärkeässä asemassa on asiakastarpeiden tunnistaminen ja niiden tyydyttäminen. Usein kuitenkin tämä yksinkertainen asia on monella yrityksellä vaikea toteuttaa, sillä monissa yrityksissä turvaudutaan liian paljon brändiarvoon ja uskotaan tämän tyydyttävän asiakkaiden tarpeet. Selinit (2013, 122) totesivat asiakastiedon luovan pohjan asiakastyöskentelylle, sillä mikäli myyjä ei osaa ajatella kuten asiakas tai ole tietoinen asiakkaan varsinaisista tarpeista, niin tällöin myyjä ei voi toimia aidosti asiakaslähtöisesti. Usein yrityksissä myyntiprosessi ei kohtaa asiakkaan ostoprosessia, jossa tärkeintä on löytää asiakkaan todelliset tarpeet ja tarjota sen mukaisia palveluita tai tuotteita. (Selin & Selin 2013, 123.)

Löytänän ja Kortesuon (2011) mukaan asiakaspalvelu ja asiakaskokemus voidaan ajatella kahdeksi eri kokonaisuudeksi. Asiakaspalvelussa asiakas on yleisesti passiivisena vastaanottajana ja palvelun hyödyntäjänä. Asiakaskokemuksella tarkoitetaan asiakkaan itsensä tuntemaa arvon tunnetta ja reaktiota, joka voi johtaa uniikkitasolle yrityksen näkökulmasta. Tällöin yritys kykenee tuottamaan kilpailijoihinsa nähden erilaista palvelua, jolloin hintakilpailu pienenee. Lähtökohtana asiakaskokemuksessa on asemoida asiakas kaiken keskiöön yrityksen toiminnoissa, jossa keskeisessä asemassa ovat usein asiakasrajapinnassa toimivat henkilöt, kuten myynti, markkinointi ja asiakaspalvelu. (Löytänä & Kortesuo 2011.)

Onnistunut asiakaskokemuksen tuottaminen lisää asiakkaan todennäköisyyttä ostaa yritykseltä tulevaisuudessa lisää tuotteita tai palveluja. Asiakassuhteiden säilyttäminen on yritykselle huomattavasti edullisempaa kuin uuden asiakkaan hankkiminen, sillä volyymimainonta uusien asiakkaiden saamiseksi maksaa ja kuluina rasittaa yrityksen tekemää tulosta. Tuloksen parantamiseksi siis kannattaa panostaa vanhoihin asiakkaisiin ja saada heidät asioimaan useammin ja monipuolisuudella kasvattamaan tarpeiden tyydyttämistä. (Keskinen & Lipiainen 2013, 13.)

Korkiakosken ja Gerdtin mukaan (2016, 23 - 26) palvelun laadulla ei yksistään luoda asiakaskokemusta, vaikka palvelu vaikuttaakin isona osana asiakaskokemusta. Merkittävämpänä tekijänä on vuorovaikutuksesta syntynyt tunne, jossa koko asiakasprosessin arvoketju toteutuu. Arvoketjun toteutuminen lähtee asiakkaan harkinnan varaisesta tarpeesta ostotilanteeseen ja päättyy ostohetken jälkeiseen tarvetilan vahvistamiseen. Valtaosa asiakkaan harkinnan varaisesta tarpeesta toteutuu verkossa, ja usein asiakkaan tullessa liikkeeseen kauppoja tekemään, on asiakas tehnyt jo taustatyöt valmiiksi. Filenius (2015, 52) on sitä mieltä, kun asiakaspalvelun rooli korostuu, pelastaa se asiakaskokemuksen, sillä useammissa yrityksissä asiakaspalvelu on siirtynyt monikanavaiseen verkkoympäristöön. Monikanavainen verkkoympäristö palvelee valtaosan kuluttajien tarpeita, mutta siinä vaiheessa, kun asiakkailla tulee tarvetta olla suoraan yhteydessä yritykseen, niin tämä on hankalaa, koska asiakaspalvelun numeroita ei ole helposti löydettävissä tai sinne on hyvin hankalaa päästä läpi. Tämä luo tunnetilan, joka ei vahvista asiakaskokemusmaailmaa.

Asiakaskokemuksen suunnittelussa on tärkeätä huomioida lähtökohtien olevan kunnossa. Huomion arvoista on asiakasrajapinnan ja asiakassuhteiden johtaminen. Näiden asioiden jälkeen voidaan suunnitella asiakasohjelmia, joihin tarvitaan työkaluja. Näitä työkaluja ovat muun muassa asiakasvisio ja tavoitteet, selkeät mittarit tulosten arviointiin, toiminnan jatkuva kehittäminen ja asiakaskohtaiset strategiat. (Selin & Selin 2013, 139.)

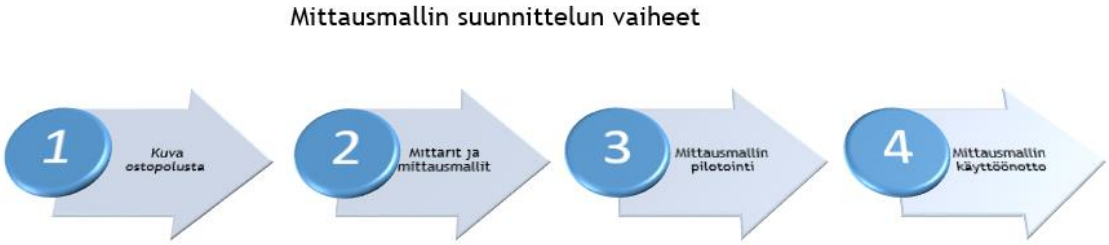
5.3 Asiakastyytyväisyyden mittarit

Asiakaskokemusta voidaan mitata monilla keinoin, mutta mittaamisessa on oltava yhteys liiketoimintamittareihin. Kun asiakaskokemuksen mittarit ovat alusta alkaen sidoksissa liiketoiminnan mittareihin, niin kehitystyölle on selkeät tavoitteet. Asiakaskokemusta ei voida mitata myynnin ja tuotteiden mittareilla, sillä asiakaskokemus luodaan tunnetilojen kautta. (Korkiakoski & Gerdt 2016.) Fileniuksen (2015, 93) mukaan absoluuttinen asiakaskokemuksen mittaaminen on mahdotonta, sillä asiakaskokemus on jokaisella yksilöllinen, mikä liittyy erilaisiin tunnetiloihin ja ympäristöön. Yrityksen onkin tämän johdosta pystyttävä identifioimaan minkälaisen asiakaskokemuksen he synnyttävät. Työkaluja asiakaskokemuksen mittaamiseen ja tapoja toimia on useita, mutta yhtä oikeata tapaa tai työkalua ei ole, joiden avulla voitaisiin tunnistaa asiakkaan tunnetilat. (Filenius 2015, 93.) Mittaaminen kannatta aloittaa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ja mittaamista kannattaa katsoa asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaan palautekanava pitää olla mahdollisimman yksinkertainen, sillä asiakkaat ovat aktiivisia palautteen antajia sekä hyvässä että huonoissa kokemuksissaan. Yrityksen kannalta asiakaskokemuksien mittaaminen on tärkeätä yrityksen toiminnan kehittämiseksi. Mittauksessa on ymmärrettävä brändiarvon- sekä asiakastyytyväisyyden ero kokemuksen mittaamisessa ja kokemuksen ymmärtämisen suhteen. Mittauksella yritys saa tärkeätä tietoa asiakkaiden kokemusmaailmasta ja siitä, kuinka yritys on onnistunut rakentamaan asiakaskokemusmaailmaa ja kehittämiseen liittyviä asioita. Useimmissa yrityksissä mittaaminen jää vain mittaamisen asteelle, jolloin kehittäminen jää toteuttamatta. (Filenius 2015, 93.)

Asiakaskokemuksen mittaamisessa kuvion 23 mukaisesti olisi varmistettava neljä osa-aluetta. 1. Keneltä kysytään? Usein kysytään asiakkaalta kokemuksia, mutta yrityksen välisessä kaupassa pitäisi kysyä tilauksen päätöksen tekijältä kokemuksista. 2. Mitä kysytään? On tärkeätä kohdistaa kysymykset oikein, jotta ne vastaavat asetettuja mittareita. 3. Milloin kysytään? Ajankohdan määrittäminen on oleellista, sillä kokemuksen ollessa vielä tuoreessa muistissa, saadaan siihen mittaamisen kannalta todenmukaisimmat vastaukset. 4. Missä kanavassa? Jokainen asiakaspalvelukanava ei ole sopiva asiakaskokemuksen kyselylle, vaan esimerkiksi jälkisoitot tai tekstiviestit soveltuvat paremmin. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 90.)

Kuvio 23: Asiakaskokemuksen mittaamisessa ratkaisevat kysymykset (mukaillen Korkiakoski & Gerdt 2016, 90)

Mittausta suunniteltaessa on suunnitelma hyvä vaiheistaa neljään osaan, jotka ovat kuvaus ostopolusta, mittarit ja mittausmallit, mittausmallin pilotointi ja mittausmallin käyttöönotto. Suunnitelman neljä osa-aluetta on kuvattu kuviossa 24. Usein yritys mittaa heidän mielestään tärkeitä kohdealueita ja käyttää siihen edullisinta ratkaisua, tämä ei kuitenkaan ole välttämättä tehokkain ja vastausten määrät saattavat jäädä mataliksi. Mittausmallin suunnittelussa olisi lähdettävä liikkeelle asiakkaan näkökulmasta, kohtaamisesta ja ostopolusta, jossa tunnistettaisiin asiakkaan kosketuspinnat. Verkosta on mahdollista saada tietoa helposti ja nopeasti, mutta vastaavasti toiset voivat käyttää perinteistä kanavaa ja saapua liikkeeseen tietoa kysymään. Tärkeätä onkin tunnistaa keskeisimmät asiakastarpeet ja panostaa siihen sekä huomioida ne myös mittausmalleissa. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 91.)



Kuvio 24: Mittausmallin suunnittelun vaiheet (mukaillen Korkiakoski & Gerdt 2016, 91)

Mittarit ja mittausmallit kannattaa harkita tarkoin, missä olisi huomioitava asiakaskokemuksen- ja taloudelliset tavoitteet. Liiketoiminnan tulosmittareilla mitataan yrityksen kannattavuutta ja tämän johdosta olisi päätettävä ensin minkälaisia tuloksia halutaan. Näitä mittareita voi muun muassa olla asiakkaan uusintaostot ja elinkaariarvon nostaminen. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 91.)

Asiakaskokemuksen mittareiden valinnassa pitäisi mittarit valita tuntemuksen perusteella, sillä asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyy vahvasti tunteet, tehokkuus tai helppous. Tunne hyvästä ja tehokkaasta palvelusta antaa hyvät edellytykset asiakkaan uudelleen asiointiin ja tämän seurauksena se vaikuttaa liikevaihtoon liittyviin tulosmittareihin. Toiminnan mittareilla voidaan tunnistaa asiakkaan odotusajat, asiakkaiden määrä tai tuen tarve. Näiden mittausten tarkoituksena on selvittää yhteyttä asiakaskadon ja elinkaariarvoa liiketaloudellisten tulosten- ja toiminnon mittareiden välillä, missä pyritään ymmärtämään näiden välillä tapahtuvaa muutosta ja kehittämistarpeita. Kehittämistarpeiden osalta tarkoituksena on parantaa asiakaskokemusta mieltymysten mukaisesti peilaten tuloksen parantumiseen. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 91 - 92.)

Korkiakosken ja Gerdin (2016, 92) mukaan asiakaskokemuksen mittaamiseen suoraviivainen, helposti ohjattavissa oleva työkalu on kuviossa 25 oleva Net Promote Score, jossa asiakkaalta kysytään suosittelun halukkuutta asteikolla nollasta kymmeneen tuotteeseen, yritykseen tai brändiin.

Kuvio 25: Net Promote Score (Korkiakoski & Gerdt 2016, 91 - 92)

Customer Effort Score soveltuu hyvin asiakaskokemuskyselyyn digitaalisessa kanavassa. Kysymykset ovat asteikolla 1 - 5 ja se on vastaavanlainen kuin Net Promoter Score, ja sen johdosta näitä kahta kannattaa käyttää rinnan ja vertailla tuloksia ristiin. Tärkeintä on ymmärtää numeroiden takana olevat seurannaissuhteet ja sen kautta kehittää palvelua ja asiakaskokemusta. (Filenius 2015, 93.)

Customer Satisfaction Index, eli asiakastyytyväisyysindeksi. Asiakastyytyväisyys indeksin tarkoituksena on kertoa, kuinka tyytyväinen asiakas on yrityksessä asiointiin tai yritykseen. Se mahdollistaa tarkemman mittauksen jonkin määritellyn asian suhteen. Asiakastyytyväisyysmittausta on mahdollista kohdentaa myös tietylle ajanjaksolle täsmällisemmin. Tulokset pisteytetään asteikolle 0 - 100, josta lasketaan tyytyväisten asiakkaiden määrä suhteessa kokonais-

vastausmäärään. Tällä keinoin on mahdollista pidemmällä ajanjaksolla mitata asiakastyytyväisyyden kehitystä ja vertailla toimijoita keskenään sekä tarkastella asiakastyytyväisyyden kehityksen trendejä. (Ahvenainen ym. 2017, 26.)

Tyytyväiset asiakkaat = CSI
Vastaajien määrä

Customer Effort Score, eli asiakkaan vaivannäön mittaaminen. Asiakaskokemukseen vaikuttaa vahvasti asioiden joustavuus sekä sujuvuus, jossa mahdollisimman pienellä vaivannäöllä saavutettaisiin lopputulos. Kysymykset esitetään asioinnin jälkeen kokemusperäisillä kysymyksillä tyypillisesti asteikolla yhdestä viiteen. Asteikko muodostuu käsitteistä vahvasti samaa mieltä, samaa mieltä, neutraali, eri mieltä vahvasti eri mieltä, jotka ovat kuviossa 26 kuvattu. (Ahvenainen ym. 2017, 27.)

Kuvio 26: Customer Effort Score (mukaillen Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 27)

5.4 Asiakkaan luottamus

Luottamus on tunne, mikä syntyy tekojen kautta ja inhimillisistä kohtaamisista. (Ahvenainen ym. 2017, 132.) Ihmisten ostokäyttäytyminen noudattaa lähtökohtaisesti aina samaa päätöksentekoa. Järki ja tunne. Järkipohjana käsitellään mitä tarvitsen ja kenet valitsen? Tunnepohjana käsitellään mitä haluan ja olenko varma, mikä vaatii perusteellista keskustelua ymmärtää tunneperäiset syyt ja tavoitteet. (Ahvenainen ym. 2017, 134.)

5.5 Asiakaskokemuksen luominen tulevaisuudessa

Tilastokeskuksen väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö tutkimuksessa ilmeni, että 94% alle 45-vuotiaista suomalaisista käyttää älypuhelimia. Trendinä on tulevaisuudessa siirtyä käyttämään mobiililaitteiden palveluja ensisijaisesti. Mobiilikäyttö on nopeampaa ja kätevää, mobiilimainoksia suvaitaan yhä vähemmän ja niiden estävien ohjelmistojen käyttö, kuten AdBlocker sovellusten suosio on kasvanut 90 prosenttiseksi viime vuosiin verraten. (Ahvenainen ym. 2017, 109 - 112.)

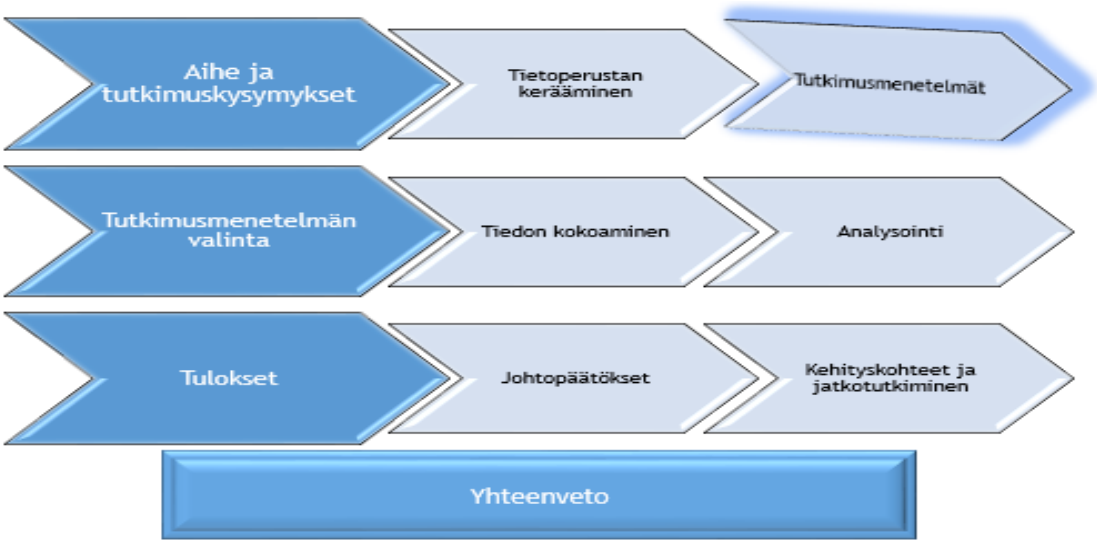
Internetin käyttö ja kaupankäynti kasvavat entisestään sosiaalisessa mediassa, näitä sosiaalisen median kanavia ovat muun muassa verkkokeskustelut tai pikaviestintäpohjaiset sosiaaliset kanavat. Yhtenä räjähdysmäisesti nousseella WeChat palvelulla on mahdollisuus hoitaa lähes kaikki päivittäiset asiat yhden sovelluksen alla, jossa voi esimerkiksi tilata kyytejä, tuotteita, matkavarauksia ja viestitellä. (Ahvenainen ym. 2017, 113.)

Noin puolet asiakkaista kaipaa henkilökohtaista palvelua edelleen, mutta toinen osa haluaa nopeata itsepalvelua ja sen tueksi chat- ominaisuuksia. Virtuaalista apua kaivataan itsepalvelussa ja chat- ominaisuuksissa. Nämä ovatkin yleistyneet monien yrityksien verkkosivuilla. Ostokäyttäytymisessä chat-ostojen osuus on 37 prosenttia suurempia kuin muiden osuus. Verkkokauppaan ihmiset luottavat 40 prosenttia enemmän, jos siellä on käytössä chat. (Ahvenainen ym. 2017, 117 - 118.)

6 Tutkimusmenetelmät

6.1 Kvalitatiivisen teemahaastattelun tutkimuksen piirteet

Luvussa käsitellään kvalitatiivisen teemahaastattelun piirteitä, aineiston kokoamista, litterointia, analysointia, teemoittelua, eettisyyttä ja luotettavuutta. Opinnäytetyön vaihe on kuvattu kuviossa 27.



Kuvio 27: Opinnäytetyön vaiheet

Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen tunnistaa eri käytännöistä, joissa huomiot kiinnittyvät eri asioihin. Laadullisessa tutkimuksessa painopiste on kielellisessä ja tekstimuodossa, määrällisessä puolestaan numeroissa ja mitattavuudessa. Laadullisessa tutkimuksessa jäsennellään merkityksiä ja näiden suhteita kuvissa, teksteissä tai puheessa. Määrällisessä tutkimuksessa jäsentely pohjautuu tilastotieteeseen, joka edellyttää aineiston muuttamista numeraaliseen ja puristettuun muotoon. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2011, 79 - 81.) Laadullisella tutkimuksella on tarkoitus selvittää mistä on kysymys ja saada syvällistä tietoa tutkittavasta aiheesta. Yleisesti ottaen laadullinen tutkimus tulee kyseeseen silloin, kun asiaa tai ilmiötä ei tunneta, halutaan saada ilmiöstä syvällistä tietoa ja näkemystä, luodaan uusia teorioita sekä näkemyksiä. Laadullinen tutkimus poikkeaa määrällisessä tutkimuksessa sillä, ettei se pyri yleistämään tutkittavaa ilmiötä kuten määrällisessä tutkimuksessa tavoitellaan. (Kananen 2014, 16 - 17.)

Laadullisen tutkimuksen tunnetuimpia tutkimustyyppejä ovat etnografinen tutkimus, toimintatutkimus, fenomenografia, keskusteluanalyysi, elämänkertatutkimus ja diskurssianalyysi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 191.) Etnografista tutkimusta pidetään monesti malliesimerkkinä laadullisesta tutkimustavasta, joka on saanut alkunsa antropologiasta, mikä tutkii vieraita kulttuureita. Antropologiassa tieto pohjautuu vieraiden kulttuureiden tutustumiseen pidemmän aikavälin havainnoinneilla ja osallistumisilla päivittäisiin toimiin. Etnografisessa tutkimuksessa ei yksistään tutkita vieraita kulttuureita, vaan siinä voidaan tutkia erilaisia tilanteita ja toimia esimerkiksi jossain organisaatiossa. Etnografisessa tutkimuksessa ei olla kiinnostuneita yksilöllisistä kokemuksista vaan kulttuurisista ja sen kautta perityistä asioista, jotka havainnoidaan tutkimuksen yhteydessä eri tilannekäyttäytymisinä kaikkine osaamisineen ja opittuina asioina. Etnografisessa tutkimuksessa korostuukin kenttäkokemus, havainnointi ja seuranta. Tutkija ei vain ole tausta seuraajana, vaan hän osallistuu myös itse toimintaan, jonka yhteydessä tekee havaintoa ja samalla myös oppii. (Ronkainen ym. 2011, 91 - 93.) Eskola ja Suoranta (1998, 78) ovat samaa mieltä etnografisesta tutkimusstrategiasta, etnografisella tutkimuksella on tarkoitus kuvata, kuinka eri käytännön tilanteissa toimitaan, jossa ymmärretään toiminnan sisältöä tarkemmin. Osallistumistavalla on tarkoitus saada kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta asiasta. Etnografiassa tutkimusaineisto kerätään useista eri lähteistä, kuitenkin pääasiallinen lähde on keskustelut ja haastattelut. Tiedot kerätään suhteellisen vapaamuotoisesti ennalta määräämättömästi. Tutkimuskohteena on yleensä vain yksi kohde, missä aineistosta analysoidaan sisällönmerkityksiä ja ihmisten ajatuksia. Raportit koostetaan kirjallisessa muodossa kuvauksina ja selvityksinä. (Eskola & Suoranta 1998, 78.)

Tutkimuksen tutkimusongelmasta muodostetaan tutkimuskysymykset, tutkimuskysymysten tarkoituksena on olla suuntaviivana tutkimukselle ja tiedonkeruulle. Tutkimuskysymykset tarvitsevat apukysymyksiä, joita kutsutaan metakysymyksiksi. Näiden alle muodostuu joukko

muita kysymyksiä, joiden tarkoituksena on antaa vastauksia ylemmän tason kysymyksille. Teemakysymykset, ovat aiheita joiden ympärillä keskustelullaan ja niiden tarkoituksena on saada syvätietoa tutkittavasta aiheesta. Teemat tai teemakysymykset on rakennettavat tutkimusongelman sekä tutkimuskysymyksien pohjalta siten, että ne antavat vastauksen tutkittavaan ongelmaan. Kysymysten muoto on yleisesti mitä, miten, miksi ja paljonko? (Kananen 2014, 36 - 37.)

6.2 Aineiston kokoaminen

Tyypillisimmät tutkimuksen aineiston keräämisen tavat ovat haastattelut, erilaisten tilanteiden havainnoinnit, kyselyt, tilanteiden videoinnit, tutkimusta varten pyydetyt muistelmat ja elämänkerrat. Muita keräämismenetelmiä ovat muun muassa testit ja ongelmanratkaisutehtävät. Sekundääriaineistoja voidaan myös käyttää tutkimuksessa, sillä ne ovat jotakin toista tutkimusta varten kerättyjä tietoa. (Ronkainen ym. 2011, 113.)

Haastattelut jaetaan yleensä haastateltavien määrän mukaan, ne voidaan suorittaa yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluina. Yksilöhaastattelut voidaan toteuttaa teemahaastatteluina, vapaamuotoisena haastatteluna tai strukturoidulla haastattelulla. Haastattelutekniikoita on lukuisia ja valittavan tekniikan muodostuminen riippuu siitä, minkälaisen suhteen haastateltaviin haluaa luoda. Syvähaastattelussa vaaditaan useampia tapaamiskertoja, joka vaatii luottamussuhteen luomisen. Haastattelut rakentuvat teemojen ympärille mutta niiden sijaan voidaan käyttää myös kuvia, tehtäviä ja tarinoita. (Ronkainen ym. 2011, 116.)

Haastattelun tarkoituksena on pyrkiä selvittämään keskustelun muodossa asioita, joita ihmisillä on mielessä. Haastattelija pyrkii ohjaamaan keskustelua kysymyksillään ja saamalla vastauksia mahdollisimman tarkasti tutkimuksen kannalta oleellisista asioista. (Eskola & Suoranta 1998, 63.) Haastateltavien valinnassa on huomioita se, mitä ollaan tutkimassa. (Vilkka 2015, 136.) Haastattelut jakaantuvat neljään eri haastattelutyyppiin, joita ovat avoin haastattelu, teemahaastattelu, strukturoitu haastattelu ja puolistrukturoitu haastattelu. Avoimet haastattelut ovat lähinnä keskustelunomaista mutta kaikkien haastateltavien kanssa ei välttämättä käydä läpi kaikkia teema-alueita. Strukturoiduissa haastatteluissa kysymykset ja niiden järjestys ovat kaikille sama, näiden lisäksi on annettu vastausvaihtoehtoja. Puolistrukturoidussa kysymykset ovat kaikille samoja, mutta niihin ei anneta valmiiksi vastausvaihtoehtoja. (Eskola & Suoranta 1998, 63.)

Teemahaastattelussa keskustelu pyörii valmiiksi asetettujen teemojen ympärillä, mutta järjestys ja tarkka muoto puuttuvat. Haastattelija pitää huolen teemojen läpi käymisestä haastattelun aikana mutta niiden laajuus ja järjestys vaihtelevat haastateltavien kesken. (Eskola

& Suoranta 1998, 63.) Taitava haastattelija voi edetä keskustelussa kerroksittain sipulin tavoin asioiden ytimeen mutta tämä vaatii haastattelijan hyvää tuntemusta tutkittavasta kohteesta. (Kananen 2014, 73.)

Ennen teemahaastattelua on hyvä valmistella haastattelut esikysymyksillä, jotka kannattaa suorittaa useassa eri vaiheessa. Esihaastattelulla pyritään saamaan kuvaa haastateltavien kokemuksista ja luomaan varsinainen teemahaastattelu tämän pohjalta, eli tarkoituksena on testata teemahaastattelun runkoa ja tehdä tarvittavia muutoksia niihin. Esihaastattelujen avulla voidaan myös arvioida keskimääräinen haastattelun kesto ja välttämään epäoleellisten kysymyksien tekemistä. Tämä johdosta olisikin esihaastatteluja syytä tehdä useampia. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 72.)

6.3 Litterointi

Litteroinnin tarkoituksena on helpottaa tutkimusaineiston analysointia ja sen riittävyyden määrittelyä tutkimusongelman kannalta, tämän johdosta haastattelut litteroidaan nauhoituksesta tekstimuotoon. Aineiston litteroinnin tarkkuuteen vaikuttaa tutkimuksen päämäärä sekä mitä lähestymistapoja tutkimuksessa käytetään. Teemoittelussa voidaan esimerkiksi käyttää osittaista litterointia, jossa tutkimuksen kannalta poimitaan oleellisimmat asiat. Valitun litterointimenetelmän on kuitenkin vastattava haastateltavan kertomaa ja näiden merkityksiä tutkimuksen kannalta, eikä puhetta saa litteroinnissa muutella. Tutkimustekstissä on ilmoitettava, kuinka tarkasti tutkija on haastateltavan puhetta seurannut. (Vilkka 2015, 137.) Ronkainen ym. (2011, 119) huomioivat näiden lisäksi vuorovaikutustilanteet. Onko tutkimuksen kannalta tarpeellista puhutun aineiston lisäksi kirjata myös vuorovaikutustilanteet, kuten naurahdukset ja epäröinnit.

Hyvärisen, Nikanderin ja Ruusuvuoren (2017, 440) mukaan ennen litteroinnin aloittamista kannattaa asettaa kysymyksiä itselleen, kuten mikä on tutkimuskysymykseni. Tutkimuskysymys määrittää analyysin tarkkuuden. Tutkimuksen tavoitetta tutkimuskysymysten osalta ja mikä purkutyyli sekä tarkkuus sopivat parhaiten. Minkälaisia haastattelutilanteiden osa-alueita tarkastelen ja mitkä niistä kannattaa rajata ulkopuolelle. Litteroinnin tarkkuuden kuvaus, onko litteroinnin valinnat perusteltuja ja onko litteroinnissa käytetty jotain litterointiohjelmistoa. Onko koko aineisto litteroitu vai rajattu ja kuinka perustelen valintani. Mitkä ovat litteroitavat kohdat aineistossa ja millä perusteella.

6.4 Aineiston analysointi ja teemoittelu

Analysoinnin tarkoituksena on saada vastauksia tutkimusongelmaan tai kysymykseen, joiden menetelmät ovat yhteyksissä tiedonkeruumenetelmiin ja tutkimusotteisiin. Tutkimusotteilla tarkoitetaan tutkimuksen lähestymistapaa menetelmien kokonaisuudelle. Lähestymistavan voi jakaa laadulliseen ja määrälliseen tutkimukseen. (Kananen 2014, 20 - 21.) Aineisto analysoidaan tiedonkeruun jälkeen mahdollisimman nopeasti ja tämän jälkeen harkitaan tarvetta lisätiedonkeruulle, sillä etukäteen ei voida määritellä aineistomäärän tarvetta. (Kananen 2014, 99.)

Laadullisen tutkimuksen analysointitapoja on useita, näitä ovat muun muassa teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely ja keskusteluanalyysi ja diskursiiviset analyysitavat. Laadullisen tutkimuksen yksi hyvistä ominaisuuksista on valinnan vapaus, mikäli yksi analyysitapa tuntuu toimimattomalta, niin silloin voidaan soveltaa toista tapaa. (Eskola & Suoranta 1998, 115 - 116.)

Analysoinnilla pyritään selkeyttämään ja tiivistämään aineistoa, joiden kautta saada uutta tietoa tutkittavasta aiheesta. (Eskola & Suoranta 1998, 100). Laadullisen tutkimuksen analyysissä on kaksi lähestymistapaa, joista ensimmäisessä on aineistopohjainen. Aineistopohjaisessa pysytään tiukasti aineistossa ja aineiston pohjalta tehdä tulkintoja. Tämän tyyppistä analysointitapaa käytetään usein keskustelu-, kertomus- ja diskurssianalyyseissä. Toisessa tavassa puolestaan tutkijan tavoite tulkinnoille on teoreettisen aineiston pohja. (Eskola & Suoranta 1998, 105.)

Haastatteluaineiston voi purkaa kolmella eri tavalla Eskolan ja Suorannan mukaan (1998, 107). Tutkijan vaistonvaraisuuden mukaisesti voidaan aineisto purkaa luottaen suoraan analyysiin. Toisessa tavassa aineiston purkamisen jälkeen aineisto koodataan ja tämän jälkeen analysoidaan. Kolmannessa tavassa yhdistellään aineiston purkaminen ja koodaaminen, jonka jälkeen analysoidaan. Aineiston purkamisella tarkoitetaan haastattelun siirtämistä nauhurilta tai videotallenteelta kiintolevylle. Litteroinnilla tarkoitetaan esimerkiksi keskusteluanalyysissä sanatarkkaa kirjoittamista koodausmenetelmällä. (Eskola & Suoranta 1998, 107.)
Usein haastattelumateriaalit ovat hyvin massiivisia ja sitä on hankala lähteä analysoimaan, joka usein johtaa harhailuun tekstimassan käsittelyssä. Harhailun välttämiseksi haastattelu on hyvä teemoitella ja käsitellä vain tiettyä teema-aluetta kerrallaan.

Aineiston voidaan myös koodata yksityiskohtaisempaa käsittelyä varten, jossa aineisto puretaan helpommin käsiteltäviin ja tulkittaviin osiin, minkä avulla aineisto käydään systemaattisesti läpi. Eskolan ja Suorannan (1998, 110) mukaan koodaukseen on muun muassa kaksi tapaa, jossa ensimmäisessä tavassa aineisto voidaan analysoida ilman teoreettista olettamusta

ja aineistosta esille nousevia asioita ei anneta teoreettisen tiedon häiritä. Toisessa tavassa puolestaan hyödynnetään teoriatietoa tai jotakin teoreettisesti perusteltua näkökantaa, mitä käsitellään näiden pohjalta.

Koodausta on mahdollista tehdä kahdella tavalla, koneella tai käsin. Koodimerkinnöillä on viisi tehtävää. Tekstin sisälle kirjoitettua muistiinpanoja tulkinnoista, koodimerkinnät ja näiden selitteet, indeksit haastateltavien kuvauksista, indeksien jäsennys ja indeksien osoitteisto. Näiden avulla tutkijan on helpompi löytää tulkintoja ja etsiä aineistosta kohtia uudelleen ja jäsennellä niitä tarvittaessa. Esimerkiksi aineistolähtöisessä analyysissä teksti luetaan useaan kertaan läpi ja tarkastellaan koodauksien kautta asioita jotka korostuvat. Esille nousevia asioita tutkija sitten tulkitsee. (Eskola & Suoranta 1998, 112.)

Aineisto voidaan myös tyypitellä teemoittelun ohella ja hakea aineistosta vastaavanlaisuuksia, kuten samankaltaisia tarinoita. Tyypittelyn tarkoituksena on helpottaa lukijan ymmärrystä aineistosta, missä asiat tiivistetään ja tyypitellään. Usein laadullisessa tutkimuksessa aineisto on teemoitettu ja analyysiä voidaan jatkaa vastauksista yleisempiin tyyppeihin. Eskola ja Suoranta (1998, 130) jaottelee tyypittelyn kolmeen erilaiseen tapaan. Yhden vastauksen sisältävä tyyppi, eli autenttinen. Mahdollisimman yleinen tyyppi, eli yhdistetty ja mahdollisimman laaja tyyppi. (Eskola & Suoranta 1998, 130.)

Aineiston koodauksen tai tyypittelyn jälkeen olisi löydettävä vastaus tutkimusongelmaan, mikä on haastavin vaihe laadullisessa tutkimuksessa. Tutkijan pitää pystyä hahmottamaan mitä aineisto kertoo ja mitä etsitään. Kokoaminen on kuin palapelin rakentamista, jossa tutkijalta vaaditaan mielikuvitusta ja syvällistä harkintaa, missä ratkaisut pitää pystyä perustelemaan. (Kananen 2014, 114 - 116.)

Laadullisen aineisto analyysi tietokoneohjelmistoilla helpottaa analysointia. Ohjelmistot jakaantuvat ensimmäisen- ja toisen sukupolven ohjelmistoihin. Ensimmäisen sukupolven ohjelmistot keskittyvät aineiston koodaamiseen ja koodien hakemiseen, toisen sukupolven ohjelmistot keskittyvät koodien välisiin suhteisiin ja tukevat koodijärjestelmien rakentamista sekä muokkaamista. Näitä ohjelmistoja ovat muun muassa ATLAS/ti ja NUDIST. Ohjelmiston käyttö kannattaa harkita tarkoin, onko sillä analyysin kannalta kuinka merkittävää vaikutusta. (Eskola & Suoranta 1998, 149.)

Tutkimuksen laadun ja kelvollisuuden lisäksi puhutaan tutkimustulosten yleistettävyydestä, onko tieto tuotettu luotettavasti, uskottavasti ja niin pätevästi, että sitä voidaan yleistää. (Ronkainen ym. 2011, 129.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida tutkijan tarkkaa selostusta tutkimuksen toteuttamisesta, jossa tuodaan esille kaikki tutkimuksen vaiheet. Esimerkiksi haastattelut ja havainnoinnit olisi kirjattava tarkasti sijainniltaan, olosuhteiltaan, kellon ajoiltaan, virhetulkinnoilta ja häiriötekijöiltä. (Hirsjärvi ym. 2009, 233.)

Suunnitteluvaiheessa on jo huomioitava luotettavuus. Reliabiliteetti mittaa tutkimuksen luotettavuutta ja validiteetti tutkimuksen laatua. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus jää arvioiden varaan, sillä sitä ei voida arvioida samalla tavalla kuin määrällisessä tutkimuksessa. Luotettavuus on tutkijan näyttöjen ja arvioinnin varassa, jonka johdosta yleispätevää luotettavuutta on mahdotonta saavuttaa. Reliabiliteetilla tarkoittaan tulosten pysyvyyttä ja validiteetilla mitataan sitä, että tutkitaan oikeita asioita. (Kananen 2014, 146 - 147.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa vaatimuksena on riittää dokumentaatio ja perustelut valinnoille, miksi näin on tehty. Laadullisen tutkimuksen yleisimpinä kriteereinä luotettavuudeltaan pidetään vahvistettavuutta, luotettavuutta, kyllääntymistä, tulkinnan ristiriidattomuutta ja arvioitavuutta. (Kananen 2014, 151.)

Luotettavuuden vahvistamisessa tutkija antaa aineiston haastateltavan luettavaksi, joka lukee aineiston ja vahvistaa tulkintojen sekä tutkimustuloksien luotettavuuden. Aineiston luotettavuutta voidaan vielä vahvistaa aineistotriangulaatiolla, jolla lisätään luotettavuuden arviointia. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan vielä varmistaa eri lähteistä ja verrata niitä omiin tulkintoihin. Mitä useampi aineisto tukee omaa tulkintaa, niin sitä luotettavampi tulkinta on. (Kananen 2014, 151 - 152.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston määrään vaikuttaa saturaatio, eli aineiston kyllääntyminen. Siinä vaiheessa, kun aineisto alkaa tuottaa haastatteluissa samaa tietoa, eikä anna tutkimuksen kannalta varsinaisesti mitään uutta tietoa, puhutaan saturaatiosta. (Hirsjärvi ym. 2009, 182.) Vilkan (2015, 152) mukaan kyllääntymispisteen määrittäminen vaatii selkeätä tutkimusongelmaa ja tämän johdosta tutkimussuunnitelman vaiheessa määritellään kyllääntymispiste. Tutkimuksen edetessä määritellään lopullinen kyllääntymispiste tutkimusongelmaan peilaten. Kyllääntymispisteen määritelmä vaatii tutkijalta taitoa. Tämän toteaminen pitää pystyä määrittelemään tarkasti, kuten millä ehdoin ja minkälaisissa aisoissa. (Vilkka 2015, 152.)

Tulkinnan ristiriitaisuus, eli sisäinen validiteetti voidaan vahvistaa vielä toisen tutkijan toimesta. Usein tietoperusta kerätään eri lähteistä ja muodostetaan niistä synteesi. Synteesit tai teemahaastatteluissa koodaaminen voivat aiheuttaa tulkintaeroja.

Arvioitavuudessa, eli riittävässä dokumentaatiossa lukija voi varmistaa tutkijan käyttämät tiet ja ratkaisut, sillä jokainen ratkaisu on tutkijan pystyttävä perustelemaan. Esimerkiksi tietoperusta, analysointi- ja tulkinnan menetelmien valinnat ovat tutkijan pystyttävä perustelemaan. (Kananen 2014, 151 - 153.)

6.5 Eettisyys

Peruslähtökohdat eettiselle tutkimukselle ovat tieteelliset tiedot ja taidot, joissa korostuvat hyvät toimintatavat. Hyvinä tieteellisiin käytäntöihin kuuluvat esimerkiksi tiedeyhteisön tunnustamat toimintatavat, jossa nousee esille rehellisyys ja huolellisuus. Eettisten peruslähtökohtien vastakohtina ovat tieteellisen käytännön loukkaukset, jossa esille nousevat piittaamattomuus sekä vilpillisyys. Piittaamattomuuden tunnusmerkkejä ovat törkeä laiminlyönti tutkimusta tehdessä, jossa esille nousevat muiden tutkijoiden osuuden vähättely julkaisussa ja viittauksien laiminlyöminen. Tutkimustuloksien vääristelyä ja aikaisempien tutkimustuloksien esittäminen uusina. Vilpillä tarkoitetaan oikeudettomia lainaamisia, vääristelemisiä, sepittelemiä ja kaappaamisia. Oikeudeton lainaaminen tarkoittaa jonkun toisen julkaiseman teoksen osia esittämistä ominaan. Vääristelyllä tarkoitetaan alkuperäisten havainnointien muokkaamista tarkoituksen mukaisesti siten, että tulokset vääristyvät. Sepittämisellä tarkoitetaan tekaistujen tuloksien esitelmistä tiedeyhteisölle. Tutkimusraportissa ja kaappaamisella tarkoitetaan luottamuksella esitetyn tutkimusidean, suunnitelman tai havaintojen esittämistä omissa nimissään. (Kuula 2011, 34 - 38.)

Tutkijan on myös huomioitava haastateltavan lausumat ja kunnioittaa haastateltavien kertomuksia sekä pyrkiä litteroimaan mahdollisimman tarkasti, esimerkiksi käännöstilanteissa asian sisältö ja välttämään laaja-alaisia tulkintoja. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 368.)

7 Tutkimuksen toteutus

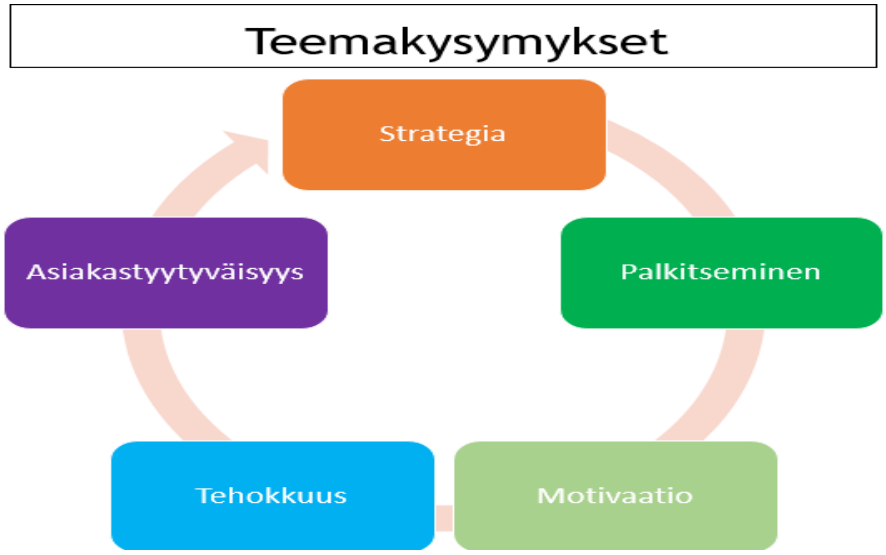
7.1 Tutkimusongelma

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia erilaisten palkitsemismuotojen vaikutuksia kohdeyrityksen henkilöstöön ja miten eri palkitsemismuodot koetaan vaikuttavan työnjohdon tehokkuuden, motivaation ja asiakastyytyväisyyden kasvuun. Tutkimuksen haasteeksi muodostui henkilöstön epätietoisuus aineettoman palkitsemisen muodoista sekä provisiojärjestelmän vahva asema yrityksessä. Palkitsemisjärjestelmä oli kokonaisuudessaan aineellisen sekä aineettoman palkitsemisen osalta vieraita, joten niiden osalta oli keskusteluja avattava perusteellisesti haastatteluiden yhteydessä. Opinnäytetyön tutkimusosion vaiheet tutkimusongelma ja tutkimuksen teemakysymykset ovat kuviossa 28 kuvattu.

Kuvio 28: Opinnäytetyön tutkimusosion vaiheet: tutkimusongelma ja tutkimuksen teemakysymykset

Haastattelun teemakysymykset, jotka ovat kuvattu kuviossa 29 ovat seuraavat:

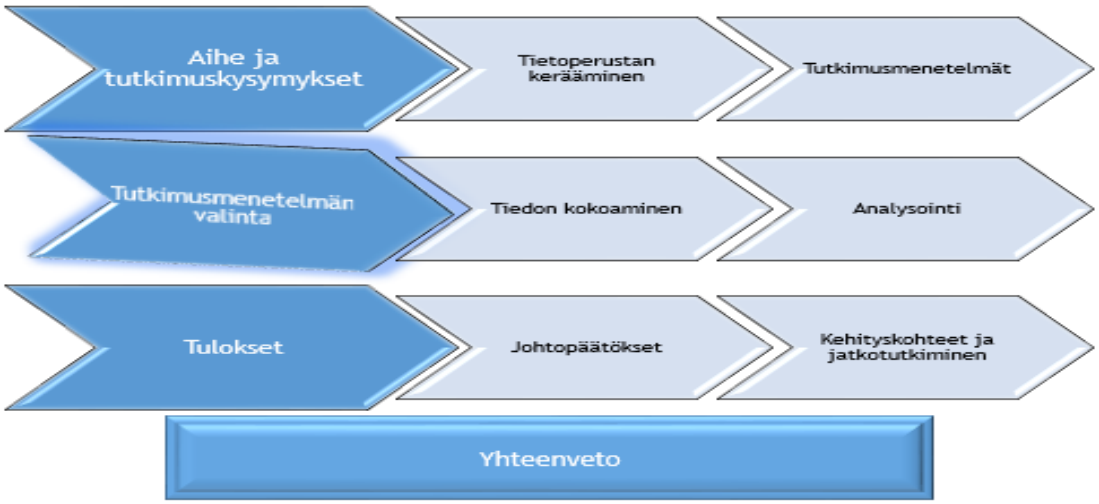
- Miten strateginen palkitseminen vaikuttaa yrityksen työnjohdon motivaatioon, tehokkuuteen sekä asiakastyytyväisyyteen?
- Miten yrityksen määrittelemät strategiset tavoitteet toteutuvat arjessa?
- Miten palkitsemisjärjestelmän eri muodot vaikuttavat työnjohdon tehokkuuteen ja motivaatioon?
- Miten palkitsemisjärjestelmä saadaan oikeudenmukaisesti sidottua asiakastyytyväisyyteen?



Kuvio 29: Teemakysymykset

7.2 Tutkimusmenetelmän valinta

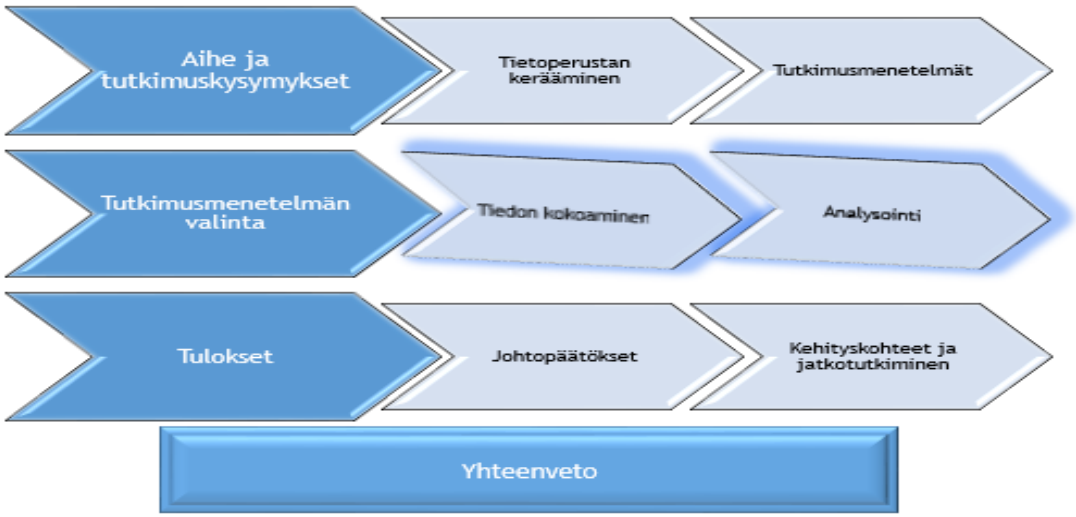
Menetelmän valinta perustui tarpeeseen saada syvällistä tietoa tutkittavasta aihealueesta, jonka johdosta valinnaksi muodostui kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Aineiston keräämisessä teemahaastattelut olivat paras valinta saada tutkittavista aihealueista syvällistä tietoa, sillä haastateltavien kokemukset alalta olivat 5 - 29 vuotta ja sisäistä tietoa oli runsaasti tarjolla. Tutkimuksessa on käytetty etnografista haastattelua, jossa oltiin työyhteisön osana päivittäisessä työssä, missä läsnäolo parantaa haastattelujen vaatimaa esiymmärrystä tutkittavasta organisaatiosta. Tutkimuksessa ei ole kuitenkaan käytetty havainnointia, joka etnografisessa tutkimuksessa on tyypillinen menetelmä. Kehittämisosiossa esille nousi konstruktoivan mallin piirteitä, missä tarkoituksena on kehittää ratkaisuja tutkimusongelmiin. Opinnäytetyön vaihe on kuvattu kuviossa 30.



Kuvio 30: Opinnäytetyön vaiheet

7.3 Tiedon kokoaminen ja analysointi

Tutkimuksessa tiedot kerättiin teemahaastattelulla, jota edelsi esikyselylomake. Esikyselylomakkeen tarkoituksena oli valmistella haastateltavia aiheeseen, jotta teemahaastattelu lähtisi mahdollisimman sujuvasti etenemään ja päästäisiin keskusteluissa mahdollisimman nopeasti ydinasioiden käsittelyyn. Esikyselyt helpottivat myös teemakyselyiden muokkaamista ja apukysymysten laadintaa. Perusjoukkona oli kohdeyrityksen alemmat toimihenkilöt, jotka valikoituivat harkinnanvaraisella otoksella. Harkinnanvaraisen otoksen, eli näytteen tarkoituksena on keskittyä pieneen ydinjoukkoon, joiden avulla on mahdollista saada vastaukset tutkimuskysymyksiin mahdollisimman syvällisesti. Opinnäytetyön vaiheet ovat kuvattu kuviossa 31.



Kuvio 31: Opinnäytetyön vaiheet

Tutkimuksessa haastatteluiden purkamisessa ensimmäisenä vaiheena oli litterointi, jonka jälkeen litterointi teemoitettiin ja koodattiin. Teemoittelussa etsittiin tutkimuksen kannalta oleellisimmat asiat, jotka nostettiin esille. Koodauksen tarkoituksena oli helpottaa aineiston tulkintaa, jotka suoritettiin tekstin sisälle tehtävillä koodeilla ja käsiteltiin erillisenä tiedostona lopuksi. Viimeisenä suoritettiin yhteenveto jokaisesta teemojen osa-alueista, jotka analysoitiin palapelimäiseen tyyliin aineistopohjaisena. Aineistopohjaisen analysoinnin tunnuspiirteitä ovat perusasioiden selvittämistä ensin teoriatasolla, jonka jälkeen voidaan lähteä analysoimaan teemoja tutkimuksesta saatujen tuloksien pohjalta. Tutkimuksesta saatujen tuloksien pohjalta luodut kehittämisehdotukset lähetettiin lopuksi haastateltaville arvioitavaksi. Tämän tarkoituksena oli varmistaa tutkimuksesta saatujen tuloksien toteutettavuus sekä kehitysehdotuksien hyödyllisyys kokonaisprosessissa. Liitteissä 13-32 on kuvattu haastateltavien litteroinnin teemoittelua ja siitä koodausta. Tutkimuskysymyksien suunnittelu ja teemahaastattelun toteutus on kuvattu kuviossa 32.

Kuvio 32: Opinnäytetyön tutkimusosion vaiheet: tutkimuskysymysten suunnittelu ja haastattelun toteutus

Teemahaastattelut nauhoitettiin, litteroitiin ja koodattiin jokaisen haastattelun jälkeisinä päivinä. Näiden teemahaastatteluiden pohjalta tehtiin lopuksi aineistopohjainen analyysi. Teemahaastattelut suoritettiin toimeksiantajan yksikössä olevassa neuvottelutilassa, jossa ei ollut häiriötekijöitä. Harkinnanvaraisen otoksen taustatiedot ovat kuvattu kuviossa 33.

Haastateltavat:	Asema:	Koulutus:	Työkokemus:
Haastateltava	Huollon työnjohtaja	Sertifioitu työnjohtaja	29
Haastateltava	Vauriokorjauksen työnjohtaja	Työteknikko	25
Haastateltava	Vauriokorjauksen työnjohtaja	Autoinsinööri	5
Haastateltava	Huollon työnjohtaja	Biotieteiden yo ja autoinsinööri	5
Haastateltava	Vauriokorjauksen työnjohtaja	Ajoneuvosähköasentaja	24
Haastateltava	Vauriokorjauksen työnjohtaja	Autoinsinööri	23
Haastateltava	Vauriokorjauksen työnjohtaja	Teknikko	10
Haastateltava	Huollon työnjohtaja	Konetekniikan insinööri	18

Kuvio 33: Haastateltavien taustatiedot

Litteroinnissa harkittiin tutkimuksen kannalta oleellisimmat litterointimenetelmät, jossa päädyttiin harkinnanvaraiseen litterointiin. Harkinnanvaraisessa litteroinnissa rajattiin sanatarkkuudet vain niille osa-alueille, jotka olivat tutkimuksen kannalta merkityksellisiä. Sanatarkkuudelle litterointi oli jokaisella päätason kysymyksissä strategian, palkitsemisen, motivaation, tehokkuuden sekä asiakastyytyväisyyden osa-alueilla, jossa ei kuitenkaan huomioitu vuorovaikutustilanteissa eleitä. Litterointi kulki muilta osin läpi haastattelun päätason tarkkuudella. Mitään erityistä tietokoneohjelmistoa litteroinnissa ei käytetty, vaan ne käsiteltiin Word-tekstinkäsittelyohjelmistolla kukin erikseen.

7.4 Luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuudessa on kyse siitä, kuinka luotettavasti tutkija kuvaa tutkittavaa kohdetta. Luotettavuutta on pyritty vahvistamaan riittävällä dokumentaatiolla, sillä teemahaastattelu tuotti aineistoa varsin kattavasti 292 sivua antaen vastaukset tutkimuksen kannalta tärkeisiin kysymyksiin. Haastattelun luonne oli hyvin intensiivinen ja tämä tuotti varsin syvällistä tietoa teemoista, joita määrällisellä tutkimuksella ei olisi ollut mahdollisuuksia saada. Luotettavuuden arvioinnissa on myös huomioitu aineiston merkittävyys ja kattavuus, joiden hankinnassa on käytetty eri tietolähteitä muista tutkimuksista sekä artikkeleista kerättyä tietoa, joita on vertailtu myös omiin tulkintoihin. Luotettavuudessa on näiden lisäksi huomioitu myös analyysin laajuus, arvioitavuus, toistettavuus, totuudenmukaisuus ja uskottavuus. (Kananen 2014, 151.) Opinnäytetyön vaiheen tutkimuksen luotettavuus on kuvattu kuviossa 34.

Kuvio 34: Opinnäytetyön tutkimusosion vaiheet: luotettavuus

Haastatteluiden litterointi, koodaus ja analyysit ovat perusteellisesti käyty läpi ja sieltä on nostettu tutkimuksen kannalta tärkeät osa-alueet esille. Litteroinnissa on käytetty harkinnanvaraista litterointia, joka oli tutkimuksen kannalta tärkeää, sillä haastatteluista syntyneet tekstien määrät olisivat olleet hyvin laajat, mitkä olisivat vaikeuttaneet analysointia. Koodauksen avulla oli helpompi nostaa esille tutkimuksen kannalta ydinasiat, jotka olisivat muilla menetelmillä olleet haasteellisia hahmottaa. Tuloksien hahmottamisen haasteellisuudella olisi ollut myös merkittävästi vaikutuksia tutkimuksen tuloksiin ja kehitysideoihin.

Teemahaastatteluiden määrät olivat tutkimukseen nähden riittävät, sillä kyllääntymispiste tuli saavutettua ja näin haastateltavien määrän kasvattaminen ei olisi antanut tutkimuksen kannalta oleellista lisätietoa. Johdon näkemykset strategisista tavoitteista vaativat esimiestason haastattelun vertailukuvaksi. Kyllääntymispiste esimiehen haastattelussa ei ole vertailukelpoinen, sillä tarkoituksenmukaista ei ollut haastatella kuin yhtä esimiestä vertailukuvan saamiseksi kehitysosion loppuvaiheessa. (Hirsjärvi ym. 2009, 182.)

Tutkimustulosten analyysit on lähetetty haastateltaville luettavaksi ja vahvistettavaksi, joiden tarkoituksena oli varmistaa asioiden oikein ymmärtäminen ja tulkinnan ristiriidattomuus. Lähetettävästä aineistosta ensimmäinen oli haastatteluiden analyysit ja toinen kehittämisehdotuksen toteutettavuus sekä soveltuvuus kokonaisprosessiin. (Kananen 2014, 151 - 152.)

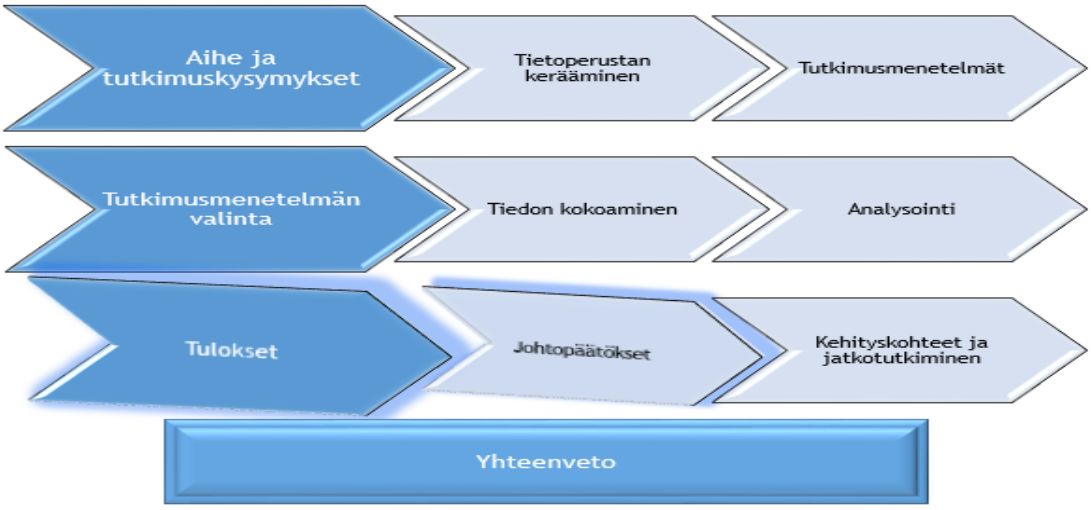
Tulkintojen ristiriitaisuutta on pyritty vielä vahvistamaan ulkopuolisella lukijalla, jolla oli vastaavanlaisesta tutkimustyöstä kokemuksia ja hyvät edellytykset arvioinnille.

Arvioitavuutta on pyritty ohjaamaan mahdollisimman selkeästi kuvilla ja viittauksilla tekstissä, josta lukijan on helppo muodostaa käsitys tietoperustan, analyysin ja tulkinnan yhteyksistä. (Kananen 2014, 151 - 153.)

8 Tulokset ja johtopäätökset

8.1 Tulosten tarkastelu ja pohdintaa

Opinnäytetyön etenemisvaiheen johtopäätökset ovat kuvattu kuviossa 35.



Kuvio 35: Opinnäytetyön vaiheet

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia erilaisten palkitsemismuotojen vaikutuksia kohdeyrityksen henkilöstöön ja miten eri palkitsemismuodot koetaan vaikuttavan työnjohdon tehokkuuden, motivaation ja asiakastyytyväisyyden kasvuun. Tutkimuksen tuloksista selviää aineellisen palkitsemisen merkitys, joka koetaan palkitsemismuodoista tällä hetkellä kannustavaksi, motivoivaksi ja asiakastyytyväisyyttä lisääväksi muodoksi palkita. Tutkimuksessa kuitenkin selvisi aineettomilla palkitsemisen muodoilla olevan merkittävämpiä vaikutuksia henkilöstön motivaatioon sekä tehokkuuteen, jossa korostuivat työssä viihtyminen, palautteen annot, henkinen pääoma ja työolosuhteet. Sosiaalisia palkitsemismuotoja ei kuitenkaan haluta tutkimuksesta saatujen tuloksien pohjalta osaksi palkitsemista, joka viittaa yrityksen palkitsemisen kulttuuriin. Palkitsemisen kulttuurissa on vahvasti aineellinen palkitseminen vallitsevin, mikä on sidottuna provisiojärjestelmään palkan osaksi.

Asiakastyytyväisyyden sitomista yhdeksi osaksi palkitsemisjärjestelmää pidettiin valtaosan haastateltavien mielestä haastavana mitattavuuden ja siitä johtuvan luotettavuuden suhteen, tämän johdosta palkitseminen toivottaisiin sitoutuvan bonus muotoiseksi palkitsemiseksi, joka jaettaisiin osastokohtaisesti. Aineellisella palkitsemisella ei koeta olevan sitouttavaa vaikutusta henkilöstöön, joissa esimerkiksi keinoina olisivat bonukset tai henkilöstörahastot. Enemmänkin henkilöstöä sitoo työssä viihtyminen, johon vaikuttavat itse työ ja työyhteisön henki.

Tutkimuksen tuloksia tarkastellaan strategian, motivaation, tehokkuuden sekä asiakastyytyväisyyden päätasoilla, joissa havainnollistetaan myös teemakysymyksien tarkoitusperät. Tuloksien päätasoilla käydään johtopäätökset ensin lävitse, jonka jälkeen käsitellään tuloksia.

Teemahaastattelun kohdejoukko valikoitui harkinnanvaraisella otannalla yksikön kahdelta eri osastolta, joita olivat vaurio- sekä huoltokorjaamo. Vauriokorjaamon työnjohtajia oli viisi ja huollon puolelta kolme. Esimiestä haastateltiin kehittämisosion aikana, jonka tarkoituksena oli varmistaa johdon näkemyksiä palkitsemisjärjestelmästä, sillä työnjohdon näkemykset yrityksen linjaamista strategisista tavoitteista ei antanut riittävästi tietoa palkitsemisen näkökulmasta. Esimiehen teemahaastattelussa, liitteissä 8-12, keskityttiin enemmän yrityksen johdon näkemyksiin strategisten linjausten suhteen. Esimiehen haastattelu nauhoitettiin ja analysoitiin teemoittain ilman litterointia ja koodaamista, tarkoituksena oli saada varmistus johdon näkemyksistä palkitsemisen suhteen kehitystyötä tehdessä, jotta tutkimustuloksien ja johdon näkemysten välinen ero varmistuisi.

Teemakysymykset työnjohdolle liitteissä 6-7 muodostuivat yrityksen strategisista linjauksista, motivaatiosta, tehokkuudesta ja asiakastyytyväisyydestä. Ennen teemahaastattelua lähetettiin strukturoitu esikyselylomake haastateltaville, joka löytyy liitteistä 1-5. Tämän tarkoituksena oli avata käsitteitä ja syventyä teemahaastattelun aihealueisiin, jotta haastattelut olisivat mahdollisimman luontevia myös niillä alueilla, jotka tunnettiin heikommin. Kysymyksiä oli yhteensä 13 liitteissä 6-7, jotka jakautuivat useisiin alakysymyksiin keskustelun edetessä. Haastattelut suoritettiin viikoilla 27, 30, 31 ja 33. Aikaa haastatteluihin meni yhteensä 11h 14min ja litteroimiseen käytettyä aikaa kokonaisuudessaan noin 45 tuntia, joissa sivumäärät olivat 96. Tuloksien analysoimiseen käytettiin aikaa noin 63 tuntia sivumäärien ollessa 196. Opinnäytetyön tutkimusosion vaiheet tulosten tarkastelu ja pohdinta osio on kuvattu kuviossa 36.

Kuvio 36: Opinnäytetyön tutkimusosion vaiheet: tulosten tarkastelu ja pohdintaa

8.2 Palkitsemisen strategioiden yhteensovittaminen

Strategian teemakysymyksenä oli, miten palkitsemisen strategiat saadaan yhteensopivaksi työnjohtoon. Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka hyvin henkilöstö on tietoinen yrityksen tavoittelemista strategisista tavoitteista sekä strategisten tavoitteiden toteutumisesta arjessa. Näiden tietojen avulla yrityksen johdon olisi mahdollisuus muodostaa käsitys siitä, millä palkitsemisen keinoilla voitaisiin edistää strategisten tavoitteiden toteutumista palkitsemisen eri muodoilla. Tämän pääkysymyksen ympärillä olivat joukko apukysymyksiä, joiden tarkoituksena oli saada syvällistä tietoa palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta, strategisten tavoitteiden heijastavuudesta palkitsemiseen sekä henkilöstön näkemyksiä siitä, kuinka strategiset tavoitteet saataisiin arjessa toteutumaan ja minkälaisilla toimilla. Opinnäytetyön tutkimusosion vaiheet palkitsemisen strategioiden yhteensovittaminen on kuvattu kuviossa 37.

Kuvio 37: Opinnäytetyön tutkimusosion vaiheet: palkitsemisen strategioiden yhteensovittaminen

Yrityksen linjaamat strategiset hankkeet 2018-tiekartassa ovat asiakas, henkilöstö, johtaminen ja tehokkuus. Visiona ovat tehokas, kannattava ja digitaalisuudet mahdollistava organisaatio, jonka tarkoituksena on tarjota asiakkailleen kiistatta parhaan ja saumattoman kokemusmaailman. Yrityksen missiona on luoda asiakkaille, jälleen myyjille sekä ajoneuvojen valmistajille lisäarvoa. Arjessa toteutuvat tavoitteet ovat tuloshakuisuus, asiakaskeskeisyys ja ammattimaisuus. Näiden lisäksi on lupauksena EBIT-matkassa kuvatut asiakkaan huomioiminen, yhteydenpito, kuuntelu ja ymmärtäminen sekä lupausten pitäminen. Strategiset tavoitteet olivat yläkäsitteinä kaikille selkeitä, mutta alakäsitteistössä oli epäselvyyksiä, joiden suhteen toivottiin tarkempaa läpikäyntiä ymmärtääkseen merkityksen omassa toimenkuvassa päivittäisessä työskentelyssä.

Tutkimuksen tuloksien pohjalta voidaankin todeta strategisten tavoitteiden läpikäynnin suhteen olleen puutteita, jotka jatkossa olisi syytä käydä huolellisemmin lävitse, sillä mikäli henkilöstö ei ymmärrä täysin tavoitteiden merkitystä ja sitä, mitä tämä tarkoittaa kohdallani, niin on selvää, ettei johdon linjaamat tavoitteet tällöin tule arjessa toteutumaan täysimääräisinä. Kuinka paljon sitten linjausten avaamisessa vaaditaan läpikäyntiä ja miten varmistetaan jokaisen ymmärtävän tavoitteet? Jokainen sisäistää asiat eri tavalla, tähän vaikuttavat myös oma tahtotila. Useimmilla haastateltavista strategisten asioiden käsittely tuntui olevan hieman mukavuusalueen ulkopuolella, eikä tämän johdosta siihen haluta käyttää aikaa asian sisäistämiseen. Jokainen haastateltavista kuitenkin ymmärsi linjausten tärkeyden ja merkitykset sekä toivoivatkin tulevien uusien strategisten linjausten tarkempaa läpikäyntiä ensimmäisellä kerralla ja jatkossa muistin virkistämiseksi käytäisiin palaverien yhteydessä linjauksia

läpi, jossa kukin voi tarpeen mukaan kysellä sisällöstä. Tämän lisäksi uusien strategisten tavoitteiden kehitysvaiheessa lähes jokainen haastateltavista oli yhteistyön kannalla henkilöstöryhmien edustajien kanssa, jossa koettiin linjausten päätännässä tärkeänä tekijänä olevan johdon ymmärrys kentän toiminnasta ja niiden kipukohdista kehityksen kannalta. Keskusteluja nykyisellään käydään johdon ja henkilöstöryhmien edustajien kesken ja niiden merkitystä pidetäänkin tärkeinä. Toivottaisiin kuitenkin enemmän huomioita ja toimia henkilöstön ehdotuksien suhteen. Eräs haastateltavista nosti esille myös toisenlaisen näkökannan, jossa korostui johdon pitkän tähtäimen- ja työnjohdon lyhyen tähtäimen suunnitelmallisuus, jotka aiheuttavat näkökantaeroja. Näkökantaerot ovat hyödyllisiä tiettyyn rajaan asti, mutta näkökantaerojen mennessä liian kaukaiseksi toisistaan, johtavat nämä keskustelujen ajautumista umpikujaan. Kuviossa 38 on kuvattu strategian osuuden yhteyttä tietoperustaan.

Kuvio 38: Yhteys tietoperustaan strategian osuudesta

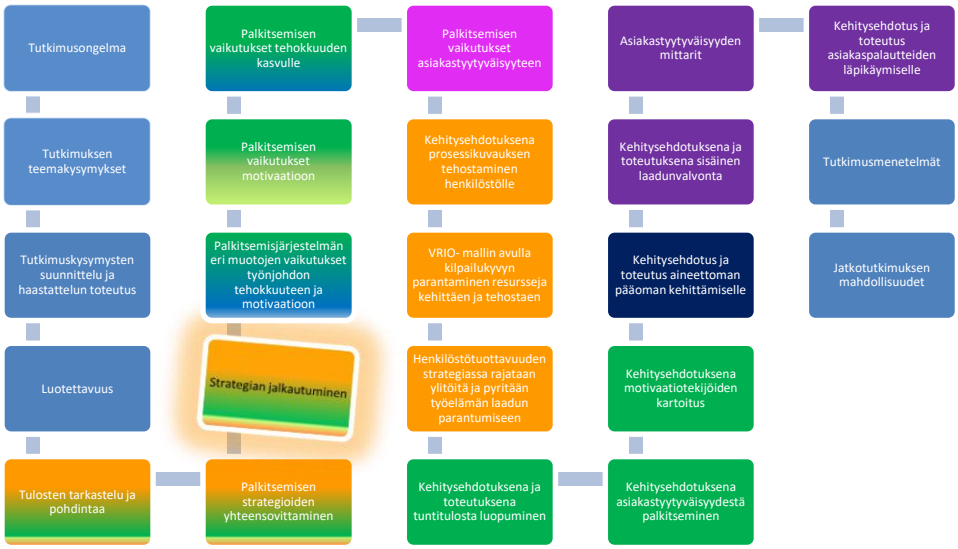
Teemahaastattelussa viisi haastateltavaa tunnisti yrityksen strategiset käsitteet suhteellisen selkeiksi ja ymmärrettäviksi, loput haastateltavista pitivät käsitteitä epäselvinä, jotka vaatisi tarkempaa läpikäymistä yhdessä. Kysymys 1 liitteessä 6.

> Ei se selkeän näköinen ole, hyvin ylitse malkainen, mitä nyt palavereissa on käyty lävitse. Tässä on nyt liika tekstiä lokeroituneena. Tuloshakuisuus, ammattimaisuus ja asiakaskeskeisyys ovat ne pääkohdat, jotka jollakin tavalla palaverissa pitäisi avata ja mitä kukin tarkoittaa yksilötasolla, myös tehtäväkuvaukset pitäisi avata. (Haastateltava 8, 13.8.2017)

Strategian jalkautuminen

Strategian käsitteistön sisällön ymmärtäminen ja niiden sisäistäminen heijastuvat suoranaisesti kentällä tapahtuvaan toimintaan, mikä koetaan vaikuttavan varsinkin asiakastyytyväisyy-

teen. Tutkimuksessa nousi esille henkilöstön toive käytännöntason harjoituksilla, joissa strategiset linjaukset ovat keskeisessä asemassa. Opinnäytetyön tutkimusosion vaiheen strategian jalkautuminen on kuvattu kuviossa 39.



Kuvio 39: Opinnäytetyön tutkimusosion vaiheet: strategian jalkautuminen

Haastateltavien kanssa käytiin tarkemmin läpi kysymystä 2 liitteessä 6, jossa käsiteltiin yrityksen strategisten tavoitteiden osa-alueita ja haastateltavien mielipiteitä näiden tavoitteiden toteutumisen suhteen arjessa. Valtaosa haastateltavista oli sitä mieltä, että linjausten toteutumisen suhteen on vielä tehtävä työtä. Osa linjauksista koetaan toteutuvan lähelle tavoitetasoa, kuten tehokkuus, mutta esimerkiksi asiakastyytyväisyydessä on parantamisen varaa, joka koettiin varsinkin vauriokorjaamon puolella olevan suurin ongelma. Syitä asiakastyytymättömyyteen löytyi sisäisestä laadunvalvonnan puutteista, prosessin osittaisesta epävakaudesta ja tämän aiheuttamasta kiireestä.

> Meillähän ei ole tällä hetkellä mitään laadunvalvontaa valmistuneiden töiden osalta, eikä meillä ole itsellä mahdollisuutta tehdä, muutenkin kädet sidottuna näihin töihin. (Haastateltava 4, 28.7.2017)

Arjessa toteutuvien strategisten tavoitteiden tehostamiseksi toivottiin käytännöntason harjoitustilanteita usean haastateltavan osalta, jossa strategiset tavoitteet konkretisoituisivat, eivätkä jäisi vain kauniiksi ajatukseksi taustalle. Haastateltavat kokivat asioiden yhdessä miettimisen rakentavassa hengessä tuottavan tulosta, joka varmasti sulautuu arjen tekemisiin. On tosin selvää, ettei harjoitustilanteet jokaiselle sovi ja moni kokee ahdistusta tämän seurauksena.

> Kauniita ajatuksia ovat, mitkä jäävät sille asteelle, ne eivät koskaan tule täysin saavuttamaan sitä tahtotilaa. Hienot visiot takana, mutta ne eivät ole konkreettisia, strategia pitäisi sulauttaa käytännöntasoisesti joidenkin tapauksien kautta kentälle. (Haastateltava 4, 28.7.2017)

Johtaminen

Johtaminen koetaan strategisissa tavoitteissa passiiviselta, jota osaltaan pidettiin hyvänä asiana. Passiivisen johtamisen varjopuolina on henkilöstön tunne siitä, ettei johto ole halukas ottamaan asioihin kantaa. Kuitenkin valtaosa haastateltavista oli tyytyväinen tämän hetkiseen johtamistapaan, sillä toimintavapaus antaa paremmat edellytykset suoriutua haastavista tilanteista ja nämä usein saadaan ratkaistua sillä hetkellä.

Toiveena oli kuitenkin ongelmakohtien nostamista esille ja niiden asioiden suhteen aktiivisempaa johtamista, sillä asiat ovat usein laajuudeltaan sellaisia, ettei työnjohdon toimintavaltuudet riitä asioiden hoitamiseen tai asiat ovat kokonaisuudessaan niin laaja-alaisia, jotka vaativat yhdessä esimiehen kanssa ratkaisemista.

> Yksikön johtaminen on passiivista, jonka näen hyvänä. Annetaan vapaat kädet toimia, asioihin ei turhaan puututa. Silloin kun asiat vaativat puuttumista, niin niihin puututaan. (Haastateltava 3, 27.7.2017)

Henkilöstö

Henkilöstön hyvinvointi jakoi mielipiteitä haastateltavien kesken, pääsääntöisesti hyvinvoinnin koetaan olevan mallillaan, mutta kiire, henkinen kuormitustila ja prosessin epävakaus koetaan heikentävän työhyvinvointia. Työstä johtuvan kiireen aiheuttama henkisten sekä fyysisten voimavarojen heikentyminen uupumistilaan vaikuttaa suoranaisesti hyvinvointiin ja tämän seurauksena muihin yrityksen strategisten tavoitteiden osa-alueisiin. Kuten Getz ja Lee (2011, 303 - 307) mainitsivat onnistuneen strategian rakentuvan kolmen pilarin varaan, jossa kolmannessa pilarissa määritellään resurssit, joilla työ toteutetaan. Siihen vaikuttavat tunteelliset sitoumukset, joilla on merkittävä vaikutus tavoitteiden saavuttamiseen.

Strategisissa tavoitteissa henkilöstö ja sen sisältämien arvojen toteutuminen koettiin kuuden haastateltavan osalta puutteelliseksi, sillä hyvinvointi ja sen merkitys vaikuttavat hämärtyvän.

> Eräältä asiakkaalta tuli hiljattain hyvä palaute siitä, että yrityksen johto tuntuu olevan ahne. Johtuuko se sitten ahneudesta vai laiskuudesta. Henkilöstön hyvinvoinnin edistämiseen tuntuu erikoiselta seikka, jossa henkilöstö itse joutuu ehdottamaan esimiehelle virkistymisiltoja. (Haastateltava 3, 27.7.2017)

Työhyvinvointipäiviä toivottiin järjestettäväksi useammin, haastateltavat kokevat järjestämisen toteuttamisen riittävän myös osapäiväisinä, eikä niiden tarvitse aina välttämättä olla koko päivän kestäviä. Hyvinvointipäivien ajatellaan kasvattavan myös yhteisöllisyyden tunnetta ja kanssakäymisiä muissakin kuin työ asioissa. Näiden asioiden saattamiseksi kuntoon, uskotaan henkilöstön hyvinvoinnin parantuvan.

Haastateltavat olivat tyytyväisiä yrityksen antamiin hyvinvointia edistäviin elementteihin, kuten liikuntasetelit ja hieronnat, mutta pitivät näitä kuitenkin yksistään riittämättöminä.

> Onhan noita, liikuntaseteleitä ja muita. Mutta onhan siinä se, et kun kahdeksan tunnin työpäivän aikana pitäisi saada kaikki tehtyä, niin sen kannalta ei kyllä tue. (Haastateltava 7, 16.8.2017)

Henkisen pääoman kasvattaminen on yksi hyvinvoinnin tekijöistä, sillä asioiden käsittelyt päivittäisessä työssä kuormittavat huomattavasti paljon vähemmän silloin, kun tiedetään mitä tehdään, eikä tiedonhankintaan mene kohtuuttoman paljon aikaa. Henkilöstön osaaminen koetaan useimman haastateltavien mielestä olevan hyvällä tasolla, jonka ylläpitäminen vaatii kuitenkin jatkuvaa kouluttamista. Vuorinen (2013, 149 - 157) toi esille henkilöresurssit, jossa keskeisessä asemassa ovat tietoperusta, motivaatio ja uuden oppiminen, tämä tukee yhden haastateltavan ajatusta siitä, että henkilöstön kehittyminen riippuu paljon itsekehittymisen tahtotilasta, joka nostaa ammattitaitoa.

> Ammattitaito ehkä enemmänkin. Itsekehittymisen halu puuttuu joiltakin henkilöiltä, sillä virheistä ei haluta, tai muisteta oppia. Ala on sellainen, että aivot eivät voi olla narikassa, sillä työn virhe näkyy koko ketjussa loppuun asti. Vaatii oikeasti paljon keskittymistä muistaa kaikki asiat. (Haastateltava 3, 27.7.2017)

Henkilöstö kokee myös sisäisten palautteiden merkityksen hyvässä sekä huonossa olevan tärkeätä kehittymisen kannalta. Palautteet tulevat nykyisellään ulkoisesti asiakkailta, jotka ovat toiminnan kehittämisen kannalta välttämättömiä, mutta sisäisillä palautteilla on myös oma merkittävä roolinsa, joka pitäisi yrityksessä huomioida.

> Asiakkaan antama palaute ruokkii kaikkein eniten, ja se, että huomaa asiakkaan lähtevän tyytyväisenä ulos nostattaa tosi hyvät fiilikset. Esimerkkitapauksena oli eräs tyytymätön asiakas, joka tuli uudelleen takaisin. Asia saatiin nopeasti hoidettua ja tilanne hallintaan, josta asiakas oli tyytyväinen ja kiitteli kädestä pidellen palvelun laatua ja toimintaa, tämä nostatti fiilistason huippuunsa. Aineellinen palkitseminen tyydyttää totta kai, mutta tosi ison tyydytyksen saa aineettomasta palkitsemisesta, eli tässä tapauksessa asiakkaan antamasta palautteesta, joka monesti pelastaa tämän kaltainen päivän. Esimieheltä toivottaisiin tulevan myös palautetta sekä huonoa että hyvää, sillä jos palautetta ei koskaan saa, niin ei ole mitään kehitettävää tai tietoa siitä, miten asiat hoituvat, onko esimies tyytyväisen työntekijän panokseen.

> Yritykselle arvostuksen osoitus ei maksa mitään, ja kun ajattelee minkälainen vaikutus sillä on työntekijälle, niin se on kaikista palkitsemismuodoista yksi tehokkaimmista. Ilmainen työkalu, mikä saa hyvän fiiliksen aikaiseksi. (Haastateltava 1, 6.7.2017)

Tehokkuus

Tehokkuuden strategisissa tavoitteissa nousi hyvin vahvasti esille tutkimuksesta saatujen tuloksien pohjalta prosessin selkeys, johtaminen, henkinen pääoma ja prosessin alkuvaiheissa oleva työpanos, joka käsittää ajanvarauksen ja sitä edeltäneen esityön, jossa käydään ajoneuvohistoria lävitse siltä osin kuin se on mahdollista ja arvioidaan tulevat toiminnan tarpeet. Tämä säästää hyvin paljon aikaa varsinaisessa asiakaskohtaamistilanteessa, jolloin tilanne etenee joustavasti ja johdonmukaisesti, minkä seurauksena asiakkaalle jää myös ammattimaisempi mielikuva toiminnasta. Huomion arvosta on myös laaja-alainen osaaminen, jotta jokaisella on ymmärrys siitä, kuinka oman työn panos vaikuttaa ketjussa seuraavan työn panokseen. Mitä laajempi näkemys henkilöstöllä on kokonaisuudesta, niin sitä todennäköisemmin jokaisen työkuorma tasaantuisi optimaaliseksi. Osaamisalueiden laajentamiseen tehokkaina keinoina voidaan pitää työkiertoja, mikä tosin vaatii jokaisen tahtotilaa ja halua oppia uusia asioita sekä tehdä erilaisissa työympäristöissä töitä. kaikille tämän tyyppinen järjestely ei kuitenkaan sovi, sillä jokaiselle ei esimerkiksi asiakaspalvelu ole luontevaa, mikä puolestaan heijastuu asiakastyytyväisyyteen. Tämän johdosta työn kierto pitäisi perustua vapaaehtoisuuteen ja sopia niistä paikallisesti. Suunnittelun tehokkuudella siis pyritään hyödyntämään resursseita tehokkaasti, jossa osaamisella ja johtamisella on iso merkitys. Kuten Kesti (2011, 40 - 41) esitti teoksessaan, missä tehokkuuden strategiassa henkilöstötuottavuudessa korostuu henkilöstön osaaminen, joka heijastuu tehollisen työajan lisääntymiseen.

> Kyllä se on se ajanvaraus, pitää olla hyvin valmisteltu. Roolit ovat myös suhteellisen oikein jaettu, ettei tehdä päällekkäisiä töitä. Selkeät toimintamallit ja näkyvyys on myös selkeyttävä ja nopeuttava. Yksinkertainen on kaunista. (Haastateltava 8, 13.8.2017)

> Prosessin selkeys ja osaaminen ovat hyvin tärkeitä. (Haastateltava 3, 27.7.2017)

Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyyden toteutumisessa pääsääntöisesti koetaan tutkimuksesta saatujen tuloksien pohjalta toteutuvan huollon puolella, mutta vauriokorjauksen osalta koetaan olevan kehittämisen varaa. Vauriokorjaamon puolella laatu on merkittävässä osassa, koska brändiarvon ollessa hyvin korkealla tasolla asiakkaiden näkemyksissä, niin lopputulosta esimerkiksi maalauksen osalta pidetään hyvin kriittisenä, työn jälki pitää olla viimeisen päälle laadukasta. Huollon puolella korostuvat muun muassa asiakaspalvelu, hinta, lupausten pitäminen, yhtey-

denpito ja laatu. Esille nousi tuloksista myös vahvasti vaikuttavina tekijöinä kuuntelu, lupausten lunastaminen ja henkilöstökemiat. Laadun ylläpitämisen suhteen haasteina ovat sisäisen valvonnan puute sekä alihankintatyöt, joita joudutaan teettämään kiireen tasaamiseksi ja aikatauluissa pysymiseksi.

8.3 Palkitsemisjärjestelmän eri muotojen vaikutukset työnjohdon tehokkuuteen ja motivaatioon

Teemakysymyksenä palkitsemisessa oli, miten palkitsemisjärjestelmän eri muodot vaikuttavat työnjohdon tehokkuuteen ja motivaatioon.

Kysymyksellä oli tarkoitus selvittää niitä seikkoja, mitkä palkitsemisen muodoista ovat henkilöstön kannalta vaikuttavimmat, joissa myös koetaan oikeudenmukaisuuden toteutuvan. Kuviossa 40 on kuvattu opinnäytetyön tutkimusosion vaihe palkitsemisjärjestelmän eri muotojen vaikutuksia työnjohdon tehokkuuteen ja motivaatioon.

Kuvio 40: Opinnäytetyön tutkimusosion vaiheet: palkitsemisjärjestelmän eri muotojen vaikutukset työnjohdon tehokkuuteen ja motivaatioon

Yrityksen nykyinen palkitsemisjärjestelmä pohjautuu lähtökohtaisesti aineelliseen palkitsemiseen työnjohdon tasolla ja lähes jokainen haastateltavista oli tämän kannalla, koska raha koetaan palkitsevaksi elementiksi. Suurin osa haastateltavista käsitti aineettoman palkitsemisen työsuhde-etuina, joka tukee Kauhasen esittämää ajatusta teoksessaan, missä aineettomat palkitsemismuodot jätetään usein kirjaamatta ja niitä pidetään työntekijän näkökulmasta normaaleina työetuina, eikä niitä ajatella palkitsemismuotoina. (Kauhanen 2015, 119.)

Aineettomista palkitsemismuodoista sosiaaliset palkitsemismuodot, kuten palautteen annot koettiin hyvinä ja mieltä kohentavina asioina kolmen haastateltavan mielestä kysymyksessä 3 liitteessä 6. Haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, ettei niitä olisi järkevää sekoittaa palkitsemisjärjestelmään, vaan palautteita voitaisiin jakaa spontaanisti ilman varsinaisia seurantamittareita.

Urapalkkioista itsensä kehittämiseen koetiin olevan mahdollisuus koulutuksien muodossa, mikäli asiat vain tuodaan esille, sillä koulutuksia ei aktiivisesti tarjota, eikä niitä erikseen suositella. Urapalkkiolla voidaan vaikuttaa myös työtyytyväisyyteen, kuten Halli-Ellis (2014, 66 - 69) mainitsi työtyytyväisyyteen vaikuttavan henkisen kasvun tukeminen, joka mahdollistaa urakehitykselle.

Haastateltavista kahden mielestä aineettoman palkitsemisen muodossa olevat statusarvot ja symbolit koetaan turhina, mutta sen sijaan vuosimerkit olivat yhden haastattelijan mielestä täysin riittävät.

Palkitsemisjärjestelmän elementit muodostuvat yrityksessä nykyisellään budjetoidusta tuloksesta ja tuntitulosta, jonka mukaan maksetaan palkkio progressiivisesti taulukon mukaisesti. Toisena elementtinä on laskuttamattomien lista, jossa määritteenä ovat alle seitsemän päivää olevat laskuttamattomat työmääräimet. Palkkion maksuperusta on myös progressiivinen, jossa vaikuttavana tekijänä on läsnäolopäivät, kuten budjetoituun tulokseen pohjautuvassa palkkiossa. Viimeisenä elementtinä ovat huolenpitosopimuksien myyntiin perustuvat palkkiot, josta jokaisesta myydystä sopimuksesta maksetaan ennalta määritelty summa. Palkkion suuruus määräytyy sen pohjalta, onko kyseessä jatko- vai uusi sopimus. Tutkimusosion yhteys tietoperustaan aineettoman ja aineellisen palkitsemismuotojen osalta on kuvattu kuviossa 41.

Kuvio 41: Yhteys tietoperustassa olevaan aineettomaan ja aineellisiin palkitsemismuotoihin

Tutkimuksesta saatujen tuloksien pohjalta puolet haastateltavista esitti nykyisen palkitsemisjärjestelmän olevan palkanosa, eikä palkitsemista, sillä palkan lisäosuus on niin merkittävä osa palkkaa, joka maksetaan kuukausittain peruspalkan päälle, ettei sitä voida pitää palkitsemisena.

> Siis tämän hetkinen palkitsemisjärjestelmä? Se ei ole mikään palkitseminen, vaan se on palkanosa, meidän osa palkkaa. Se ei ole mikään palkitsemisjärjestelmä, koska se käsittää niin ison osan, niin silloin se on palkanosa, ei lisä tai bonus. Tämä ero on tehtävä heti selväksi. Joissakin yrityksissä se on niin, että tulee palkan päälle jotakin, esim. bonus tai sitten ei tule, mutta meillä se on sidottuna siihen kokonaispalkkaan. (Haastateltava 6, 4.8.2017)

Tämä pitää paikkaansa, sillä nykyinen järjestelmä on puhtaasti peruspalkkaustapoihin kuuluva provisiopalkkaus, jossa tunnusomaista on maksaa peruspalkan päälle myyntihinnasta jokin tietty prosenttiosuus. Yleisesti tämän tyyppinen palkkaus on käytössä myyjillä. (EK 2012, 26.) Palkitsemismuodon kokonaisuus muodostuu aineettomista ja aineellisista palkitsemistavoista, aineellisilla korvauksilla voidaan täydentää työntekijän peruspalkkaa, joita voidaan maksaa lyhyen ja pitkän aikavälin palkkioilla. (Hakonen & Nylander 2015, 31.) Ammattiliitot ovat kuitenkin määritelleet provisiopalkkauksen peruspalkkaustavoiksi, jotka eivät lukeudu palkitsemisjärjestelmäksi. Mikäli provisiot maksettaisiin harvemmin kuin kerran kuukaudessa, niin nämä lukeutuisivat palkitsemiseksi. (Ek 2012, 22.)

Valtaosa haastateltavista oli tyytyväisiä peruspalkkausrunkoon, johon ei haluta isoja muutoksia. Vaikka perusrunkoon suurin osa olikin tyytyväisiä, niin oikeudenmukaisuus jakoi mielipiteitä haastateltavien kesken kysymyksessä 6 liitteessä 6, sillä puolet haastateltavista piti palkitsemisjärjestelmää epäoikeudenmukaisena, joka ei motivoi, koska budjettia pidettiin aivan liian korkeina. Tähän yhtyi myös loput haastateltavista ja he toivoivat tuntitulon huomioimisen merkkikohtaisesti tulosbudjettia tehdessä, joka lisäisi oikeudenmukaisuutta, sillä samalla työmäärällä jokaisen tulisi saada vastaavanlainen provisio-osuus.

> Periaatteessa sen on kannustava, mutta siihenkin vaikuttaa tuntihintojen muutos ja se budjetti, kuinka se on rakennettu. Koska tämä rakentuu eri tuntihintoihin perustuen, niin kyllä se silloin sitä motivaatiota syö. (Haastateltava 6, 4.8.2017)

Budjetit siis koetaan olevan huollon puolella aivan liian korkeiksi määriteltyjä, johon ei ole mahdollisuutta päästä ja tämä näkyy palkkion suuruudessa, joka heijastuu henkilöstön motivaatioon.

> Joku massiivinen feelu siinä on, koska tämän hetkisellä tuloksella ei päästä lähellekään budjettia. Meillä on hitaita ja nopeita asentajia, en vain voi ymmärtää sitä, miten voidaan jäädä niin paljon jälkeen. Koen, ettei tämän hetkinen

> palkitsemisjärjestelmä ole motivoiva, kannustava eikä oikeudenmukainen. (Haastateltava 4, 28.7.2017)

Liikkeen johdon olisi tiedostettava henkilöstön mielipiteet palkitsemismalleista, sillä yksi menestyksen perusasioista on osaava ja motivoitunut työyhteisö, jonka ylläpitäminen vaatii huolenpitoa (Hakonen & Nylander 2015, 13 - 15.)

Palkitsemisen jakautumisperustasta suurin osa haastateltavista oli osastokohtaisen yhteispalkitseminen kannalla, joka koetaan olevan ainut oikeudenmukainen tapa palkita, sillä haastateltavien mielestä prosessissa on niin monta osa-aluetta ja toimijaa, ettei yksin merkittävästi kykene vaikuttamaan oman palkkionsa määrään mitattavuuden johdosta. Näitä osa-alueita ovat muun muassa kustannuslaskelmien tekeminen, työn ohjaus, asiakaspalvelu, asiakaspalautteiden läpikäynti, laskutus, takuiden käsittelyt ja ajanvaraus, jossa jokaisella työntekijällä on oma roolinsa.

> Koska ei ole sellaista mittaria, minkä saisi yksilötasoiselle mittaamiselle. Esimerkiksi meillä yksi ottaa työn vastaan ja toinen saattaa korjata laskelmaa ja kolmas luovuttaa. sitten voi olla neljäs, joka korjailee vielä jotain. Et saa millään sitä henkilökohtaiselle tasolle. Sen lisäksi ne asiakastyytyväisyyspalautteet tulevat sen mukaan, kenen nimi siellä työmääräimellä on. Se henkilö on saattanut tehdä vain alustavan korjauslaskelman ja muut ovat korjailleet sitä ja kolmas luovuttaa, niin silloin se palaute menee sille, kuka sen on vastaanottanut ja hipaisun tehnyt sille. Se ei ole realistinen tällöin. Mittausta ei saa millään henkilökohtaiselle tasolle. Se vaatisi sitä, että yks ukko tekisi kaiken. (Haastateltava 6, 4.8.2017)

Lisämyyntien sekä kampanjoiden osalta kysymys 5 liitteessä 6 haastateltavat pitivät myyntiaktiivisuuden olevan tärkeässä osassa prosessia, mutta haastateltavat kokivat mitattavuuden olevan hyvin haastavaa lisämyynnin osalta ja tämän johdosta sitä ei haluta sitoa palkitsemisjärjestelmään erikseen, sillä myynnit joka tapauksessa vaikuttavat kokonaistavoitteessa myytyjen tuntien osalta. Lisämyynneillä tarkoitetaan muun muassa huollossa havaittujen korjaustarpeiden myyntiä, lisävarusteita ja määräajoin suositettavia huoltokohteita, jotka eivät sisälly tehtaan huolto-ohjelmiin. Kampanjoiden osalta esille nousi tuottavuuden heikkeneminen, joka vaikuttaa suoraan jaettavaan provision määrään, mikäli tavoitetulosta ei saavuteta. Kampanjoilla tarkoitetaan muun muassa ”erikoishintaan” myytyjä tuote- tai huoltopaketteja. Kampanjat ovat yrityksen tapa kasvattaa liikevaihtoa hiljaisina hetkinä, joissa katteet jäävät hyvin mataliksi. Yrityksen tavoitteena on kuitenkin lisätä yksikön toiminta-astetta ja tämän kautta saada uusia asiakkaita sekä ylläpitää jo olemassa olevia asiakassuhteita. Tämä pitkän tähtäimen suunnitelmassa toivotaan tuottavan yritykselle tulosta mahdollisten asiakasmäärien kasvun ja sopimuksien myötä, eli lyhyen tähtäimen suunnitelmassa kampanjat nähdään tulosta alentavana tekijän, mutta yrityksen elinkaarituottavuudessa pitkällä aikavälillä tämä nähdään tuottavuutta edistävän tekijänä.

> Lisämyyntiin vaikuttaa pitkälle se, minkälainen rooli on prosessissa. Lisämyynti on tarpeellista, mutta palkitsemisjärjestelmään sitä ei haluta lähteä erikseen sitomaan. Jos halutaan yksilöllistä palkitsemista, niin silloin ehkä voisi sitoa. Siinä on vain vaara se, että tehdään vain omat työt, toisten auttaminen jää ja eripuraisuutta syntyy. Yhteispotti on se, joka on kaikkein toimivin. (Haastateltava 2, 7.7.2017)

Kampanjat, jotka edesauttavat myyntimäärien kasvua, koettiin kahden mielestä heikentävän tuloksen tekemistä tavoitteiden mukaisesti, mutta yhden haastateltavan mielestä kuitenkin lisäävän puolestaan tasaista kassavirtaa pitkällä tähtäimellä. Yksi haastateltavista toi esille yrittäjähenkisyyden viljelemistä lisämyynnin osalta, jossa tilanneymmärrys on vaikuttava tekijä. Kaksi haastateltavista oli samaa mieltä ja mainitsi lisämyynnin merkityksen yrityksen tuloksen lisääntymiseen, he kokivat sen myös olevan taitolaji, joka vaatii tietynlaista varovaisuutta, ettei asiakasta pelotetaan hetki alkuun pois.

> Lisämyynnissä pitää autoliikkeiden olla varovainen, sillä autoliikkeitä pidetään muutenkin kalliina ja jos siihen vielä paljon yritetään rinnalle, niin saattaa käydä niin, ettei tilata mitään ylimääräistä, vaan tehdään vain kaikkein välttämättömimmät. (Haastateltava 1, 6.7.2017)

Palkitsemisella ei koeta olevan vaikutuksia henkilöstön sitouttamiseen ja henkilöstörahastoihin suhtauduttiin varauksella. Henkilöstörahastot tuntuivat olevan hyvin vieras käsite palkitsemisessa, minkä johdosta niistä keskustelut olivat kohtalaisen suppeita. keskusteluiden yhteydessä avattiin hieman ajatusta tämän takana, mutta siitäkin huolimatta henkilöstörahastot tuntuivat vierailta ajatuksilta, eikä koettu tarpeellisena, sillä kaksi haastateltavaa oli sitä mieltä, etteivät henkilöstörahastot sopisi osaksi palkitsemisjärjestelmää ja neljä haastateltavista suhtautui asiaan varauksella. Vain yksi haastateltavista oli puhtaasti henkilöstörahastojen puolella.

Bonukset koetaan jossain määrin sitouttamisen välineenä. haastateltavista neljän osalta bonukset voitaisiin sitoa asiakastyytyväisyyteen. Henkilöstön sitouttamista muun kuin palkitsemisen muodossa, kuten projektien, ei koeta sitouttamisen välineenä, sillä työn luonne on sellainen, joka ei tue projektiluonteisuutta. Henkilöstön sitoutumiseen koettiin sen sijaan vapaaehtoinen eläkevakuutus olevan vaikuttavana tekijänä.

> Siinä voi olla positiivisia puolia, mikä saattaa parantaa ryhmähenkeä. Siinä tosin voi käydä myös toisin. (Haastateltava 4, 28.7.2017)

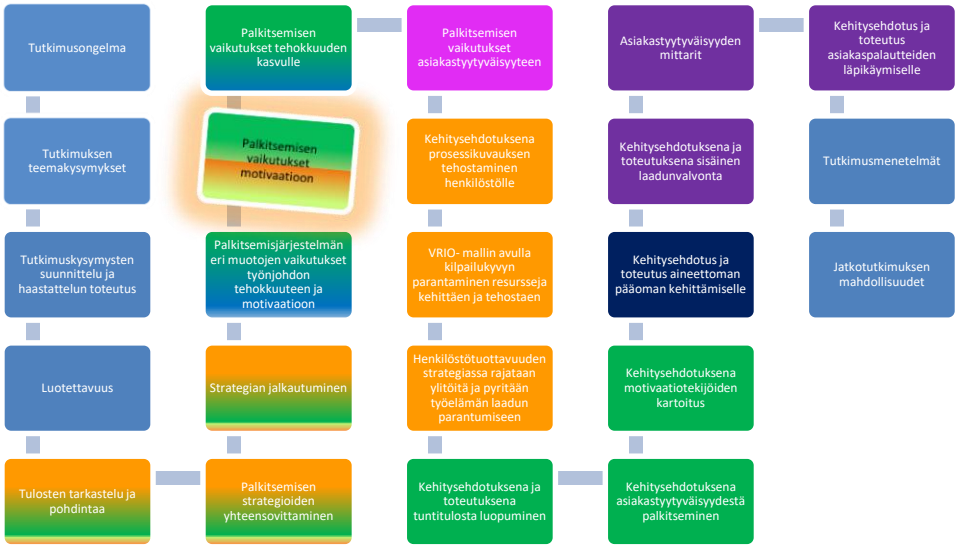
Asiakastyytyväisyyden seuraamisesta ja tämän sitomista osaksi palkkaa nostatti haastateltavien kesken hajanaisia mielipiteitä kysymyksessä 4 ja liitteessä 6, sillä sen mittaamista sekä luotettavuutta kyseenalaistettiin. Valtaosa toivoikin asiakastyytyväisyyden olevan puhtaasti palkitsemista, joka maksettaisiin bonuksena kerran tai kaksi vuodessa. Bonuksen pitäisi olla lisäpalkitsemismuodossa, joka ei vaikuttaisi muihin palkitsemismuotojen maksuperustaan. Osa

haastateltavista piti asiakastyytyväisyyttä merkittävänä tekijänä yrityksen kannattavuuden kannalta, ja tämän johdosta olisikin valmiita nostamaan palkitsemisen, tai provision suhdetta hyvinkin korkealle tasolle. Esitettiin myös asiakastyytyväisyyden sitomista yksilötasolle, mutta mitattavuuden suhteen tämä koettiin erittäin haastavaksi.

> Jos sitä nyt lähdetään ottamaan jostain pois, niin ei se palkitse. Se pitäisi olla sit sellainen, et se olisi lisänä, mikä maksetaan sitten, vaikka kerran vuodessa. Jos on asiakastyytyväisyys mennyt hyvällä tasolla, niin kyllä siitä sitten pitäisi palkita, mutta jos palkka laskee ja tulee uusi mittari, joka laskee palkkaa, niin se vaikuttaa suoraan motivaatioon. Sen takia tää nyt vähän askarruttaa, jos se laskee palkkaa, se pitäisi saada sillain sitten sidottua, ettei se vaikuta sillain, et se henkilöstöä rankaisisi. Senhän pitäisi tuoda sitten jotain hyvää, jos lähdetään asiakastyytyväisyyttä parantamaan. (Haastateltava 7, 16.8.2017)

8.4 Palkitsemisen vaikutukset motivaatioon

Motivaation teemakysymyksenä oli, miten palkitseminen motivoi ja kuinka strategiset tavoitteet vaikuttavat henkilöstön sisäiseen ja ulkoiseen motivaatiotekijöihin?
Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää mitkä palkitsemisen muodot vaikuttavat parhaiten henkilöstön motivaatioon. Opinnäytetyön tutkimusosion vaihe palkitsemisen vaikutukset motivaatioon on kuvattu kuviossa 42.



Kuvio 42: Opinnäytetyön tutkimusosion vaiheet: palkitsemisen vaikutukset motivaatioon

Työmotivaation määritelmänä ovat yksilön vireystila, sisäiset voimavarat ja ulkoiset tekijät, kuten palkitseminen. Kaikessa yksinkertaisuudessaan se on määritelmä psyykkisestä mielentilasta millä vireydellä sekä miten pitkään ihminen jaksaa jotain asiaa tehdä. (Vartiainen & Kauhanen 2005,138.) Motivaation lähteenä olivat lähes kaikkien haastateltavien mielestä

muut tekijät kuin raha kysymyksessä 6 ja liitteessä 6, vaikka haastateltavat olivat sitä mieltä, että työtä tehdään rahan takia elintason turvaamiseksi, niin työssä viihtyvyyttä arvostettiin hyvin korkealle tasolle. Vain kolmen haastateltavan mielestä rahallinen korvaus, on ainut motivaation lähde työssä. Brändiarvo ja kilpailut nostettiin yhden haastateltavan kautta myös esille motivaation lähteenä, brändiarvo muodostaa ylpeyden työskennellä tuotteen tai palvelun parissa, joka luo yhden itseisarvoista motivoitumiseen. Kilpailuiden osalta satunnaisilla kilpailuilla luodaan tiivistä yhteenkuulumisen tunnetta, kun yksikkökohtaisesti kilpaillaan joistain palkinnoista. Henkinen pääoma koetaan myös motivaatiota edistävänä tekijänä, sillä osaaminen ja säännönmukainen koulutus keventävät ja nopeuttaa työskentelyä sekä vähentää henkilön kuormittavuutta, mikä heijastuu proaktiivisesti henkilöstöön. Yhteys tietoperustaan motivaation osa-alueella on kuvattu kuviossa 43.

Kuvio 43: Yhteys tietoperustassa olevaan motivaatioon

> Raha motivoi, mutta myös se työ on itsessään motivoiva. Työyhteisö vaikuttaa myös. Yhteispalkitsemisjärjestelmä on se tämän hetkinen paras muoto. Palkitseminen on joka tapauksessa perustuttava tuloksen tekemiseen, josta sitten palkitaan. (Haastateltava 2, 7.7.2017)

Rowsonin (2009, 71) mukaan työntekijöitä työskentelevät eri syistä ja motivoituvat eri asioista. Toiset tekevät työtä vain ansaitakseen elantonsa, kun taas toiset motivoituvat itse työstä saaden arvostusta tekemälleen ja olemalla osa yhteisöä. Osalle urapolut, vastuut ja mielenkiintoiset työt luovat motivaatiota. Haastateltavista viiden mielestä työ itsessään on se tärkein osa-alue motivaation lähteenä, sillä rahan koetaan motivoivan hetken, mutta työn mielekkyys ja viihtyvyys ylläpitävät motivaatiota pidemmän aikaa. Maslowin tarvehierarkiateoria tukee haastattelijoiden lausumaa, sillä rahallisella korvauksella voidaan tyydyttää

vain fysiologisia ja turvallisuuteen liittyviä tarpeita. Näiden tarpeiden ollessa kunnossa, asettuva aineettomat palkitsemisen muodot määrääviksi tekijöiksi. (Hakonen & Nylander 2015, 412.)

Palautteen annot koettiin haastateltavien keskuudessa tärkeiksi elementeiksi, mikä nostattaa mielialaa ja kannustaa jatkamaan vaikeissakin tilanteissa luovuttamatta. Tämä tukee Herzbergin kaksifaktoriteoriaa, jossa ensimmäisessä luokassa työtyytyväisyyttä lisää tunnustus ja arvostus työn suorituksesta, mitkä vaikuttavat työmotivaatioon. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 133.) Ulkoisia palautteita koetaan tulevan riittävästi, mutta sisäisiä palautteita haluttaisiin jaeltavan enemmän, sillä niitä käytännössä ei jaella lainkaan. Muutamat haastateltavista tosin piti palautteiden antoja turhina, mutta kokivat joidenkin sitä kaipaavan. Palautteiden annot vaativat taitoa, oikeaa paikkaa ja aikaa, muuten sillä saattaa olla myös negatiivinen vaikutus.

> Sisäinen palaute puolestaan motivoi, oli se sitten hyvää tai huonoa, sen avulla on mahdollisuus kehittyä. (Haastateltava 3, 27.7.2017)

Tavoitteiden realistisuus koettiin kolmen haastateltavan mielestä tärkeänä, sillä epärealistiset tavoitteet heikentävät motivaatiota. Lockenin päämääräteoriassa tavoitteiden saavuttaminen vaikuttaa työmotivaatioon, jossa havaittiin työntekijöiden motivaation ja sitoutuneisuuden lisääntyvän haasteellisten ja täsmällisten tehtävien myötä paremmin, kuin yleiset ja epämääräiset tavoitteet. (Hakonen 2015.) Motivaatioon siis vaikuttaa vahvasti tavoitteellisuus ja niiden saavutettavuus, sillä henkilöstön kokiessa tavoitteiden olevan saavuttamattomissa, on sillä vaikutuksia motivaatioon ja ponnisteluihin tavoitteiden mukaisesti, mikä kulminoituu turhautumisena työhön. Tämän lisäksi tavoitteiden määrittelyssä tulisi huomioida niiden selkeys ja ymmärrettävyys, sillä epämäärisesti määritellyt tavoitteet luovat tehottomuutta ja tulkintoja, jotka eivät ole tarkoituksen mukaisia. Selkeillä tavoitteilla jokainen tietää minkä eteen työtä tehdään, minkä johdosta tavoitteiden määrittäminen on asetettava huolella ja realistiseksi saavuttaa. Motivaatioon koetiin myös vaikuttavan osaltaan työvälineet, yhteishenki ja työympäristö. Tarvittavien työvälineiden puuttuessa, lisää tämä kuormittavuutta työntekijän joutuessa hakemaan vaihtoehtoisia toimia työn suorittamiseen. Usein vaihtoehtoisia työtapoja suunniteltaessa tuhlataan tehokasta työaikaa ja tämä heikennetään työelämän laatua.

Työyhteisössä olevalla yhteishengellä koetaan olevan vaikutuksia henkilöstön motivaatioon kysymyksessä 7 liitteessä 7, monet haastateltavista sanovatkin työyhteisön olevan yksi tärkeimmistä asioista työssä jaksamiseen. Työyhteisön lisäksi työympäristöllä koetaan olevan vaikutuksia työssä viihtyvyyteen, sekä työhyvinvointiin, jossa vaikuttavina tekijöinä ovat muun muassa työergonomia ja työrauha, jotka heijastuvat motivaatiotekijöihin.

Urapolut koettiin hieman vieraina kysymyksessä 8 liitteessä 7, sillä niitä ei juurikaan oltu ajateltu. Suurin osa koki miettimisen jälkeen kuitenkin konsernitasolla olevan mahdollisuus edetä muihin tehtäviin yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta.

> Varmaan joo, hallinpuolella ehkä onkin urakehitysmahdollisuuksia ja koulutuksen lisäämistä, mutta ei tässä työnjohdossa. (Haastateltava 6, 4.8.2017)

Kahden haastateltavan mielestä motivaatiota heikentää liian korkeat tavoitteet ja yksi haastateltavista nosti esille budjetoidun tuloksen korvaamista tuntituloon sidottuna. Yksi haastateltavista koki työvälineiden vaikuttava myös motivaatioon, jolla koetaan olevan vaikutuksia osaltaan työn tehokkuuteen.

> Työvälineet pitää tietysti olla kunnossa. Realistiset mahdollisuudet päästä näihin tavoitteisiin, ettei ole vedetty hatusta näitä budjetteja mitä on. Totta kai, jos kaikki on vedetty tappiin, eikä ole oikein mitään mahdollisuuksia niihin päästä, niin vaikuttaahan se motivaatioon. Työympäristö, budjetit ja tavoitteet kunnossa, sehän tietysti motivoi sitten. (Haastateltava 7, 16.8.2017)

8.5 Palkitsemisen vaikutukset tehokkuuden kasvulle

Tehokkuuden teemakysymyksenä oli, miten tehokkuutta voidaan entisestään parantaa? Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää miten yrityksen strategiset tavoitteet sekä palkitsemisjärjestelmän eri muodot vaikuttavat työnjohdon tehokkuuteen.

Toimihenkilöiden osalta ei voida puhua samassa suhteessa työn tehokkuudesta, kuin suorittavalla puolella. Tehokkuudella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa tuottamattomien henkilöiden tehokkuutta suorittaa prosessin mukaiset toimet suoraviivaisesti siten, että suorittavan työn toiminnalle annetaan hyvä alusta kustannustehokkaaseen toimintaan. Opinnäytetyön tutkimusosion vaihe palkitsemisen vaikutukset tehokkuuden kasvulle on kuvattu kuvioissa 44.

Kuvio 44: Opinnäytetyön tutkimusosion vaiheet: palkitsemisen vaikutukset tehokkuuden kasvulle

Lähes jokaisen haastateltavan mielestä tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat koulutus ja ammattitaito. Koulutuksella luodaan perus tietopohja asioiden käsittelyyn, jonka ansioista tehokkuus kasvaa nopeuden mukana. Tämä tukee Kestin (2011, 12) määritelmää henkilöstövoimavarojen aineettoman pääoman tarvesuhdetta tuotantofunktiossa, jossa tietotaidon merkitys korostuu tehokkuuden kasvulla. Muutama haastateltavista nosti esille ammattitaidon kehittyvän vain työtä tehdessään, sillä on sellaisia erikoisosaamisen alueita, joita ei koulussa opeteta, vaan se tieto tulee työtä tekemällä ja sitä tehostaa työkierrot, jotta saataisiin mahdollisimman laaja tietopohja prosessin eri vaiheista. Tämä tukee myös Hakosen ja Nylanderin tuomaa ajatusta kustannusjohtajuudesta, jossa korostuu tehokkuus, asiantuntijuus ja erikoistuminen. Aikaansaannokset arvioidaan tyypillisesti lyhyellä aikavälillä, jossa huomioidaan tehokkuus. (Hakonen & Nylander 2015, 109 - 111.) Yhteys tietoperustassa olevaan tehokkuuteen on kuvattu kuviossa 45.

Kuvio 45: Yhteys tietoperustassa olevaan tehokkuuteen

Prosessin selkeyttäminen ja sisäisen viestinnän tehostaminen koetaan yhdeksi tärkeäksi elementiksi taloudellisten tavoitteiden sekä tehokkuuden saavuttamiseksi. Tehokkuuden lisäämiseen koetaan vaikuttavan yhteisöllisyys, työolosuhteet ja yhteispalkitseminen. Haastateltavista yksi nosti esille oman asenteen, motivaation ja työn mielekkyyden vaikuttavan tehokkuuteen. Työrauhaa ja työolosuhteita arvostivat haastateltavista neljä, sillä kun asioita joudutaan tekemään häirinnän alla, niin virheiden määrät koetaan lisääntyvän. Yhteishenki nostettiin myös vahvasti esille, siinä koettiin ongelmallisten asioiden ratkaisemiseen olevan tärkeä elementti tehokkuutta edistäen, sillä usein esiintyy tilanteita, jotka ratkeavat vain laajaalaisen kokemuspohjan kautta tiiminä, koska jokaisella on jotain sellaista tietoa, jota toisilla ei ole. Asioita pitäisi muutenkin käydä läpi yhdessä enemmän ja pyrkiä sovituissa asioissa pysymistä sekä ylläpitää työilmapiiriä. Rahallisella korvauksella tehokkuus voi hetkellisesti nousta mutta monesti tehokkuuden raja-arvo on hyvin lähellä ääripistettä, jolla on vaikutukset työelämän laatuun. Yhteisöllisyydellä saadaan tehokkuutta lisättyä, sillä prosessin sujuvuus on saumattomasta yhteistyöstä riippuvainen. Omalla asenteella luodaan yhteishenkeä ja hyvää tunnetilaa, joka vaikuttaa myönteisesti työelämänlaatuun. Yhteisöllisyyden lisäksi sisäinen viestintä koettiin tehokkuutta lisäävänä elementtinä, usein tärkeät tiedot jäävät välittymättä eteenpäin ja tämän seurauksena tehdään päällekkäisiä töitä, joka myös heijastuu asiakkaiden suuntaan. Näiden lisäksi asioiden käsitteistöt pitäisi olla jokaisella tiedossa, sillä liialliset tulkinnanvarat luovat usein sekaannuksia. Tehokkuuden parantamiseen olevia keinoja koettiin olevan tällä hetkellä itse prosessin kehittäminen ajanvarauksen suhteen. Sitten roolijakoa pitäisi selkeyttää päällekkäisyyksien eliminoimiseksi ja selkeät toimintamallit, kuten erään haastateltavan sanoja lainaten, ”yksinkertainen on kaunista”. Roolijaoilla tarkoitetaan niitä toimenkuvia, jotka kuuluvat nimetyille toimihenkilöille.

> Kolmisen asiaa: ammattitaito, työrauha ja yhteishenki. Ammattitaidon kautta asiat nopeutuvat ja tehokkuus kasvaa. Työrauhan kautta virheiden määrä laskee ja kulminoituu tehokkuuteen. Yhteistyö on toiminnan lähde, meidän työ on asioiden ratkaisemista yhdessä. Ammattitaitokaan ei ole niin tärkeä, kuin mitä on tuki taistelutovereilta. (Haastateltava 4, 28.7.2017)

Useat haastateltavista kokivat itse pystyvän vaikuttamaan tehokkuuden lisäämiseen oman ammattitaitonsa kehittämisellä sekä pyrkiä itse omalla panoksellaan edistämään työyhteisön yhteishenkeä.

> Ammattitaito, itsensä kehittäminen koulutuksien kautta. Ammattitaitoa tulee myös ryhmähengen kautta, jos jotain et tiedä, voit kysyä keneltä vain. Monissa oppaissa puhutaan ryhmähengen tärkeydestä, näin teet yrityksestäsi tehokkaan. Monissa yrityksissä tämä jää huomiotta. Ryhmähengellä pelastetaan monta töppöä ja sen kautta gw-kuluja. Työrauha on iso tekijä ja siihen pitäisi jokin ratkaisu keksiä. Eräällä yrityksellä on hyvä tapa toimia, sillä asiakasrajapinnassa olevat hoitavat vain ja ainoastaan asiakkaat, ja työnjohtajat hoitavat varsinaiset tekniset työt taustalla rauhassa. Siinä toki on hyvät ja huonot puolet. (Haastateltava 4, 28.7.2017)

Prosessin merkitys työnjohdon tehokkuudessa kysymyksessä 9 liitteessä 7 nostettiin esille merkittävänä tekijänä tehokkuuteen seitsemän haastateltavan osalta, jossa vaikuttavina tekijöinä ovat rakenne, henkilöstön roolijaot ja priorisointi. Tässä korostuu myös sisäinen viestintä, sillä epätietoisuus johtaa virhearviointeihin ja heikentää tehokkuutta jokaisessa ketjun vaiheissa. Useampi haastateltavista olikin sitä mieltä, että prosessissa on huomattavasti kehittämisen varaa ja jatkuva kiire heikentää prosessin tehokkuutta virheiden johdosta. Koettiin myös liian kovat tulostavoitteet olevan vaikuttavina tekijöinä, jonka seurauksena kiire lisääntyy ja tehdään liukuhihnamaisesti töitä keskittymisen jääden toisarvoiseksi.

> Tällä hetkellä meillä ei ole ongelmana henkilöstömäärä, vaan prosessit. Todellisuudessa koko prosessista saatava tehokkuus on kymmenen prosenttia, eli 90 prosenttia on turhaa työtä. Prosessi ei vain yksinkertaisesti tällä hetkellä toimi. Kuormitustilanne ja kiire syövät tehokkuutta. (Haastateltava 3, 27.7.2017)

Käsittelimme palkitsemisjärjestelmän vaikutuksia kysymyksessä 10 liitteessä 7 tehokkuuden lisääntymiselle, nämä koettiin haastateltavien kesken ristiriitaisina, jotka jakoivat mielipiteitä, sillä osa koki tällä hetkellä työskentelyn intensiteetin olevan niin rajoilla, ettei enempää ole mahdollista toteuttaa tehollisesti. Osa haastateltavista oli puolestaan sitä mieltä, että provisiojärjestelmällä koetaan olevan ruokkivaa vaikutusta tehokkuuden lisäämiseen, mutta tehokkuuden mittaaminen koetaan haasteelliseksi ja käytännössä mahdottomaksi toimihenkilötasolla.

> Yksilöivämpi varmasti vaikuttaa, mutta sen mitattavuus ei ole luotettava, sitä ei pysty. (Haastateltava 8, 13.8.2017)

8.6 Palkitsemisen vaikutukset asiakastyytyväisyyteen

Teemakysymyksenä asiakastyytyväisyydessä oli, miten palkitsemisjärjestelmä saadaan oikeudenmukaisesti sidottua asiakastyytyväisyyteen?

Asiakastyytyväisyyden teemakysymyksen tarkoituksena oli selvittää, miten palkitsemisjärjestelmä saadaan oikeudenmukaisesti sidottua asiakastyytyväisyyteen ja kuinka sitä mitata luotettavasti. Opinnäytetyön tutkimusosion vaihe palkitsemisen vaikutukset asiakastyytyväisyyteen on kuvattu kuviossa 46.

Kuvio 46: Opinnäytetyön tutkimusosion vaiheet: palkitsemisen vaikutukset asiakastyytyväisyyteen

Haastateltavista seitsemän mielestä kysymyksessä 11 liitteessä 7 asiakastyytyväisyyteen vaikuttavina tekijöinä ovat asiakaslupausten pitäminen ja tavoitettavuus, jossa korostui aikatauluvenymien olevan suurin ongelma vauriokorjaamon puolella, mikä koettiin johtuvan kiireestä, jolloin etukäteen olevat arviot ovat väärin arvioituja. Asiakaspalvelu koetaan olevan tällä hetkellä kuitenkin hyvällä mallilla, mutta prosessissa on hyvin paljon kehittämisen varaa, sillä tämän johdosta työt viivästyvät. Yksi haastateltavista nosti esille henkilökemioiden vaikutuksen ja kuuntelun. Kuuntelulla tarkoitetaan asiakkaan tarpeiden täyttämistä ja kartoittamista niidenkin tarpeiden suhteen, joita asiakas ei itse suoranaisesti sillä hetkellä tiedosta, vaan tarpeet löytyvät niin sanotusti tiedostamattomina. Selinit (2013, 123) kirjoittivat kirjassaan yritystoiminnan kehittämisestä, jossa toiminnan kehittämisen kannalta tärkeässä asemassa on asiakastarpeiden tunnistaminen ja niiden tyydyttäminen, missä tärkeintä on löytää asiakkaan todelliset tarpeet ja tarjota sen mukaisia palveluita tai tuotteita. Yhteys tietoperustaan asiakastyytyväisyydessä on kuvattu kuviossa 47.

Kuvio 47: Yhteys tietoperustassa olevaan asiakastyytyväisyyteen

Asiakaskokemuksen vahvistamiseen kysymyksessä 11 liitteessä 7 koetaan olevan useita eri keinoja, mutta ihan ensimmäisenä pitäisi kiinnittää huomiota sisäiseen laadunvalvontaan. Toisena tekijänä nousee esille alustavien laskelmien laatu ja kolmantena tekijänä viestintä asiakkaan suuntaan.

> Niin, no niitä on sitten paljon. Ensimmäisenä pitäisi laittaa kuntoon valmiiden autojen tarkastusprosessi, eli laadunvalvonta. Toisena alustavien laskelmien taso ja kolmantena kontaktointi asiakkaan suuntaan. (Haastateltava 6, 4.8.2017)

Viiden haastateltavan mielestä työnlaatu ja brändiarvot vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen, brändiarvolla tarkoitetaan odotusarvoa, jonka hän muodostaan merkin brändistä tai yrityksen maineesta. Selinit (2013, 122) korostivat kirjassaan yrityksien turvautuvan liian paljon brändiarvoon ja uskotaan tämän tyydyttävän asiakkaiden tarpeet. Brändiarvo vain ei yksistään riitä pitämään asiakkaita tyytyväisinä. Oletusarvot brändiä kohtaan pidetään korkeina ja vaatimustasot ovat lähtökohtaisesti korkeammalla tasolla, joka vaatii vastinetta palvelun tai tuotteen tarjoojalta. Yksi vaikuttava tekijä on yksistään toimitilat, jonne asiakas tulee. Asiakas muodostaa ensimmäisellä silmäyksellä ympäröivän tilan viihtyvyyden ja visuaalisen yhteenkuuluvuuden brändin kanssa.

> Tietysti asiakastyytyväisyyteen vaikuttaa minkälaisiin tiloihin he tulevat. Mä henkilökohtaisesti eriyttäisin huollon ja vauriokorjaamon vastaanoton. Se on meinaa sellainen trafiikki tossa vastaanotossa, kun koko miehistö on paikalla, että osa asiakaista odottaa ulkona. Odotus syö heti asiakastyytyväisyyttä. (Haastateltava 6, 4.8.2017)

Kahden haastattelijan mielestä palvelun laatu on puolestaan asiakastyytyväisyyden yksi tärkeimmistä elementeistä. Laatu koetaan vaikuttavan asiakastyytyväisyyteen, sillä asiakkaalla

on korkeamman odotukset brändiarvon johdosta. Lopputuloksella ei koeta olevan vaikutuksia asiakaskokemuksen vahvistumiseen, koska sitä pidetään oletusarvona. Asiakaskokemuksen vahvistamista saataisiin selkeyttämällä prosessia ja informaatiota asiakkaan suuntaan parannettua, Kuten Soudargar ym. (2012, 15 - 16) totesivat palvelun ja tuotteen hinta ei ole ratkaiseva tekijä asiakaskokemukseen, vaan ylivertainen kokemuksen tuottaminen ja tarpeiden tyydyttäminen.

> Tiedän mistä koostuu, mutta en ymmärrä joitain asioita miksi se on näin. Esimerkiksi susityöt nostavat myyntiä, minusta sen ei pitäisi olla näin. Nythän tilanne on se, että sitä susityöntekijää palkitaan, joka johtaa uusiin myynteihin. (Haastateltava 5, 2.8.2017)

Asiakastyytyväisyyden mittaaminen oikeudenmukaisesti kysymyksessä 12 liitteessä 7 koettiin haastavaksi Kuuden henkilön mielestä ja tämän johdosta ainut vaihtoehto palkitsemiselle olisi osastokohtainen, joka sidottaisiin bonus palkitsemiseen. Muutaman haastateltavan mielestä asiakastyytyväisyyttä ei pitäisi lainkaan liittää palkitsemisjärjestelmään, sillä heidän mielestä mitattavuus ei ole luotettava. Tämä tukee Fileniuksen (2015, 93) näkemystä, jossa absoluuttinen asiakaskokemuksen mittaaminen on mahdotonta, sillä asiakaskokemus on jokaisella yksilöllinen, mikä liittyy erilaisiin tunnetiloihin ja ympäristöön. Asiakastyytyväisyyden mittaamista koetaan siis haastavaksi, eikä sitä saada luotettavalle tasolle, joten asiakastyytyväisyydestä palkitseminen pitäisi olla yhteispalkitsemisen muodossa osastokohtaisesti. Mittaaminen pitäisi pysyä yksinkertaisena, mutta sen tulisi olla myös luotettava. Jos ajatellaan tarkempia kyselyiden tekemisiä, niin ne pitäisi ottaa pitkältä aikaväliltä yli vuoden ajalta ja suuri otanta, jotta se olisi luotettava.

> Pitäisi olla sellainen, joka poissulkee ne tekijät, jotka ovat tällä hetkellä vääristäviä. Jos otetaan esimerkkinä huollon puolen asiakastyytyväisyys, niin siellä saattaa olla vastauksena ykkönen siitä syystä, että sijaisautopalvelussa ei ole mennyt kaikki sovitun mukaisesti. Vaikka muuten huoltoprosessi olisi mennyt mallikkaasti, niin tämän yhden johdosta määräytyy kokonainaisuudessaan asiakastyytyväisyys. Tai, meille tulee alihankintatilaus, ja me unohdetaan laittaa täppä laskutusvaiheessa, niin meiltä lähtee asiakkaalle kysely, niin asiakas kommentoi sitä alihankinta tapahtumaa, vaikka me oltaisiin tehty vain tämä maalaus. Siinä on niin paljon niitä epäkohtia. (Haastateltava 6, 4.8.2017)

Asiakastyytyväisyydestä mittaamisen elementtejä kysymyksessä 12 liitteessä 7 ei haluta lähteä pilkkomaan seurantajärjestelmässä vielä pienempiin osioihin, kuten tavoitettavuus tai kassaraporttien seuranta. Tavoitettavuuden suhteen mitattavuus ei ole reilua, koska ensisijaisesti palvellaan tiloissa olevia asiakkaita. Roolijaot ovat myös niin erilaiset, jotka luovat epäoikeudenmukaisuutta mittauksien ja palkitsemisen suhteen. Ennemmin olisi selvitettävä ne syyt, miksi puheluihin ei kyetä vastaamaan riittävällä tasolla, ja yritettäisiin niitä ratkoa. Kassaraporttien seurannassa roolijaot ovat myös erilaiset, sillä osa työnjohtajista ovat hallissa asentajien tukena, eivätkä ole asiakasrajapinnassa kassajärjestelmän kanssa tekemisissä.

> En oikein näe niitä elementtejä, joiden avulla voitaisiin mitata ja sitoa järjestelmään.
> Puheluiden vastaaminen ei ole realiteetti mittauksen puolesta, koska hallityönjohto vauriokorjaamon puolella ei ole edes sarjassa, se ei ole tällöin oikeudenmukainen. Asiakasrajapinnassa puolestaan työskenteleville tärkeimmät prioriteetit ovat lattia-asiakkaat, joita palvellaan ensisijaisesti. (Haastateltava 3, 27.7.2017)

Yksi haastateltava ehdotti asiakastyytyväisyydestä saatujen mittaustulosten analysointiin työkalua, joka konkretisoisi numerot käsitteiksi. Tämän pohjalta olisi yksinkertaisempaa tehdä tulkintoja ja nostaa esille tarvittavia kehityskohteita. Kuten Filenius (2015, 93) totesi teoksessaan, jossa useampien yrityksien toteuttamat mittaamiset jäävät vain mittaamisen asteelle, jolloin kehittäminen jää toteuttamatta ja tämä pitää paikkansa myös tässä tutkielmassa.

> Parantamisen varaa olisi sellaiset työkalut, jossa saataisiin mittauksista selkeää dataa, eli lukujen taakse. Nämä asiat pitää saattaa loppuun. Itse päällikkötasolla laitoin yhden henkilön selvittämään mitä mittauksien pohjalta on tulkittavissa. Tehtiin jälkisoittoja ja selvitettiin konkreettisesti ongelmakohdat, joihin sitten mietittiin ratkaisut ja ne toimeenpantiin. Tämän seurauksena järjestettiin uusi puhelinjärjestelmä. (Haastateltava 8, 13.8.2017)

Prosessien selkeyttäminen ja työn valmistelu nousivat esille vahvasti asiakastyytyväisyydessä, tämä koettiin olevan alusta koko prosessin sujuvalle läpiviemiselle ja onnistumiselle. Tällä hetkellä työn valmistelu on hyvin puutteellista.

> Lopputulos ei vaikuta asiakaskokemuksen vahvistumiseen, koska se on oletusarvo. Millä me saataisiin vahvistettua, on prosessin selkeys. Informaatio asiakkaan suuntaan on tällä hetkellä ongelma ja siinä pitäisi saada parannusta aikaiseksi. Soitto ja tekstiviesti toimisi viestittämisen kanavana hyvin. Prosessi on vain saatava kuntoon, koska sen johdosta tulee viivästymisiä. Jos prosessi olisi kunnossa, niin pysyttäisiin aikataulussa, eikä ylimääräisiä soittoja tarvittaisiin ja näin ei tulisi pettymyksiäkään luvatuista aikatauluista. Asiakaspalvelu on vaikuttava, mutta se on tällä hetkellä mallillaan. En tiedä miten sitä entisestään pystyisi nostamaan. (Haastateltava 3, 27.7.2017)

Keskustelimme asiakastyytyväisyyden mittaamisen luotettavuuden keinoja kysymyksessä 12 liitteessä 7, jotka olisivat suhteellisen yksinkertaisia ja nopeita toteuttaa kyselyiden avuilla, yksi haastateltavista ehdotti kerran vuodessa satunnaisotannalla tehtävää kyselyä, esimerkiksi 1000: lle. henkilölle lähetettävää kyselylomaketta. Siinä tosin eräs haastateltava toi esille sattumanvaraisuuden, joka kulminoituu siihen, minkälaisia töitä on mukana. Korkiakosken ja Gerdtin (2016, 90) mukaan tärkeätä on myös varmistaa keneltä kysytään, mitä kysytään, milloin ja missä kanavassa kysytään.

> Erittäin vaikea kysymys, varmaan pitäisi saman tyyppisenä kuin nyt. Ehkä ajoittain ottaisin satunnaisotannalla kyselyn vaikkapa kerran vuodessa noin 1000 henkilölle tarkentavia kysymyksiä taustatekijöistä. Pitäisin tekstiviestijärjestelmää jatkossakin. (Haastateltava 4, 28.7.2017)

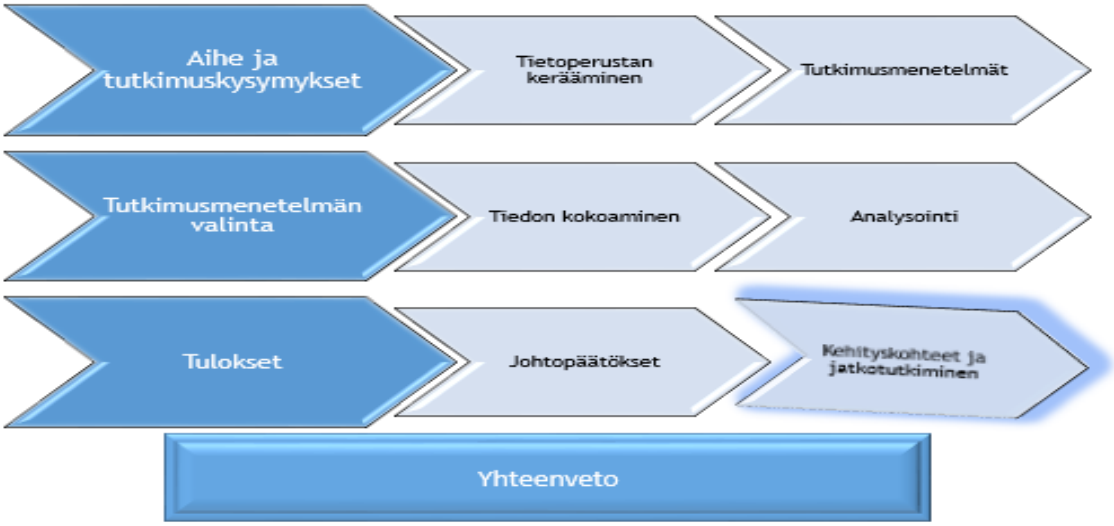
> Se on sitten ihan sattuman kauppaa, riippuu ihan siitä, minkälaisia hommia siellä on mukana. Se pitäisi ottaa pidemmällä aikaväliltä, jos haluaa luotettavamman. Määrällisesti pitää olla paljon, ettei pienen heitot vaikuta lopputulokseen. (Haastateltava 6, 4.8.2017)

8.7 Kehitysehdotukset

Kehityskohteita löytyi tutkimuksesta saatujen tuloksien pohjalta hyvin paljon, joista nostettiin esille 10 tärkeintä. Nämä kehityskohteet vaikuttavat jokaiseen osa-alueeseen strategian toteutumisesta henkilöstön motivaatioon, tehokkuuteen sekä asiakastyytyväisyyteen. Kehityskohteet ovat kuvattu kuviossa 48.

Kuvio 48: Kehittämisehdotukset

Opinnäytetyön etenemisen vaiheen kehityskohteet sekä jatkotutkiminen on kuvattu kuviossa 49.



Kuvio 49: Opinnäytetyön vaiheet

8.7.1 Prosessikuvauksen tehostaminen henkilöstölle

Yrityksen johto voi miettiä erilaisia palkitsemisen keinoja strategisten tavoitteiden saavuttamisen edistämiseksi, mutta heidän tulisi myös olla tietoisia arjessa olevista kehityskohteista ja niistä tekijöistä, jotka parhaiten vaikuttavat tavoitteiden saavuttamiseen. Strategisten tavoitteiden toteutuminen henkilöstön osalta vaatii eniten kehittämistä, sillä kiire ja prosessista johtuva epävakaus koettiin monen haastateltavan osalta olevan yksi syy henkilöstön hyvinvointiin, jonka seurauksena tehokkuus, motivaatio ja asiakastyytyväisyys laskevat. Strategisissa tavoitteissa tällä hetkellä tiekartassa on tuotu esille henkilöstön osalta muun muassa aito sitoutuminen, tehdään asiat, jotka on sovittu ja ylläpidetään henkilöstön hyvää tunnetilaa. Jokaisen tulisi siis toimia prosessin mukaisesti, jotta työkuorma saataisiin tasapainotettua siten, ettei samaa työtä tarvitsisi useaan kertaan tehdä. Prosessia on yritetty sulauttaa arkeen ja siitä on luotu jokaiselle erillinen alusta omalle työpöydälle, mutta kaikilta osin tämä ei siitä huolimatta toteudu tutkimuksesta saatujen tuloksien pohjalta. Tämän johdosta valtaosa haastateltavista kannatti erillisiä keskustelutilaisuuksia ja harjoitustilanteita arkitapauksista, jossa strategiset tavoitteet konkretisoituisivat, sillä monet haastateltavista kokivat strategisten linjausten jäävän vain kauniiksi ajatukseksi taustalle. Opinnäytetyön tutkimusosion vaihe prosessikuvauksen tehostaminen henkilöstölle on kuvattu kuviossa 50.

Kuvio 50: Opinnäytetyön tutkimusosion vaiheet: kehitysehdotuksena prosessikuvauksen tehostaminen henkilöstölle

Ehdotuksena olisi prosessien esille nostaminen uudelleen yksikkökohtaisesti siten, että jokainen ymmärtäisi merkityksen ja tavoitteet. Kuten Getz ja Lee totesivat onnistuneet strategian rakentuvan kolmen pilarin varaan, jotka ovat suunta, rakenne ja ihmiset kuviossa 51. Näiden pohjalta pilareiden tarkoitusperä olisi suotavaa avattava henkilöstölle uudelleen.

Kuvio 51: Kolmen pilarin strategia (Getz & Lee 2011, 303)

Kehityksen tuomat hyödyt yritykselle ja henkilöstölle nousevat esille tehokkuuden, motivaation sekä asiakastyytyväisyyden kasvun mahdollisuutena henkilöstön hyvinvoinnin noustessa, sillä henkilöstön selkeät käsitykset strategisista linjauksista ja prosessien kulusta mahdollistavat suoraviivaisen toimintamallin, jonka mukaan jokainen toimii. Tämän seurauksena henkilöstön kuormittavuus tasoittuu ja hyvinvoinnin edellytyksen kasvavat.

Toteutus

Työnjohdon prosessien esille nostaminen vaatisi yhteistä läpikäymistä osastokohtaisesti. Ehdotuksena olisi järjestää kolme erillistä sisäistä koulutustilaisuutta, jossa käsiteltäisiin teemat kerrallaan. Ensimmäisessä koulutustilaisuudessa käytäisiin läpi prosessin alkuvaiheessa olevat esityöt perusteellisesti lävitse prosessikaaviosta. Tämän jälkeen varmistetaan käytännön harjoittelulla jokaisen sisäistäneen asioiden merkitykset ja niistä annettaisiin palautteet yhteisesti. Toisessa teemaosiossa käytäisiin lävitse asiakkaan kohtaaminen töiden vastaanotossa, jossa eri vaiheet käytäisiin ensin teoriaperusteisesti läpi ja nostettaisiin keskusteluissa esille aihealueet, jotka vaativat eniten kehittämistä. Kolmannessa teemaosiossa käytäisiin ensin teoriapohjaisesti läpi prosessin loppuvaiheessa olevat aihealueet, jossa harjoiteltaisiin käytännöntasolla haastavia tapauksia. Näitä tapauksia ovat muun muassa reklamaatiotapauksien käsittelyt. Haastavat tapaukset käytäisiin lopuksi yhdessä läpi ja annettaisiin kehittämisehdotuksia toiminnoille.

8.7.2 VRIO-mallin avulla kilpailukyvyn parantaminen resursseja kehittäen ja tehostaen

Strategisten tavoitteiden toteutumista arjessa voidaan hyödyntää Balanced Scorecard mallia, jossa Balanced Scorecardin puretusta neljästä osa-alueesta prosessi ja asiakastarpeiden tunnistaminen ennakoidusti helpottavat prosessin työkuorman tasaantumista. Ensiarvoisen tärkeätä onkin prosessin esityö, joka antaa vahvan pohjan koko asiakaskokemuksen ketjussa. Opinnäytetyön tutkimusosion vaihe VRIO-mallin avulla kilpailukyvyn parantaminen resursseja kehittäen ja tehostaen on kuvattu kuviossa 52.

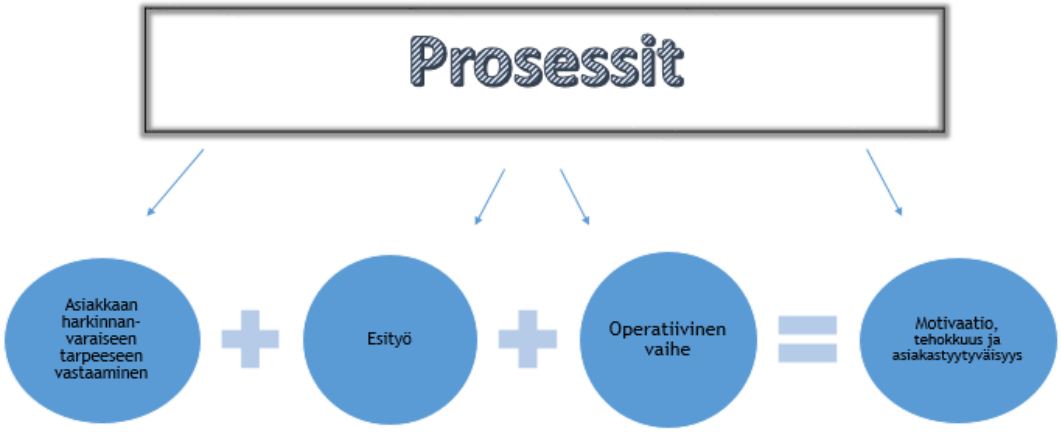
Kuvio 52: Opinnäytetyön tutkimusosion vaiheet: VRIO-mallin avulla kilpailukyvyn parantaminen resursseja kehittäen ja tehostaen

Kehitysehdotus

Kehitysehdotuksena olisi nostaa esille VRIO-mallin avulla kilpailukyvyn parantaminen resursseja kehittäen ja tehostaen, jossa suunnitellulla tehokkuudella pyritään hyödyntämään resursseja tehokkaasti välttämällä päällekkäisten töiden tekemistä selkeyttämällä henkilöstön tehtäväalueita. Tämä mahdollistaisi yritykselle paremmat edellytykset tehokkaampaan prosessin läpimenemiseen, joka antaa paremmat edellytyksen yrityksen tuloksen kasvulle.

Toteutus

Ratkaisuna olisi painottaa voimavaroja ajanvarausyksikköön, missä varaukset käytäisiin huolella läpi. Ongelmaksi muodostuu palkkiojärjestelmä, joka kannustaa määrään eikä laatuun. Tämän johdosta ensimmäisenä pitäisi palkkiojärjestelmään tehdä muutokset, jotka kannustaisivat laatuun. Tämän palkkiojärjestelmän uudistaminen vaatii jatkotutkimista ajanvarausyksikön osalta, jotta palkkiojärjestelmästä saadaan myös henkilöstön kannalta motivoiva, tehokkuutta luova sekä asiakasystävällinen, joilla on vaikutuksia asiakastyytyväisyyteen. Prosessikuvaus on kuvattuna kuviossa 53.



Kuvio 53: Kehitysehdotus prosessien osalta

8.7.3 Henkilöstötuottavuuden strategiassa rajataan ylitöitä ja pyritään työelämän laadun parantumiseen.

Kehitysehdotus ja toteutus

Kehitysehdotuksena on prosessikuvauksen selkeyttäminen jokaiselle työntekijälle, jolloin yleinen epätietoisuus pienenisi ja työelämänlaatu kohenisi. Tämän seurauksena tehokkuuden kasvulle olisi paremmat edellytykset, jolloin ylitöiden määrän tarve vähenisi. Ylitöistä maksettavien korvausten määrä on lisäkuluerä yritykselle sekä ylitöinä tehdyt suoritteet ovat usein myös tehottomampia, kuin varsinaisella työajalla suoritetut toimet. Näiden asioiden kehittyessä mahdollistavat ne paremmat edellytykset henkilöstön työelämän laadun paranemiselle, tehokkuuden sekä tuottavuuden kasvulle, jonka seurauksena yrityksellä on mahdollisuus säästää ylityökustannuksissa. Opinnäytetyön tutkimusosion vaihe henkilöstötuottavuuden strategia on kuvattu kuviossa 54.

Kuvio 54: Opinnäytetyön tutkimusosion vaiheet: henkilöstötuottavuuden strategiassa rajataan ylitöitä ja pyritään työelämän laadun parantumiseen

8.7.4 Kehitysehdotuksena ja toteutuksena tuntitulosta luopuminen

Kaikkien haastateltavien mielestä palkitsemisen elementit ovat nykyisellään riittävät, johon haluttaisiin vain oikeudenmukaisia korjauksia. Budjetoidut tavoitteet, koettiin usean haastateltavien osalta epäoikeudenmukaisena suhteessa suorittavan puolen tekijöiden lukumäärään.

Palkitsemisjärjestelmän osista budjetoitu tulos ja tuntitulot ovat hyvin lähellä toisiaan, joten kysymys kuuluu, onko molempien oltavan osana palkitsemisjärjestelmää? Tuntitulot merkkikohtaisesti vaativat jokaiselle merkille omat taulukkonsa, joka vaatii puolestaan ajankäyttöä niiden rakentamiseen sekä ylläpitämiseen. Helpoin keino olisi luopua niistä ja jättää vain budjettiin sidottu tulos, jossa huomioidaan merkkikohtaiset tuntiveloitukset. Opinnäytetyön tutkimusosion vaihe tuntitulosta luopuminen on kuvattu kuviossa 55.

Kuvio 55: Opinnäytetyön tutkimusosion vaiheet: kehitysehdotuksena ja toteutuksena tuntitulosta luopuminen

Kehitysehdotuksena olisi tuntitulosta luopumisen jättäen provisioelementeiksi budjetoidun tuloksen, laskuttamattomien listan sekä huolenpitosopimuksien myynnit, joka on kuviossa 56 kuvattu. Tämä johtaisi läpinäkyvyyden parantumiseen provisiojärjestelmässä ja oikeudenmukaisempaan järjestelmään. Budjetit pitäisi myös laatia suhteessa tuntiveloitushintaan, sillä eri merkkien osalta veloitukset ovat hyvinkin poikkeavia.

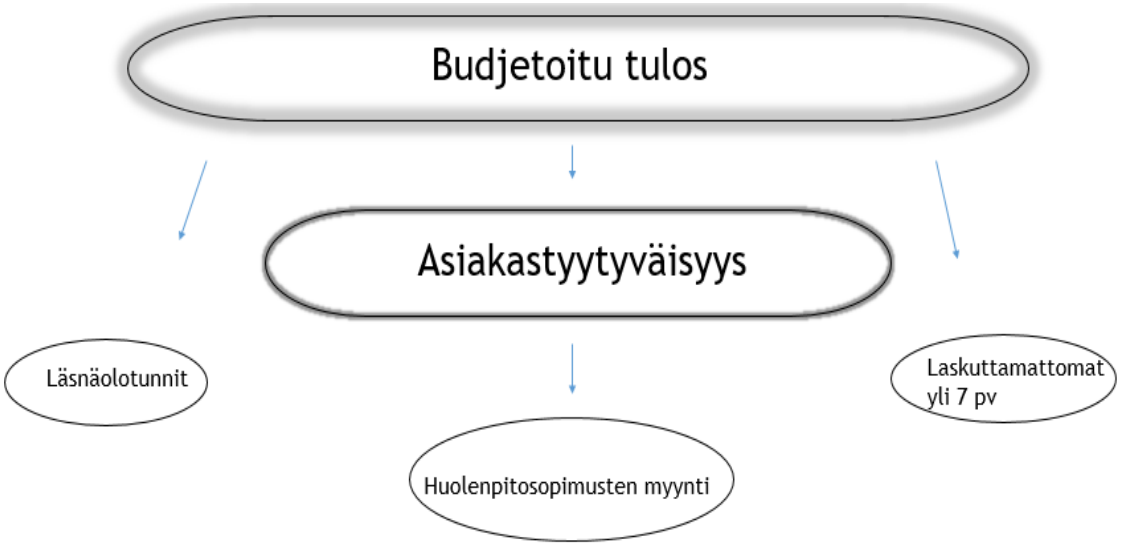
Kuvio 56: Provision elementit

8.7.5 Kehitysehdotuksena asiakastyytyväisyydestä palkitseminen

Alalla vallitsee kova kilpailu, jossa ei korostu yksinomaan hinta, vaan myös asiakaskokemus, mistä seuraa asiakastyytyväisyys. Asiakastyytyväisyyteen yritysten olisi kiinnitettävä enemmän huomiota, joka vaatii henkilökunnan panosta ja tahtotilaa palvella asiakkaitaan parhaansa mukaisesti. Opinnäytetyön tutkimusosion vaihe asiakastyytyväisyydestä palkitseminen on kuvattu kuviossa 57.

Kuvio 57: Opinnäytetyön tutkimusosion vaiheet: kehitysehdotuksena asiakastyytyväisyydestä palkitseminen

Ehdotuksena olisi lisätä yhdeksi palkitsemisen elementiksi asiakastyytyväisyys, jonka mittarina käytettäisiin nykyisellään olevaa mittausmenetelmää. Asiakastyytyväisyys ja provisiojärjestelmän elementit ovat kuvattu kuviossa 58. Haastateltavat arvostelivat mittauksen luotettavuutta ja tämän oikeudenmukaisuutta, jonka seurauksena asiakastyytyväisyyden liittäminen saattaa johtaa usean kohdalla voimakkaisiin vastareaktioihin ja mahdollisiin manipulaatioihin. Tämän johdosta asiakastyytyväisyyden mittaamiseen tulisikin siirtyä asteittain ja tavoitetason tulisi peilata keskiarvoon, joka on muodostunut useiden vuosien kyselypalautteiden vastausluvuista. Yrityksen johdon tahtotila olisi sitoa asiakastyytyväisyys osaksi palkitsemista, joka olisi sidoksissa provisioon, sillä ajatuksella, että provision osuudesta sidottaisiin esimerkiksi 1/3 asiakastyytyväisyyteen kuukausittain maksettavasta osuudesta. Tutkimuksista saatujen tuloksien mukaan valtaosa haastateltavista haluaisi sitoa asiakastyytyväisyydestä palkitsemisen bonus muotoisena, joka maksettaisiin kerran tai kaksi vuodessa. Ratkaisuna olisi näiden kahden välinen kompromissi, jossa palkkio olisi osittain sidottuna provisioon. Palkkio maksettaisiin neljännes vuosittain sillä perusteella, kuinka tavoitetaso saavutetaan. Kuukausittaisesta provision osuudesta 10 % sidottaisiin asiakastyytyväisyyteen, joka maksettaisiin palkkio-osuutena takaisin tavoitetason saavutettua. Tämän lisäksi pitäisi olla jokin lisäpalkkio tavoitetason ylittyessä, jossa palkkion osuus kasvaisi asteittain, kuten taulukossa 1 on kuvattu. Asiakastyytyväisyyden raja on myös huomioitava, tämä raja tulisi asettaa realistiselle tasolle, sillä liian korkeaksi asetetut tavoitteet luovat epäoikeudenmukaisuuden tunnetta.



Kuvio 58: Asiakastyytyväisyys ja provisiojärjestelmän elementit

Asiakastyytyväisyyden sitominen bonus muotoisena palkkiona, joka tavoitetason saavutettua maksettaisiin neljännes vuosittain henkilöstölle.

Toteuma- % asiakaspalvelusta	Palkkio €
85	57.35
87.5	67.47
90	77.11
92.5	85.68
95	92.63
97.5	97.50
100	100.00
102.5	102.50
105	107.63
107.5	115.70
110	127.27
112.5	143.17
115	164.65
117.5	193.47
120	232.16

Taulukko 1: Esimerkki Asiakastyytyväisyyden palkitsemistaulukosta

8.7.6 Kehitysehdotuksena motivaatiotekijöiden kartoitus

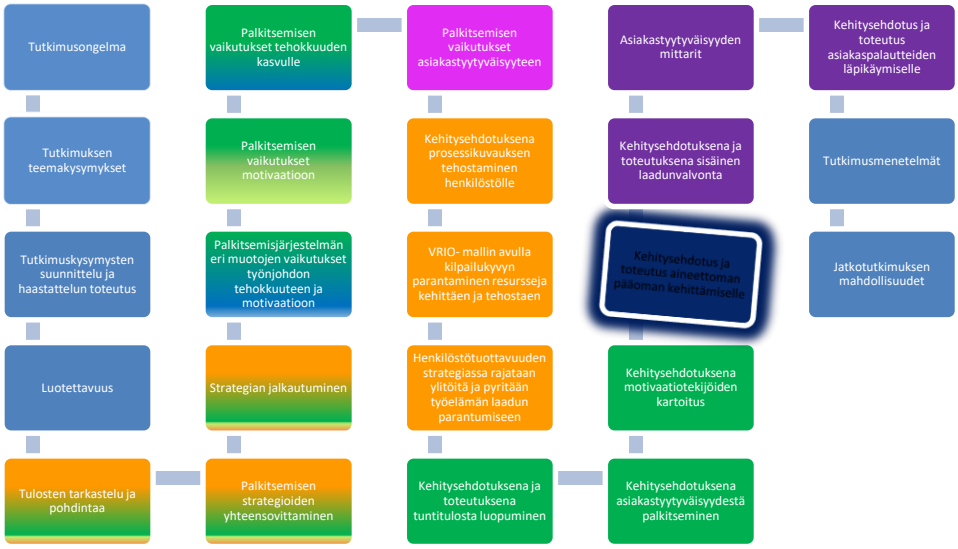
Lähes jokaisen haastateltavan mielestä työ on suurin tekijä, joka motivoi. Rowsonin (2009, 71) mukaan työntekijöitä työskentelevät eri syistä ja motivoituvat eri asioista, toiset tekevät työtä vain ansaitakseen elantonsa, kun taas toiset motivoituvat itse työstä saaden arvostusta tekemälleen ja olemalla osa yhteisöä. Osalle urapolut, vastuut ja mielenkiintoiset työt luovat motivaatiota. Maslowin tarvehierarkiateorian mukaan rahallisella korvauksella voidaan tyydyttää vain fysiologisia ja turvallisuuteen liittyviä tarpeita. Näiden tarpeiden ollessa kunnossa, asettuva aineettomat palkitsemisen muodot määrääviksi tekijöiksi. Näitä tekijöitä ovat muun muassa henkilön osaamisen kehittäminen ja työn sisällön merkityksellisyys. (Hakonen & Nylander 2015, 412.) Näiden ajatuksien pohjalta korostuu aineeton palkitseminen urapolkujen muodossa, jossa työn sisällön merkitykseen kannattaa panostaa ja antaa työntekijöille mahdollisuus kehittyä ja erikoistua tarvittaessa johonkin erityisosaamista vaativaan työhön. Opinnäytetyön tutkimusosion vaihe motivaatiotekijöiden kartoitus on kuvattu kuviossa 59.

Kuvio 59: Opinnäytetyön tutkimusosion vaiheet: kehitysehdotuksena motivaatiotekijöiden kartoitus

Ehdotuksena olisi kartoittaa jokaisen työntekijän motivaatiotekijät kehityskeskusteluissa, joissa kanavoitaisiin niiden motivaatiotekijöiden pohjalta jokaiselle työntekijälle henkilökohtainen suunnitelma. Aineettoman palkitsemisen muodot toteutuvat niiden työntekijöiden pohjalta, jotka motivoituvat osaamisen kehittymisen myötä. Yrityksen hyödyt ovat motivoituneen henkilöstön sitoutuminen paremmin työtehtäviinsä, jonka seurauksena työelämän laatu paranee, tuottavuuden kasvulle on paremmat edellytykset sekä mahdolliset sairaspoissaolot vähentyvät.

8.7.7 Kehitysehdotus ja toteutus aineettoman pääoman kehittämiselle

Lähes jokaisen haastateltavan mielestä tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat koulutus ja ammattitaito. Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiossa yhdistyy aineeton henkilöstön pääoma, hr-resurssin työaikatiedot ja liiketoimintatiedot samaan yhtälöön, jossa Kaplan ja Norton (2006) huomioivat suoriteperusteisessa kustannuslaskennassa aineettoman pääoman merkityksen. Opinnäytetyön tutkimusosion vaihe aineettoman pääoman kehittäminen on kuvattu kuviossa 60.

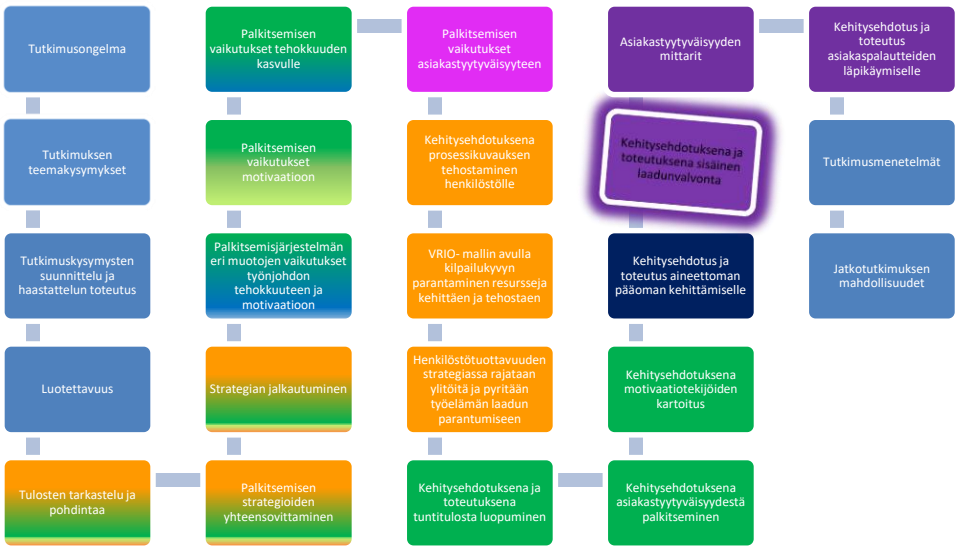


Kuvio 60: Opinnäytetyön tutkimusosion vaiheet: kehitysehdotus ja toteutus aineettoman pääoman kehittämiselle

Henkilöstön aineettomien pääomien kehittämiseen kannattaisi kiinnittää huomiota entistä enemmän ja luoda jokaiselle halujen sekä tarpeiden mukainen henkilökohtainen opintosuunnitelma vuodeksi eteenpäin. Tämä luotaisiin yhdessä esimiehen kanssa ja katsottaisiin tarvittavat koulutusohjelmat yhdessä ja pyrittäisiin entistä enemmän antamaan vaikutusmahdollisuuksia oman työnsä kehittämiseen. Aineettomien pääomien kehittäminen tukee Kestin ajatuksia, jossa hän kuvaa työelämän laadun paranevan yrityksessä, kun annetaan työntekijöille enemmän vaikutusmahdollisuuksia omaan työkuvaansa, jolloin sitoutuminen, työn laatu ja työhyvinvointi muun muassa paranee. (Kesti 2011, 17.) Palkitsemisen näkökannasta tämän seurauksena toteutuu aineettoman palkitsemisen muoto koulutusmahdollisuutena.

8.7.8 Kehitysehdotuksena ja toteutuksena sisäinen laadunvalvonta

Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät ovat Hayesin (2008, 8 - 9) mukaan asiakkaan tarpeet, niiden tunnistaminen, tiedonanti kysymyksiin, tarpeiden tyydyttäminen ja jälkihoito. Näiden pohjalta prosessin toimivuus on yksi suurimmista tekijöistä perusasioiden saavuttamiseksi. Sisäisellä laadunvalvonnalla saadaan asiakkaalle odotusarvon mukaiset tarpeet tyydytettyä hyödykkeen osalta ja prosessin selkeytymisen kautta asiakkaan palvelemiseen vapautuu enemmän aikaa ja heidän tarpeita on mahdollisuus tehokkaammin tunnistaa, tämän lisäksi tavoitettavuus paranee. Opinnäytetyön tutkimusosion vaihe sisäinen laadunvalvonta on kuvattu kuviossa 61.



Kuvio 61: Opinnäytetyön tutkimusosion vaiheet: kehitysehdotuksena ja toteutuksena sisäinen laadunvalvonta

Ehdotuksena olisi laadunvalvontaan huomion kiinnittäminen, jossa läpimenoista 70 % tarkastettaisiin sisäisen laaduntarkastajan toimesta. Laaduntarkastaja voidaan valjastaa omista resursseista siihen kouluttamalla ja hän voi olla suorittavalta puolelta, mutta luonnollisesti sellaisia töitä, joita hän on ollut osaltaan suorittamassa, jäävät tarkastuksen ulkopuolelle. Laaduntarkastajia pitäisikin olla vähintään kaksi, sillä tarkastuksien on oltava jatkuvaluonteisia lomista tai sairaspoissaoloista riippumatta. Koulutus suoritettaisiin intensiivikoulutusmuodossa, jossa nimetty työnjohtaja kouluttaa perusasiat laadunvalvojalle. Jokainen laadunvalvontaraportti kirjataan sähköisesti järjestelmään, jossa hyödynnetään valmiita olemassa olevia ohjelmistoja. Näiden raporttien yhteenvetojen pohjalta tehtäisiin tarvittavin osin toimenpidesuunnitelma, mikäli laatupoikkeamia havaitaan. Tämä ylläpitämiseksi nimetään vastuuhenkilö, jotta asiat tulisi myös käsitellyksi sekä saatetuksi toiminta-asteelle.

Hyödyt yritykselle ja henkilöstölle nousevat esille asiakkaan luottamuksen vahvistuminen, jossa korostuvat luotettavuuden tunne yrityksen toiminnasta ja laadusta. Tämän seurauksena asiakastyytyväisyyden lukemiin on odotettavissa kehitystä, ja palkitsemisen näkökannasta henkilöstön palkkio-osuus olisi korkeampi asiakastyytyväisyyden kasvun seurauksena.

Asiakastyytyväisyyden mittarit

Asiakastyytyväisyyden mittaaminen koetaan haasteelliseksi tämä luotettavuuden johdosta. Silloin kun halutaan luotettavia mittaustuloksia, vaatii se asiakkailta ajankäyttöä yhä enemmän. Lähtökohtaisesti palautteiden annot pitäisivät olla mahdollisimman nopeita ja yksinkertaisia, jotta vastausmäärät pysyisivät mahdollisimman korkealla tasolla, mutta näiden yksinkertaisten palautteiden avulla ei saada täsmällisiä syitä, joten tämä vaatisi erillisiä kyselyiden laatimisia. Tällä hetkellä yrityksellä on käytössä palautesoitto niiden asiakkaiden osalta, jotka antavat heikon arvosanan kokemuksesta. Jälkisoitot kertovat kyllä syyt, mitkä tekijät ovat tyytymättömyyden takana. Asioille ja ongelmille pyritään yrityksessä saamaan ratkaisu ja rakenteelliset muutokset toiminnan osalta, mutta usein nämä jäävät kuitenkin muistinvaraisiksi ja ne saattavat jäädä toteuttamatta. Opinnäytetyön tutkimusosion vaihe asiakastyytyväisyyden mittarit on kuvattu kuviossa 62.

Kuvio 62: Opinnäytetyön tutkimusosion vaiheet: asiakastyytyväisyyden mittarit

8.7.9 Kehitysehdotus ja toteutus asiakaspalautteiden läpikäymiselle

Ehdotuksena olisi asioiden läpikäyntiä kerran kuukaudessa palaverin muodossa ja siinä yhteispohdintaa ja ratkaisuja ongelmakohtien korjaamiseksi. Aiheesta luotaisiin pöytäkirja ja toimintasuunnitelma, jolla varmistetaan ongelmakohtien konkreettinen läpivieminen ja nimetään tälle vastuuhenkilö. Tällä hetkellä asiakaspalautteiden käsittelyiden jälkisoitot eriytetään omaan kansioonsa, jonka avulla voidaan nostaa esille juuri ne suurimmat ongelmat. Nämä palautteet tulisi taulukoida sähköiseen muotoon tulevaisuudessa, jotta käsittelyajassa säästettäisiin. Toisena ehdotuksena olisi luoda taulukko, jonne jokainen luo erikseen soitetut asiakaspalautteet. Nämä menetelmät mahdollistaisi ”kipupisteiden” kehittämisen ja samojen virheiden toistumisien vähenemiseen. Palkitsemisessa tämä näkyy asiakastyytyväisyysmittarissa, jossa tyytyväisyyden kasvun myötä palkkion osuus olisi merkittävämpi ja yrityksen kannalta arvostuksen merkitys markkinoilla kasvaa. Opinnäytetyön tutkimusosion vaihe asiakaspalautteiden läpivieminen on kuvattu kuviossa 63.

Kuvio 63: Opinnäytetyön tutkimusosion vaiheet: kehitysehdotus ja toteutus asiakaspalautteiden läpikäymiselle

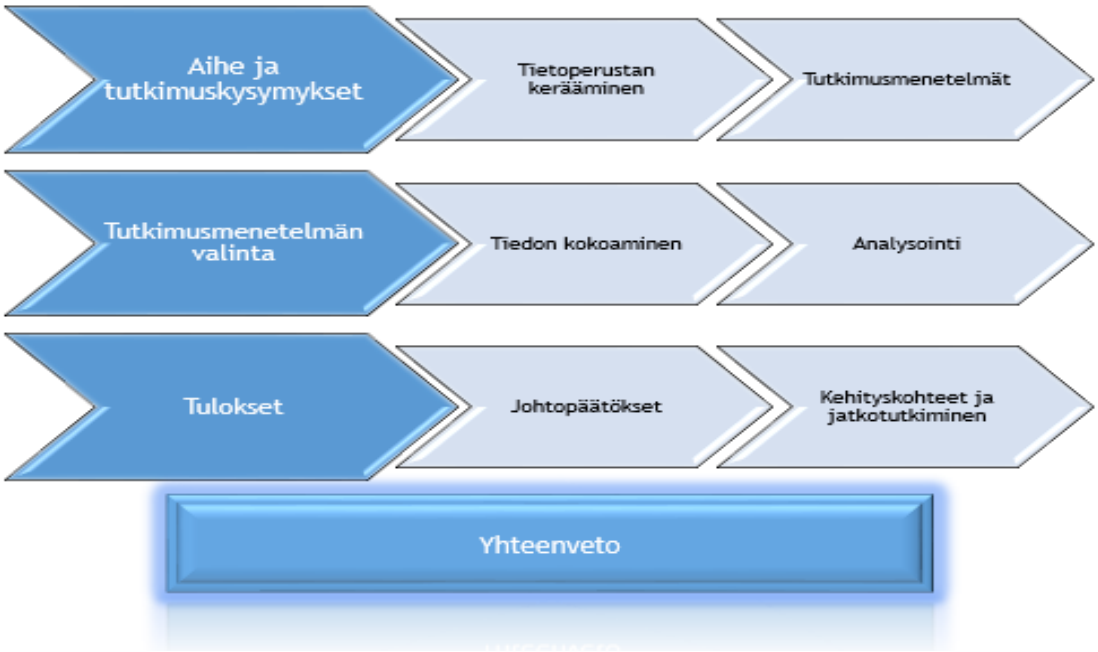
Toisena kehitysehdotuksena ja toteutuksena osastokohtainen mittauksen kohdentaminen

Mittareiden osalta kehitysideana olisi eriyttää täysin kahden eri osaston välinen yhteismittaus ja keskittymään erityisesti korjaaviin toimenpiteisiin sen osaston kohdalla, joka ei saavuta tavoiteltua asiakastyytyväisyyden tulosta. Tällä hetkellä asiakastyytyväisyyttä mitataan koko yksikön osalta, joka ei kerro osastokohtaista tyytyväisyyttä. Eri osastojen väliset palautteet ovat

yksilöitävissä ja kohdennettavissa työmääräimien osastojen määrittelyillä, jotka vaativat vain erillisen ajon järjestelmästä. Järjestelmä tuottaa tällä hetkellä reaaliaikaista tietoa asiakastiloissa oleviin paneeleihin, jotka jatkossa voitaisiin ohjata osastokohtaisesti. Ongelmaksi muodostuu asiakastyytyväisyyden mittaamisessa yhteispalaute niissä tapauksissa, joissa ajoneuvo on ollut sekä huollon että vauriokorjaamon puolella samalla käyntikerralla. Ongelma voidaan eliminoida ohjaamalla erillisillä työmääräimillä kyselyt, mutta tällöin asiakas joutuisi vastaamaan kahteen erilliseen kyselyyn toimenpiteiden jälkeen, joista toiseen todennäköisesti jätettäisiin vastaamatta. Prosenttiluokassa molemmat käyntikerrat ovat kuitenkin hyvin pieniä, ja tällöin arviot hukkuvat keskiarvoihin, joten tämän osalta en näkisi tarpeelliseksi suunnata resursseja ja alkaa tutkia eri vaihtoehtomuotoja.

9 Yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia erilaisten palkitsemismuotojen vaikutuksia kohdeyrityksen henkilöstöön ja miten eri palkitsemismuodot koetaan vaikuttavan työnjohdon tehokkuuden, motivaation ja asiakastyytyväisyyden kasvuun. Työn tietoperustassa on laaja-alaisesti hyödynnetty ajantasaista aineistoa, missä lähteitä on käytetty monipuolisesti hyödyksi. Tietoperustassa keskeisinä teemoina ovat palkitsemisen strategiat ja johtaminen, henkilöstön erilaiset palkitsemisen muodot, työmotivaatio ja siihen liittyviä käsitteitä sekä henkilöstötuottavuus ja asiakastyytyväisyyskappale. Opinnäytetyön yhteenveto on kuvattu kuviossa 64.



Kuvio 64: Opinnäytetyön vaiheet

Tutkimuksesta saatujen tuloksien pohjalta strategisessa palkitsemisessa korostuvat aineettoman palkitseminen merkitys, joka heijastuu suoranaisesti henkilöstön motivaatioon, tehokkuuteen sekä asiakastyytyväisyyteen. Aineellisella palkitsemisella voidaan motivoida henkilöstöä tietyn aikaa, mutta pidemmällä aikavälillä korostuvat muut työntekijään vaikuttavat ulkoiset ympäristötekijät. Vaikka aineettomat palkitsemisen vaikutukset ovat merkittävimmät, niin henkilöstö kokee aineellisen palkitsemisen olevan ainut ja oikea tapa jakaa palkkioita. Tämä johtuu pitkälti yrityskulttuurista ja aineettoman palkitsemisen näkemyksistä, joita pidetään henkilöstöetuina palkitsemisen sijasta.

Kehitysehdotuksissa esille nousivat prosessikuvauksen tarkentaminen henkilöstölle, joita käytäisiin osastokohtaisesti läpi. Kilpailukyvyn parantamisessa keskittyminen resurssien kehittämiseen ja tehostamiseen, jossa suunnitellulla tehokkuudella pyritään hyödyntämään resursseja tehokkaasti välttämällä päällekkäisten töiden tekemistä prosessin selkeyttämisellä. Tuottavuuden parantamisessa pyritään kehittämään henkilöresursseja, joka lisää tehokkuutta. Palkitsemisen osa-alueella esille nousivat tuntitulosta luopuminen provisiojärjestelmän osalta ja asiakastyytyväisyyden sitominen osaksi palkitsemisjärjestelmää. Motivaation osa-alueella keskittyminen henkilöstön motivaatiotekijöiden kartoitukseen kehityskeskusteluissa, jonka pohjalta laaditaan henkilökohtainen suunnitelma. Tehokkuuden osa-alueella keskittyminen aineettoman pääoman kehittämiseen koulutusjärjestelmän avulla. Asiakastyytyväisyyden osa-alueella keskittyminen sisäisen laadunvalvonnan tehostamiseen, asiakaspalautteiden läpikäyntiin sekä osastokohtaisen mittauksen kohdentamiseen.

Tutkimuksessa on käytetty laadullista menetelmää, missä hyödynnettiin etnografista haastattelumenetelmää. Menetelmää ja lähestymistapaa voidaan pitää sopivana ja onnistuneena, sillä näiden ansiosta oli mahdollista saada hyvin yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa tutkimuksen kohteena olevilta, jossa haastateltavat valikoituivat harkinnanvaraisella otoksella. Haastateltavien työkokemus oli varsin laaja, joka tuki harkinnanvaraista otoksen tarkoitusperää. Opinnäytetyön tutkimusosion vaihe tutkimusmenetelmät ja jatkotutkimuksen mahdollisuudet ovat kuvattu kuviossa 65.

Kuvio 65: Opinnäytetyön tutkimusosion vaiheet: tutkimusmenetelmät jatkotutkimuksen mahdollisuudet

Tutkimuksen haasteeksi muodostui henkilöstön epätietoisuus aineettoman palkitsemisen muodoista sekä provisiojärjestelmän vahva asema yrityksessä. Aineellisen sekä aineettoman palkitsemisen osalta oli keskusteluja avattava perusteellisesti haastatteluiden yhteydessä.

Tutkimuksessa tiedon kokoaminen toteutettiin teemahaastattelulla, jota edelsi kyselylomake ennakkoon. Teemahaastattelun runko sekä esikyselylomakkeet lähetettiin arvioitavaksi kahdelle ulkopuoliselle henkilölle, ja arvioinnin pohjalta tehtiin vielä tarvittavat muutokset kysymyksiin ennen haastatteluita. Haastatteluiden edetessä jouduttiin vielä kysymyksien runkoa muuttelemaan muutamien teemojen kohdalla, jotta tutkimuksen kannalta oleelliset asiat tulisi esille. Teemahaastattelun jälkeisinä päivinä suoritettiin litterointi, jonka jälkeen nämä koodattiin ja analysoitiin. Teemahaastatteluiden litterointi, koodaus ja analysoinnista kerääntyi 292 sivua. Teemahaastatteluissa asioiden käsittelyä helpotti omakohtainen tuntemus toimialasta sekä aihealueesta, jonka ansioista pääsimme keskusteluissa nopeasti keskeisiin asioihin ja keskustelemaan hyvin syvällisesti aihealueesta.

Työn sisältö on varmistettu kahdessa vaiheessa haastateltavilta. Ensimmäisessä vaiheessa lähetettiin analyysin yhteenveto tutkimuksen tuloksista jokaiselle haastateltavalle erikseen ja toisessa vaiheessa lähetettiin kehittämisosion yhteenveto ja arvio toteutettavuudesta. Analyysiosuudessa ei ollut korjausehdotuksia, mutta asiakastyytyväisyydestä palkitsemista ja sen palkkiotaulukkoa pidettiin liian korkeana. Tämän johdosta palkitsemistaulukkoon asiakastyytyväisyyden osalta tehtiin maltillisia muutoksia. Aluksi kehitysehdotuksena oli 20 % osuus asiakastyytyväisyyden palkitsemistaulukosta, joka on kuvattu taulukossa 2. Luotettavuutta on arvioitu kriittisesti läpi prosessin ja toteutuksessa tämä on ollut vahvasti läsnä.

Toteuma- % asiakaspalvelusta	Palkkio €
85	114.70
87.5	134.94
90	154.22
92.5	171.36
95	185.25
97.5	195.00
100	200.00
102.5	205.00
105	215.25
107.5	231.39
110	254.53
112.5	286.35
115	329.30
117.5	386.93
120	464.32

Taulukko 2: Ensimmäinen ehdotus asiakastyytyväisyyden palkitsemistaulukosta

Tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää, sillä ne ovat saatu toimeksiantajan organisaatiossa yhden yksikön osalta ja heidän tarpeisiin soveltuvilta osin. Kehitysehdotukset ovat toteutettavissa pienillä resursseilla, jotka edistävät palkitsemisen strategian keinoina lisätä henkilöstön motivaatiota, tehokkuutta ja asiakastyytyväisyyttä.

Opinnäytetyön prosessi on ollut massiivinen kokonaisuus, joka on kehittänyt käsittelemään isoja osakokonaisuuksia aikataulussa sekä kasvattanut pitkäjänteisyyttä. Työ itsessään on myös edetessään opettanut uusia asioita ja avartanut omia näkemyksiä haastattelujen kautta asiakokonaisuuksista. Tutkimusosioon käytin hyvin paljon aikaa ja keskityin aineiston kokoamiseen perusteellisesti. Tutkimuksessa kerääntyi aineistoa suuri määrä, jonka analysoin huolella. Tämän seurauksena esille nousi paljon mielenkiintoisia jatkotutkimuskohteen aiheita. Tarkoituksena on jatko-opinnoissa jatkaa tutkimuksia aineettoman pääoman merkityksestä tuottavuuteen.

Yhteistyö ohjaajan, haastateltavien sekä työyhteisön kanssa on mielestäni onnistunut hyvin. Olemme avoimesti yhdessä keskustellut monista ongelmakohdista ja niiden ratkaisemiseksi olen saanut useita hyviä ajatuksia. Kokonaisuudessaan opinnäytetyötä voidaan pitää onnistuneena ja eettisenä, sillä toimeksiantaja sekä haastateltavat pysyivät nimettöminä, eikä heidän sanomisia pystytä kohdentamaan yksilöidysti. Tämä vahvistettiin haastateltaville myös ennen haastatteluja. Tutkimuksessa on myös huomioitu hyvät eettiset tieteellisen tutkimuksen piirteet, joita on noudatettu läpi prosessin.

Tutkimuksen tulosten pohjalta avautui monia mielenkiintoisia jatkotutkimusmahdollisuuksia palkitsemisjärjestelmän kehittämisen suhteen. Esimerkiksi asiakastyytyväisyyden mittaaminen

luotettavasti vaatii usein massiivisia kyselytutkimuksia, jotka vievät vastaajilta aikaa. Kyselytutkimukset pitäisi olla mahdollisimman yksinkertaisia, nopeita täyttää ja niiden täyttäminen pitäisi olla kiinnostavaa, muuten asiakasvastauksien luvut jäävät hyvin pieniksi. Tämä vaatisi jatkotutkimuksia ja kehittämistä tyytyväisyysmittareiden ja kyselyiden osalta.

Toisena esille nousevana asiana oli aineeton palkitseminen. Aineettoman palkitsemisen muodoissa olisi paljon kehittämisen varaa, koska käsitteet olivat henkilöstölle varsin pimennossa olevia kohteita. Niiden merkitykset ovat kuitenkin pitkällä aikavälillä merkittävimmät kuin aineelliset, joten yrityksen pitäisi tunnistaa ja keskittää voimavaroja niille osa-alueille. Ensin yrityksen olisi kuitenkin tunnistettava aineettomien palkitsemisien merkitys yrityksen työntekijöille. Miten henkilöstö saadaan ymmärtämään aineeton palkitsemisen?

Kolmantena esille nousi itse palkitsemisjärjestelmän kehittäminen toiminnallisena työnä, mikä antaa hyvän aiheen järjestelmätyökalun luomiseen, jossa henkilöstöllä olisi pääsy tietokantaan ja mahdollisuus tarkastaa omat palkkionsa helposti. Läpinäkyvyyttä parantaisi visuaalinen tuenta, jolla hahmotettaisiin eri palkitsemisen osa-alueet ja mistä ne koostuvat.

Neljänneksi esille nousi johdon strategisten tavoitteiden näkemys yrityksen ylimmän johdon osalta. Tällöin saataisiin kokonaisvaltainen kuva johdon sekä operatiivisella puolella työskentelevien osalta strategisten tavoitteiden suhteen.

Lähteet

Painetut lähteet:

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. 1. painos. Viro: Meedia Zone Oy.

Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. 1. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kallunki, J-P. 2014. Tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy.

Kaplan, R. & Norton, D. 1996. The Balanced Scorecard. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Liinalaakso, V., Moisio, E. & Tiihonen, J. 2016. Reilu palkitsemisjärjestelmä. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. Helsinki: Talentum.

Ronkainen, S., Pehkonen. L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2011. Tutkimuksen voimasanat. 1. Painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Rowson, P. 2009. Succesfull customer service. Get brilliant results fast. Crimsonpublishing, a division of business Ltd. Surrey: Crimson.

Selin, E. ja Selin, J. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan. 2. uudistettu painos. Espoo: Hansaprint Oy.

Soudargar, R., Lyer, V. & Hildebrand, V,G. 2012. The customer experience edge. McGraw-Hill companies. New York: McGraw-Hill.

Vartiainen, M. & Kauhanen, J. 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. 1. painos. Helsinki: WSOY.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.

Vilkka, H. 2015.Tutki ja kehitä. 4., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

Sähköiset lähteet:

Balance consulting. Tunnusluvut. Viitattu 10.3. 2017. http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut

Ek. 2012. Palkitaan tuloksesta! Viitattu 15.10.2017. https://ek.fi/wp-content/uploads/Palkkausjarjestelmat_2012.pdf

Fischer, R. 2004. Rewarding employee loyalty an organizational justice approach. Viitattu 10.2.2017. http://www.victoria.ac.nz/psyc/about/staff/pdf/employee_loyalty.pdf

Artikkelit

Cascio, W. & Boudreau, J. 2014. HR strategy: optimizing risks, optimizing rewards. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, Vol. 1 (1), 78.

Chuck, C, H. 2016. Using bonus and awards for motivating project employees. Resource Management International Digest, Vol. 24 (7), 4 – 7.

Getz, G. Lee, J. 2011. Why your strategy isn't working. Business Strategy Series, Vol. 12 (6), 303 – 307.

Grynko, T. Krupskyi, O. Koshevyi, M. Maximchuk, O. 2017. Modern concepts of financial and non-financial motivation of service industries staff. Journal of Advanced Research in Law and Economics; Craiova Vol. 8, (26), 1100 – 1112.

Hall-Ellis, S. 2014. Reward systems promote high-performance work teams achieving library mission. The Botom Line; Bradford 27.2 (2014):66 – 69.

Hyppänen, R. 2017. Palkitsemisen kokonaisuus. CM & HR Consulting Oy. Bonnier pro

Javed, F. & Cheema, S. 2017. Customer satisfaction and customer value and its impact on customer loyalty. International Journal of Internet Banking and Commerce, suppl. Special Issue: Mobile Banking: A service proveder perspective, Ottawa Vol. 22 (8), 1 – 14.

McClary, S. 2015. The brain game. The estates gazette: Sutton (Apr 11, 2015): 90.

Mishra, N. Dimri, R, P. & Chaubey, D, S. 2017. Employer employee relationship and impact organization strategy. International Journal of Professionals: A Monthly Peer Reviewed International Journal of Management & IT; Bhubanewar vol. 4 (2), 56 - 65.

Poljak, T. & Picek, R. 2017. Managing employees work efficiency within erp system in Croatian companies. Economic and Social Development: Book of Proceedings; Varazdin: 301 - 310. Varazdin: Development and Entrepreneurship Agency (VADEA). (Feb 9/Feb 10, 2017)

E-kirjat:

Eskola, J,& Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus – Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo Oy.

Fisher, J. G. 2015. Strategic Reward and Recognition. First published London and Philadelphia: KoganPage.

Hayes, B, E. 2008. Measuring Customer Satisfaction and Loyalty. Third edition. Milwaukee, Wis.: ASQ Quality Press.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Gaudeamus.

Kesti, M. 2011. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Helsinki: Finanssi ja vakuutuskustannus Oy FINVA.

Keskinen, T. ja Lipiainen, J. 2013. Asiakkaan matkassa tuotekeskeisyydestä symbioosistrategiaan. Helsinki: Talentum.

Korkiakoski, K. ja Gerdt, B. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus työkalupakki. Helsinki: Talentum.

Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Tampere: Vastapaino.

Löytänä, J. ja Kortesuo, K. 2011. Asiakaskokemus palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Ruusuvuori, J., Nikander. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön vaiheet 7
Kuvio 2: Yrityksen nykyiset palkitsemisen elementit 8
Kuvio 3: Keskeiset käsitteet 9
Kuvio 4: Strategian käsitteet 10
Kuvio 5: Opinnäytetyön vaiheet 10
Kuvio 6: Balanced Scorecard (mukaillen Kaplan & Norton 1996, 9) 14
Kuvio 7: Lawlerin tähtimalli (mukaillen Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016, 44) 16
Kuvio 8: Asiakaskokemuksen nykytila-analyysi (mukaillen Korkiakoski & Gerdt 2016, 17) . 19
Kuvio 9: Palkitsemisen käsitteet 20
Kuvio 10: Palkitsemisen muotoja 21
Kuvio 11: Täydentävät palkkaustavat Suomessa (Mukaillen Ek 2012, 4) 22
Kuvio 12: Perus palkkaustavat Suomessa (Mukaillen Ek 2012, 4) 23
Kuvio 13: Motivaation käsitteet 26
Kuvio 14: Maslow'n tarvehierarkia (mukaillen Hakonen & Nylander 2015, 142) 28
Kuvio 15: Reissin motivaatioteoria (mukaillen Mayor & Risku 2015, 33) 30
Kuvio 16: Tehokkuuden käsitteet 31
Kuvio 17: Yrityksen terveyskolmio 32
Kuvio 18: Henkilöstöjohtaminen (mukaillen Viitala 2014, 244) 33
Kuvio 19: Henkilöstötuottavuuden tuotantofunktio (Kesti 2011, 12.) 34
Kuvio 20: Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio (Kesti 2011, 13.) 35
Kuvio 21: Henkilöstöresurssit 2006: laskentamallin esimerkki (Kesti 2011, 15) 35
Kuvio 22: Asiakastyytyväisyyden käsitteet 37
Kuvio 23: Asiakaskokemuksen mittaamisessa ratkaisevat kysymykset (mukaillen Korkiakoski & Gerdt 2016, 90) 41
Kuvio 24: Mittausmallin suunnittelun vaiheet (mukaillen Korkiakoski & Gerdt 2016, 91) .. 41
Kuvio 25: Net Promote Score (Korkiakoski & Gerdt 2016, 91 - 92) 42
Kuvio 26: Customer Effort Score (mukaillen Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 27) 43
Kuvio 27: Opinnäytetyön vaiheet 44
Kuvio 28: Opinnäytetyön tutkimusosion vaiheet: tutkimusongelma ja tutkimuksen teemakysymykset 52
Kuvio 29: Teemakysymykset 53
Kuvio 30: Opinnäytetyön vaiheet 54
Kuvio 31: Opinnäytetyön vaiheet 55
Kuvio 32: Opinnäytetyön tutkimusosion vaiheet: tutkimuskysymysten suunnittelu ja haastattelun toteutus 55
Kuvio 33: Haastateltavien taustatiedot 56
Kuvio 34: Opinnäytetyön tutkimusosion vaiheet: luotettavuus 57
Kuvio 35: Opinnäytetyön vaiheet 58
Kuvio 36: Opinnäytetyön tutkimusosion vaiheet: tulosten tarkastelu ja pohdintaa 60
Kuvio 37: Opinnäytetyön tutkimusosion vaiheet: palkitsemisen strategioiden yhteensovittaminen 61
Kuvio 38: Yhteys tietoperustaan strategian osuudesta 62
Kuvio 39: Opinnäytetyön tutkimusosion vaiheet: strategian jalkautuminen 63
Kuvio 40: Opinnäytetyön tutkimusosion vaiheet: palkitsemisjärjestelmän eri muotojen vaikutukset työnjohdon tehokkuuteen ja motivaatioon 67
Kuvio 41: Yhteys tietoperustassa olevaan aineettomaan ja aineellisiin palkitsemismuotoihin68
Kuvio 42: Opinnäytetyön tutkimusosion vaiheet: palkitsemisen vaikutukset motivaatioon 72
Kuvio 43: Yhteys tietoperustassa olevaan motivaatioon 73
Kuvio 44: Opinnäytetyön tutkimusosion vaiheet: palkitsemisen vaikutukset tehokkuuden kasvulle 76
Kuvio 45: Yhteys tietoperustassa olevaan tehokkuuteen 77
Kuvio 46: Opinnäytetyön tutkimusosion vaiheet: palkitsemisen vaikutukset asiakastyytyväisyyteen 79
Kuvio 47: Yhteys tietoperustassa olevaan asiakastyytyväisyyteen 80
Kuvio 48: Kehittämisehdotukset 83
Kuvio 49: Opinnäytetyön vaiheet 84

Kuvio 50: Opinnäytetyön tutkimusosion vaiheet: kehitysehdotuksena prosessikuvauksen tehostaminen henkilöstölle 85
Kuvio 51: Kolmen pilarin strategia (Getz & Lee 2011, 303) 85
Kuvio 52: Opinnäytetyön tutkimusosion vaiheet: VRIO-mallin avulla kilpailukyvyn parantaminen resursseja kehittäen ja tehostaen 87
Kuvio 53: Kehitysehdotus prosessien osalta 87
Kuvio 54: Opinnäytetyön tutkimusosion vaiheet: henkilöstötuottavuuden strategiassa rajataan ylitöitä ja pyritään työelämän laadun parantumiseen 88
Kuvio 55: Opinnäytetyön tutkimusosion vaiheet: kehitysehdotuksena ja toteutuksena tuntitulosta luopuminen 89
Kuvio 56: Provision elementit 90
Kuvio 57: Opinnäytetyön tutkimusosion vaiheet: kehitysehdotuksena asiakastyytyväisyydestä palkitseminen 90
Kuvio 58: Asiakastyytyväisyys ja provisiojärjestelmän elementit 91
Kuvio 59: Opinnäytetyön tutkimusosion vaiheet: kehitysehdotuksena motivaatiotekijöiden kartoitus 93
Kuvio 60: Opinnäytetyön tutkimusosion vaiheet: kehitysehdotus ja toteutus aineettoman pääoman kehittämiselle 94
Kuvio 61: Opinnäytetyön tutkimusosion vaiheet: kehitysehdotuksena ja toteutuksena sisäinen laadunvalvonta 95
Kuvio 62: Opinnäytetyön tutkimusosion vaiheet: asiakastyytyväisyyden mittarit 96
Kuvio 63: Opinnäytetyön tutkimusosion vaiheet: kehitysehdotus ja toteutus asiakaspalautteiden läpikäymiselle 97
Kuvio 64: Opinnäytetyön vaiheet 98
Kuvio 65: Opinnäytetyön tutkimusosion vaiheet: tutkimusmenetelmät jatkotutkimuksen mahdollisuudet 100

Taulukot

Taulukko 1: Esimerkki Asiakastyytyväisyyden palkitsemistaulukosta 92
Taulukko 2: Ensimmäinen ehdotus asiakastyytyväisyyden palkitsemistaulukosta 101

Liitteet

Liite 1: Esikysymykset 110
Liite 2: Esikysymykset 111
Liite 3: Esikysymykset 112
Liite 4: Esikysymykset 113
Liite 5: Esikysymykset 114
Liite 6: Teemakysymykset haastateltaville 115
Liite 7: Teemakysymykset haastateltaville 116
Liite 8: Teemakysymykset johdolle 117
Liite 9: Teemakysymykset johdolle 118
Liite 10: Teemakysymykset johdolle 119
Liite 11: Teemakysymykset johdolle 120
Liite 12: Teemakysymykset johdolle 121
Liite 13: Koodaus 122
Liite 14: Koodaus 123
Liite 15: Koodaus 124
Liite 16: Koodaus 125
Liite 17: Koodaus 126
Liite 18: Koodaus 127
Liite 19: Koodaus 128
Liite 20: Koodaus 129
Liite 21: Koodaus 130
Liite 22: Koodaus 131
Liite 23: Koodaus 132
Liite 24: Koodaus 133
Liite 25: Koodaus 134
Liite 26: Koodaus 135
Liite 27: Koodaus 136
Liite 28: Koodaus 137
Liite 29: Koodaus 138
Liite 30: Koodaus 139
Liite 31: Koodaus 140
Liite 32: Koodaus 141

Liite 1: Esikysymykset

Kysymysteemat: aineeton ja aineellinen palkitseminen, tehokkuus, motivaatio ja asiakastyytyväisyys.

Kysymyksissä voit vastata useampaan sopivaan vaihtoehtoon, jonka jälkeen voit kirjata vapaat kommentit niiden kohtien osalta, jotka valitsit.

1. Palkitsemisen strategia

(Strategisten tavoitteiden on perustuttava yrityksen missioon, arvoihin, ja visioon, jossa mission tarkoituksena on määrittää yrityksen toiminta-ajatus, mitä asiakkaille halutaan tarjota ja miksi yritys on olemassa. Arvot määrittelevät yrityksen henkilöstön ajatuksen, minkä mukaan olisi tarkoitus toimia. Vision tarkoituksena on määrittää yrityksen tavoitteet, miltä yritys haluaa näyttää 3 - 5 vuoden kuluttua.)

1. Tunnen yrityksen nykyiset strategiset tavoitteet.

   1 täysin eri mieltä
   2 jokseenkin eri mieltä
   3 jokseenkin samaa mieltä
   4 täysin samaa mieltä

2. Nykyinen palkitsemisjärjestelmä tukee yrityksen strategisia tavoitteita.

   1 täysin eri mieltä
   2 jokseenkin eri mieltä
   3 jokseenkin samaa mieltä
   4 täysin samaa mieltä

2. Palkitseminen

Palkitsemismuodot jakaantuvat aineelliseen ja aineettomaan, joista aineelliset palkitsemistavat sisältävät rahallisen tai rahanarvoiseen verrattavissa oleviin palkitsemistapoihin ja aineettomat ei- rahallisiin palkkioihin.

1. Tunnen erilaiset palkitsemismuodot yrityksessä, jossa työskentelen.

   1 täysin eri mieltä
   2 jokseenkin eri mieltä
   3 jokseenkin samaa mieltä
   4 täysin samaa mieltä

2. Tiedän, kuinka nykyinen palkitseminen muodostuu työssäni ja kuinka niitä seurataan.

   1 täysin eri mieltä
   2 jokseenkin eri mieltä
   3 jokseenkin samaa mieltä
   4 täysin samaa mieltä

Liite 2: Esikysymykset

3. Mielestäni palkitsemisjärjestelmän läpinäkyvyys on selkeä.

   1 täysin eri mieltä
   2 jokseenkin eri mieltä
   3 jokseenkin samaa mieltä
   4 täysin samaa mieltä

4. Mielestäni nykyinen palkitsemisjärjestelmä on oikeudenmukainen.

   1 täysin eri mieltä
   2 jokseenkin eri mieltä
   3 jokseenkin samaa mieltä
   4 täysin samaa mieltä

5. Mielestäni palkitsemisjärjestelmä on kannustava.

   1 täysin eri mieltä
   2 jokseenkin eri mieltä
   3 jokseenkin samaa mieltä
   4 täysin samaa mieltä

6. Mielestäni asiakastyytyväisyys pitäisi sitoa palkitsemisjärjestelmään yksilötasolla.

   1 täysin eri mieltä
   2 jokseenkin eri mieltä
   3 jokseenkin samaa mieltä
   4 täysin samaa mieltä

7. Mielestäni asiakastyytyväisyys pitäisi sitoa palkitsemisjärjestelmään yhteispalkitsemisella.

   1 täysin eri mieltä
   2 jokseenkin eri mieltä
   3 jokseenkin samaa mieltä
   4 täysin samaa mieltä

8. Minusta palkitsemisjärjestelmän vaihtoehdoksi voitaisiin valita luontaisedut. (Luontaisetuja on mm. puhelinetu, tietokoneen käyttöetu, ravintoetu, lomaedut, työ matkaetu, autoetu.)

   1 täysin eri mieltä
   2 jokseenkin eri mieltä
   3 jokseenkin samaa mieltä
   4 täysin samaa mieltä

Liite 3: Esikysymykset

9. Yksilöllinen palkitseminen pitäisi olla merkittävämmässä osassa palkitsemisjärjestelmää.

   1 täysin eri mieltä
   2 jokseenkin eri mieltä
   3 jokseenkin samaa mieltä
   4 täysin samaa mieltä

3. Tehokkuus

(Tehokkuudella tarkoitetaan koko prosessin hallintaa ja taloudellisia näkökantoja, esim. lisämyyntiä.)

1. Minusta työn tehokkuuteen vaikuttaa

   1 tehtäväkohtaisten koulutusten lisääminen
   2 prosessien selkeyttäminen ja sisäisen viestinnän tehostaminen
   3 työrauha
   4 työelämän laadun parantuminen. (työelämän laatu on organisaation ja työntekijöiden hyvinvoinnin yhdistelmä.)

   Perustelut valitsemiini kohteisiin:

   _____
   _____
   _____
   _____
   _____

2. Minusta lisämyynnin edistämiseen vaikuttaa

   1 sisäinen kilpailu ja sen tuoma aineellinen palkitseminen
   2 sisäinen kilpailu ja sen tuoma aineeton palkitseminen
   3 henkilökohtainen progressiivinen palkitseminen kuukauden välein
   4 muu, mikä?
   _____
   _____
   _____

3. Minusta palkitseminen vaikuttaa työn tehokkuuteen

   1 täysin eri mieltä
   2 jokseenkin eri mieltä
   3 jokseenkin samaa mieltä
   4 täysin samaa mieltä

Liite 4: Esikysymykset

4. Minusta tietotaito vaikuttaa tehokkuuteen

   1 täysin eri mieltä
   2 jokseenkin eri mieltä
   3 jokseenkin samaa mieltä
   4 täysin samaa mieltä

5. Minusta organisaatio henkilöstöpolitiikka kulminoituu tehokuuteen.

   1 täysin eri mieltä
   2 jokseenkin eri mieltä
   3 jokseenkin samaa mieltä
   4 täysin samaa mieltä

4. Motivaatio

1. Minua työssäni motivoi eniten.

   1 raha
   2 työ itsessään
   3 urakehitys
   4 tunnustukset

2. Perustelut valitsemiini kohteisiin:

   _____
   _____
   _____
   _____
   _____

3. Sisäiset kilpailut motivoivat minua.

   1 täysin eri mieltä
   2 jokseenkin eri mieltä
   3 jokseenkin samaa mieltä
   4 täysin samaa mieltä

4. Motivaatiooni vaikuttaa enemmän aineellinen palkitseminen.

   1 täysin eri mieltä
   2 jokseenkin eri mieltä
   3 jokseenkin samaa mieltä
   4 täysin samaa mieltä

5. Motivaatiooni vaikuttaa enemmän aineeton palkitseminen.

   1 täysin eri mieltä
   2 jokseenkin eri mieltä
   3 jokseenkin samaa mieltä
   4 täysin samaa mieltä

Liite 5: Esikysymykset

5. Asiakastyytyväisyys

1. Asiakastyytyväisyyden eri osa-alueet pitäisi sitoa palkitsemisjärjestelmään.

   1 Tavoitettavuus. (Vastatut ja vastaamattomat puhelut)

   2 Asiakastyytyväisyyden mittari

   3 Jälkisoitot

   4 muu, mikä?

   _____

   _____

Liite 6: Teemakysymykset haastateltaville

Kysymysteemat: strategia, aineeton ja aineellinen palkitseminen, tehokkuus, motivaatio ja asiakastyytyväisyys.

Strategia

Teemakysymys: miten palkitsemisen strategiat saadaan yhteensopivaksi työnjohtoon?

Tutkimusongelma (Miten strategiset palkitsemismallit saadaan jalkautettua?)

1. Miten nykyinen yrityksen strategia toteutuu suhteessa palkitsemisjärjestelmään ja minkälaisilla toimilla sinun mielestäsi saavutettaisiin strategiset tavoitteet tehokkuuden, motivaation ja asiakastyytyväisyyden kasvattamiseksi?

2. Miten palkitsemisen strategia saataisiin tehokkaasti jalkautettua työnjohtoon ja minkälaisella johtamistavalla sekä menetelmillä?

Palkitseminen

Teemakysymys: miten palkitsemisjärjestelmän eri muodot vaikuttavat työnjohdon tehokkuuteen ja motivaatioon?
Tutkimusongelma (Miten yhteispalkitseminen motivoi?)

3. Palkitsemismuotoja on monenlaisia ja ne jakaantuvat aineellisiin sekä aineettomiin, miten yhdistelisit näitä molempia palkitsemisjärjestelmään ja huomioisit käyttötarpeen sekä arvostuksen?

4. Miten sitoisit asiakastyytyväisyyden palkitsemisjärjestelmään ja kuinka vaikuttavana tekijänä palkitsemisen osana sitä pitäisit?

5. Miten lisämyynnin sitominen palkitsemisjärjestelmään vaikuttaa myynnin aktiivisuuteen ja kuinka sinä rakentaisit lisämyynnin alustan tuloksen näkökannasta?

6. Miten koet tämän hetkisen palkitsemisjärjestelmän motivaation, oikeudenmukaisuuden ja kannustavuuden suhteen?

Motivaatio

Teemakysymys: miten palkitseminen motivoi ja kuinka strategiset tavoitteet vaikuttavat henkilöstön sisäiseen ja ulkoiseen motivaatiotekijöihin?
Tutkimusongelma (Miten yhteispalkitseminen motivoi?)

Liite 7: Teemakysymykset haastateltaville

7. Minkälainen palkitsemisjärjestelmä on sinusta motivoiva ja minkälaisista elementeistä palkitsemisjärjestelmän pitäisi rakentua miettien yhteis- ja yksilöpalkitsemista.

8. Mitkä tekijät motivoivat työssäsi eniten ja onko itselläsi motivoitumiseen vaikutusmahdollisuuksia, esim. urapolku, työympäristö, työvälineet?

Tehokkuus

Teemakysymys: miten tehokkuutta voidaan entisestään parantaa?
Tutkimusongelma (miten yrityksen strategia ja palkitsemisjärjestelmän eri muodot vaikuttavat työnjohdon tehokkuuteen.)

9. Mitkä tekijät sinusta vaikuttavat työnjohdon tehokkuuteen ja millä keinoin saavutetaan optimaalinen tehokkuus sekä taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen?

10. Miten palkitsemismalli sinusta vaikuttaa tehokkuuteen, eli minkälainen palkitseminen lisäisi tehokkaampaan työskentelyyn ja miten se pitäisi sitoa palkitsemisjärjestelmään?

Asiakastyytyväisyys

Teemakysymys: miten palkitsemisjärjestelmä saadaan oikeudenmukaisesti sidottua asiakastyytyväisyyteen?

Tutkimusongelma (Miten sitoa asiakastyytyväisyys palkitsemisjärjestelmään yksilötasolla?)

11. Mitkä tekijät sinusta vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen ja millä keinoin asiakaskokemusta saataisiin vahvistettua, jotta asiakastyytyväisyys pysyisi tavoitetasolla?

12. Jos asiakastyytyväisyys sidottaisiin osaksi palkitsemisjärjestelmää, niin mitkä elementit asiakasprosessista sinusta pitäisi sitoa palkitsemisjärjestelmään ja minkälaisella palkitsemistavalla se voitaisiin toteuttaa oikeudenmukaisesti?

Yhteenvetona

13. Jos minun pitäisi rakentaa palkitsemisjärjestelmä, niin minkälaisen siitä rakentaisin huomioiden kannattavuuden, motivaation sekä asiakastyytyväisyyden?

Liite 8: Teemakysymykset johdolle

Keskeiset käsitteet (strategia, palkitseminen, tehokkuus, motivaatio ja asiakastyytyväisyys)

Strategia

Teemakysymys: Miten strategiset linjaukset saadaan jalkautettua?

1. Toteutuvatko yrityksen linjaamat strategiset tavoitteet arjessa tehokkuuden, henkilöstön, johtamisen ja asiakastyytyväisyyden osalta missä laajuudessa ja missä koet olevan eniten parantamisen varaa?

Apukysymykset:

- **Henkilöstö**: henkilöstön motivaatio, osaaminen, sitoutuneisuus, työhyvinvointi, työyhteisö, henkilöstöpolitiikka.

- **Asiakastyytyväisyys**: asiakaskokemus, alihankinnan vaikutukset, henkilöstön tavoitettavuus, palvelun laatu, asiakastilojen vaikuttavuus. Asiakastyytyväisyyden kohottaminen vs tehokkuus.

- **Henkilöstöjohtaminen**: avoin dialogi, suljettu dialogi, tahtotila, johtamisen symbioosi, sisäinen integraatio.

Arjessa toteutuvat tiekartaston mukaiset strategiset tavoitteet ovat:

- tuloshakuisuus
- asiakaskeskeisyys
- ammattimaisuus

2. Kuinka koet näiden osalta tavoitteiden toteutuvan?

Apukysymykset:

- Mitkä tekijät nostaisit esille tuloshakuisuuden parantamiseen? (kysynnän vs tarjonnan tasapaino) Henkilöstön suhdeluku?

- Asiakaskeskeisyyden?

- Ammattimaisuuden?

- Kun ajatellaan näitä strategisia tavoitteita, niin kuinka hyvin ne heijastuvat henkilöstön palkitsemiseen?

- Miten koet henkilöstön sisäistävän strategiset tavoitteet, ja kuinka tehostaisit strategisten tavoitteiden jalkauttamista ja minkälaisilla menetelmillä?

Liite 9: Teemakysymykset johdolle

Palkitseminen

Teemakysymys: miten palkitsemisjärjestelmän eri muodot vaikuttavat työnjohdon motivaatioon ja tuloksentekoon?

3. Minkälainen palkitsemisjärjestelmä työnjohtajien osalta on yrityksessä?

Apukysymykset:

- onko se palkan osa vai palkitsemisjärjestelmä kaikkine elementteineen?
- Toisenlaiset elementit esim. ”budjetoitu tulos vs ”tuntitulo”
- Miten koet budjetin oikeudenmukaisuus suhteessa asentajien lukumäärään?
- Miten koet bonukset yhtenä palkitsemisen elementtinä ja kuinka koet sen henkilöstön yhtenä sitouttamisen keinoina?

4. Miten koet palkitsemisen muodoista aineettoman ja aineellisen toteutuvan yrityksessä nykyisellään?

Apukysymykset:

- Miten koet aineettoman palkitsemisen vaikuttavan motivaatioon, tehokkuuteen ja kannustavuuteen?
- Miten aineeton palkitseminen mielestäsi pitäisi toteuttaa ja kuinka sitä seuraisit?
- Aineeton palkitseminen sekä työsuhde-etujen väliset käsitteet koetaan monesti vaikeasti eroteltavaksi, kuinka tehostaisit näiden kahden suhde-eroa henkilöstölle ja koetko sitä tarpeelliseksi?

5. Miten sitoisit asiakastyytyväisyyden palkitsemisjärjestelmään ja kuinka vaikuttavana tekijänä palkitsemisen osana sitä pitäisit?

Apukysymykset:

- Asiakastyytyväisyydestä palkitseminen yksilö, tiimi, osasto, yksikkö vai konsernitasolla?
- Miten koet asiakastyytyväisyydestä palkitsemisen oikeudenmukaisuuden?
- Uskotko manipulaatioon joidenkin elementtien mitattavuuden suhteen ja jos näin, niin mistä luulet tämän johtuvan?

Liite 10: Teemakysymykset johdolle

- Miten koet asiakastyytyväisyyden mitattavuuden ja sen oikeudenmukaisuuden osana palkitsemisjärjestelmää?

- Asiakastyytyväisyyden lisääminen yhdeksi elementiksi palkitsemisjärjestelmää, onko mielestäsi elementin osuus suhteessa pois jostain toisesta elemetistä reilua, vai toteuttaisitko tämän toisella tavalla?

6. Miten koet lisämyyntien aktivoittavan henkilöstöä osana palkitsemista ja minkälaisesta palkitsemisen elementistä tuloksen näkökulmasta koet sen painoasteen olevan?

Apukysymykset:

- Miten koet henkilöstön mahdollisuuden jokaisella tehtäväalueella toteuttaa lisämyyntiä?

- Kilpailut omana elementtinä?

- Miten koet sen vaikuttavan laatuun?

Tehokkuus

Teemakysymys: miten yrityksen strategia ja palkitsemisjärjestelmän eri muodot vaikuttavat työnjohdon tehokkuuteen?

7. Mitkä tekijät sinusta vaikuttavat työnjohdon tehokkuuteen ja millä keinoin saavutetaan optimaalinen tehokkuus sekä taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen?

Apukysymykset:

- Miten koet yksittäisen työnjohtajan itse kykenevän vaikuttamaan tehokkuuteen?

- Uskotko palkitsemisen elementeillä olevan merkittävästi vaikutusta työnjohdon tehokkuuden parantumiseen?

- Miten työnjohdon tehokkuutta mittaisit?

Liite 11: Teemakysymykset johdolle

Motivaatio

Teemakysymys: miten palkitseminen motivoi ja kuinka strategiset tavoitteet vaikuttavat henkilöstön sisäiseen ja ulkoiseen motivaatiotekijöihin?

8. Uudenlaista palkitsemisjärjestelmää rakentaessa on taustalla vaikuttamassa yrityksen strategiset tavoitteet, taloudelliset tunnusluvut ja henkilöstöpolitiikka. Henkilöstöpolitiikan osalta merkittäviä tekijöinä ovat motivaatiotekijät ja oikeudenmukaisuus. Nämä voivat muodostua useista elementeistä, jotka voivat olla yhteis- tai yksilöpalkitsemisen muodossa maksettavia palkkioita. Kuinka itse näet nämä tekijät palkitsemisessa?

9. Mitkä tekijät sinusta vaikuttavat henkilöstön työssä motivoitumiseen ja uskotko henkilöstöllä olevan vaikutusmahdollisuuksia itsensä motivoimiseen työyhteisössä?

Apukysymykset:

- Miten koet sisäisen ja ulkoisen palautteen vaikuttavan motivaatioon?
- Sitouttamattomuuden seuraukset?
- Mistä koet henkilöstön motivaation lähtevän, eli mitkä tekijät koet olevan vaikuttavimmat ja kuinka esimiehet voivat siihen vaikuttaa?

Asiakastyytyväisyys

Teemakysymys: miten palkitsemisjärjestelmä saadaan oikeudenmukaisesti sidottua asiakastyytyväisyyteen?

10. Mitkä tekijät sinusta vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen ja millä keinoin asiakaskokemusta saataisiin vahvistettua, jotta asiakastyytyväisyys pysyisi tavoitetasolla?

11. Jos asiakastyytyväisyys sidottaisiin osaksi palkitsemisjärjestelmää, niin mitkä elementit asiakasprosessista sinusta pitäisi sitoa palkitsemisjärjestelmään ja minkälaisella palkitsemistavalla se voitaisiin toteuttaa oikeudenmukaisesti?

Liite 12: Teemakysymykset johdolle

Apukysymykset:

- Miten mitata oikeudenmukaisesti ja kuinka siitä palkita?

- Miten muuttaa luvut selkeästi tulkittavaksi dataksi, joista voidaan tehdä konkreettisia päätöksiä asiakastyytyväisyyden osa-alueiden kehittämiseen?

- Miten näet asiakastyytyväisyyden jakamisen pienempiin osa-alueisiin, kuten tavoitettavuus?

- Miten asiakastyytyväisyyden luotettavuutta voidaan varmistaa?

Yhteenvetona

Teemakysymys: palkitsemisen strategia ja sen vaikutukset tehokkuuteen, motivaatioon ja asiakastyytyväisyyteen?

12. Onko yrityksen intresseissä pitää nykyiset elementit ennallaan ja lisätä asiakastyytyväisyyden elementti mukaan?

Apukysymykset:

- Halutaanko yksilöivämpää elementointia henkilöstöä kohden?

- Miten tämä tukee mittausmenetelmiä?

- Onko yrityksessä pohdittu kuinka laaja-alaisesti palkitsemisen strategioita?

Liite 13: Koodaus

Haastateltava 1

Strategia	Palkitseminen	Tehokkuus	Motivaatio	Asiakastyytyväisyys
Prosessi	Aineeton palkitseminen (sisäinen ja ulkoinen palaute.) (1)	Koulutus (1)	Yhteispalkitsemine n koetaan asiakastyytyväisyyd en ja tuloksen osalta. Laskuttamattomien listat ja hps:t koetaan yksilötasolla olevan puolestaan hyviä elementtejä. (1)	Asiakaslupausten pitäminen, palvelun laatu. (1)
Tiimihen ki	Kilpailut ja hps (2)	yhteishenki (2)	Kausiluonteiset kilpailut koetaan mukavina lisäelementteinä palkitsemisen suhteen, ne toivottaisiin olevan muuta kuin raha palkintoja, esim. elokuvaliput, lounas yms. (2)	Mitattavuutta pidetään haasteellisena, koetaan osastokohtaisen palkitsemisen olevan ainut vaihtoehto nykyisillä mittareilla. (2)
Henkine n pääoma	Asiakastyytyväisyydes tä palkitseminen yksilötasolla. (3)	Prosessin selkeys (3)	Motivaatiotekijöiksi luokitellaan yhteistyö, asiakaspalaute sekä palaute työyhteisöltä, mikä luo arvostuksen tunnetta. (3)	Halutaan laskuttamattomien suhde olevan asiakastyytyväisyyte en nähden samalla tasolla. (3)
	Lisämyynti varovaista, koetaan kuitenkin motivoivaksi ja kannustavaksi. Rahapalkkioiden sijasta muut palkitseminen. (4)	Sisäinen viestintä (4)		
	Nykyistä palkitsemista ei koeta motivoivaksi, koetaan ettei itsellä ole paljon	Työrauha (5)		

Liite 14: Koodaus

	vaikutusmahdollisuutta. (5)			
	Palkitsemisjärjestelmän elementit ok, asiakastyytyväisyys lisänä. Painoarvoltaan vastaava laskuttamattomien kanssa. (6)	Itseltä tämä vaatii joustavuutta (5)		
	Asiakastyytyväisyyden mittaamisessa koetaan yksilökohtainen palkitseminen kaikkein motivoivaksi, jos se vain olisi mahdollista järkevästi toteuttaa. (7)	Selkeät käsitteistöt (6)		
	Oikeudenmukainen ja yhteispalkitseminen jatkossakin. (8)	Palkitsemisella ei varsinaisesti koeta olevan vaikutusta. (7)		
	Asiakastyytyväisyys, yksilöpalkitseminen. (9)	Tehokkuuden mittaaminen toteutettavuuden mahdottomuus. (8)		

Liite 15: Koodaus

Haastateltava 2

Strategia	Palkitseminen	Tehokkuus	Motivaatio	Asiakastyytyväisyys
Strategian käsitteet ovat sekavia, joka vaatii käsitteiden avaamista. Tehokkuus ja asiakastyytyväisyys oltava tasapainossa.	Aineettomia palkitsemisen muotoja ei kannata lähteä sekoittamaan palkitsemisen runkoon, jos sitä jotenkin halutaan sitoa, niin se voi olla siellä sivussa irrallisena.	Prosessissa olevien asioiden priorisointi sekä selkeys, mutta siihen koetaan, ettei voi yksin vaikuttaa.	Raha koetaan motivoivana, mutta työ itsessään ja työyhteisö on myös vaikuttava.	tavoiteltavuus
Yhteistyössä henkilöstöryhmän edustajan kanssa pidetään hyvänä ajatuksena.	Sisäinen palaute koetaan hyvänä asiana suhteessa.	työn päällekkäisyys, eli tehtäväkuvat.	yhteispalkitseminen	osastokohtainen mitattavuus ja yhteispalkitseminen
	Kilpailut koetaan piristävänä ja motivoivana, jotka lisäävät ponnistuksia.	Yhteispalkitseminen ja läpinäkyvyys	kahden faktoriteoria, sisäinen motivaatio.	
	Asiakastyytyväisyyttä ei haluta sitoa palkitsemisjärjestelmään.	oikeudenmukaisuus ja tavoiteltavuus.	työyhteisö	
	Lisämyynti koetaan hyväksi asiaksi, mutta sitä ei kuitenkaan haluta lähteä sitomaan palkitsemisjärjestelmään			
	erilliset kilpailut ok.			
	yksilöivämpi palkitseminen syö yhteishenkeä			
	nykyinen palkitsemisjärjestelmä koetaan oikeudenmukaisena, muutamia epäkohtia lukuun ottamatta.			
	budjetin epäoikeudenmukaisuus.			

Liite 16: Koodaus

Haastateltava 3

Strategia	Palkitseminen	Tehokkuus	Motivaatio	Asiakastyytyväisyys
tehokkuus toteutuu	raha koetaan kaikkein palkitsevimmaksi	rakenne ja prosessi	asiakastyytyväisyys yksilöpalkitsemisen muodossa, muut yhteiset.	Laatu koetaan vaikuttavan asiakastyytyväisyyteen
henkilöstön osalta ei koeta toteutuvan, sitoutuneisuus heikentynyt	tunnustukset hetkellisesti vaikuttava tekijä.	työkierrot	työympäristö ja yhteishenki.	Asiakaskokemuksen vahvistamista saataisiin selkeyttämällä prosessia ja informaatiota asiakkaan suuntaan parannettua.
johtaminen passiivista, ei toteudu	statussymbolit ei juurikaan, hyvin pieni vaikutus	työrauha	kokemus tyytyväisestä asiakkaasta. sisäinen ja ulkoinen palaute.	puhelimen seurantajärjestelmää ei haluta.
prosessi suurin ongelma	luontaisedut halutaan vaihtoehtona osaksi palkitsemista		henkinen pääoma.	
linjausten yhteistyötä johdon kanssa ei koeta tarpeellisiksi	palkitsemisen elementit ok tasolla. ei haluta lisäelementtejä.			
	projektit tai bonukset eivät koeta sitouttavina.			
	henkilöstörahasto koetaan skeptisinä			
	Asiakastyytyväisyys haluttaisiin sitoa henkilökohtaisella tasolla, ei kuitenkaan mahdollista. Osastokohtainen yhteispalkitseminen järkevin. Koetaan ettei asiakastyytyväisyyttä voi oikeudenmukaisesti mitata, joten sitä ei haluta sitoa lainkaan			

Liite 17: Koodaus

	palkitsemisjärjestelmää n.			
	asiakastyytyväisyyden osuus haluttaisiin pitää pienenä, pienempänä kuin laskuttamattomien osuus, jos pakko sitoa.			
	lisämyynnin osuus koetaan lisäävän myyntiaktiivisuutta. Palkintomatkoja ei haluta sitoa, luo eripuraa.			
	kampanjatarjoukset heikentävät tuntituloa, se koetaan huonona, budjetin saavuttaminen heikkenee.			
	koetaan tämän hetkinen palkitsemisjärjestelmä olevan oikeudenmukainen, kannustava ja motivoiva. Budjetin nostattaminen vain koetaan kannustamattomana.			

Lähtökohtaisesti tällä hetkellä olevat elementit pidettäisiin ennallaan. Laskuttamattomien elementtiä pidetään hyvänä asiana. Asiakastyytyväisyyden lisääminen yhdeksi elementiksi ei uskota tuovan muutosta nykyiseen toimintaan, sillä työ on lähtökohtaisesti tuloshakuista.

Liite 18: Koodaus

Haastateltava 4

Strategia	Palkitseminen	Tehokkuus	Motivaatio	Asiakastyytyväisyys
henkilöstön hyvinvointi ja tehokkuus eivät toteudu	raha ykkösenä	ammattitaito, työrauha ja yhteishenki.	Yhteispalkitseminen on motivoivaa ja lisämyyntiikonsepti on ok. Työ itsessään pidettiin kaikkein tärkeimpänä rahan ohella. Työ itsessään ruokkii työssä viihtyvyyttä. Työnantajan kiinnostus työhyvinvointiin vaikuttaa myös motivaatioon ja urapolkuihin uskottiin olevan tukea työnantajan suunalta myös.	Asiakastyytyväisyyteen koettiin vaikuttavina tekijöinä lupausten pitäminen, johon liittyy myös tavoitettavuus.
prosessin epäselkeys	Aineellisten ja luontaisetujen sitominen vaihtoehtoisesti palkitsemisjärjestelmään ei koeta hyvänä			Mittaamisen luotettavuus koettiin vaikeana kysymyksenä ja sen toteuttaminen suhteessa vaivattomuuteen sekä tiedon sisältöön. Ehdotuksena tuli kerran vuodessa tehty kysely, johon valittaisiin satunnaisotannalla esimerkiksi 1000 asiakasta lomakekyselymuodossa.

Liite 19: Koodaus

henkilöstön osaaminen koetaan puutteelliseksi	asiakastyytyväisyys bonusmuotoisena kerran vuodessa.			Palkitsemisen jakautumista pidettiin oikeidenmukaisena yhteispalkitsemisen muodossa.
jalkauttamine n ei toteudu, toivottaisiin yhdessä tapauskohtais esti asioiden läpikäyntiä.	yhteispalkitseminen			
sisäinen palaute koetaan tarpeellisena.	henkilöstörahastot ok, mutta varjonsa.			
	työsuhde-edut mielletään osaksi palkitsemista pureskelun jälkeen.			
	asiakastyytyväisyys yhteispalkitsemismuod ossa.			
	asiakastyytyväisyyden suhde palkitsemiseen korkea, toisena.			
	laskuttamattomien lista ok.			
	lisämyynnit ok ulkoisen elementtinä kuten hps. Ei koeta kuitenkaan edistävä tekijänä tämän hetkiseen kuormaan nähden. Palkkiot voitaisiin sitoa henkilöstörahastoihin.			
	Nykyinen palkitsemisjärjestelmä ei ole oikeudenmukainen.			

Palkitsemisen runko pidettäisiin ennallaan, jottei läpinäkyvyys heikkenisi. Provisiosta haluttaisiin erillinen raportti, jossa näkyisi yhteenveto ja erittelyt.
Lisämyynnit halutaan pitää erillään ja kausiluontoisena, vastaavanlaisina kuten huolenpitosopimusten myynti.
Asiakastyytyväisyyden pilkkomista ja mittaamista, jos on pilkottava ja yksilöitävä, niin puhelinraportit olisivat mittaamisen elementit, jotka vaativat järjestelmä tuen ja realiteetin.

Liite 20: Koodaus

Haastateltava 5

Strategia	Palkitseminen	Tehokkuus	Motivaatio	Asiakastyytyväisyys
tehokkuus toteutuu	raha koetaan kaikkein palkitsevimmaksi	rakenne ja prosessi	asiakastyytyväisyys yksilöpalkitsemisen muodossa, muut yhteiset.	Laatu koetaan vaikuttavan asiakastyytyväisyyteen
henkilöstön osalta ei koeta toteutuvan, sitoutuneisuus heikentynyt	tunnustukset hetkellisesti vaikuttava tekijä.	työkierrot	työympäristö ja yhteishenki.	Asiakaskokemuksen vahvistamista saataisiin selkeyttämällä prosessia ja informaatiota asiakkaan suuntaan parannettua.
johtaminen passiivista, ei toteudu	statussymbolit ei juurikaan, hyvin pieni vaikutus	työrauha	kokemus tyytyväisestä asiakkaasta. sisäinen ja ulkoinen palaute.	puhelimen seurantajärjestelmää ei haluta.
prosessi suurin ongelma	luontaisedut halutaan vaihtoehtona osaksi palkitsemista		henkinen pääoma.	
linjausten yhteistyötä johdon kanssa ei koeta tarpeellisiksi	palkitsemisen elementit ok tasolla. ei haluta lisäelementtejä.			
	projektit tai bonukset eivät koeta sitouttavina.			
	henkilöstörahasto koetaan skeptisinä			
	Asiakastyytyväisyys haluttaisiin sitoa henkilökohtaisella tasolla, ei kuitenkaan mahdollista. Osastokohtainen yhteispalkitseminen järkevin. Koetaan ettei asiakastyytyväisyyttä voi oikeudenmukaisesti mitata, joten sitä ei haluta sitoa lainkaan			

Liite 21: Koodaus

	palkitsemisjärjestelmää n.			
	asiakastyytyväisyyden osuus haluttaisiin pitää pienenä, pienempänä kuin laskuttamattomien osuus, jos pakko sitoa.			
	lisämyynnin osuus koetaan lisäävän myyntiaktiivisuutta. Palkintomatkoja ei haluta sitoa, luo eripuraa.			
	kampanjatarjoukset heikentävät tuntituloa, se koetaan huonona, budjetin saavuttaminen heikkenee.			
	koetaan tämän hetkinen palkitsemisjärjestelmä olevan oikeudenmukainen, kannustava ja motivoiva. Budjetin nostattaminen vain koetaan kannustamattomana.			

Lähtökohtaisesti peruspohjaan ei haluta elementteihin muutosta. Asiakastyytyväisyys halutaan sitoa palkitsemisjärjestelmään yhteispalkitsemisen muodossa ja luontaisetujen vaihtoehdot asiakastyytyväisyyden rinnalla. Jos esimerkiksi sidotaan asiakastyytyväisyyden tavoiteprosentti, niin tämä voitaisiin maksaa luontaisetujen muodossa. Mikäli tavoite ei toteudu, niin luontaisetujen verotusarvo otettaisiin peruspalkasta pois.

Liite 22: Koodaus

Haastateltava 6

Strategia	Palkitseminen	Tehokkuus	Motivaatio	Asiakastyytyväisyys
Strategisissa linjauksissa jos halutaan tehokkuutta lisätä, niin se vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen ja toisinpäin, se koetaan sellaiseksi vaakakupiksi.	nykyinen on palkanosa, ei palkitseminen	Provisiojärjestelmä koetaan ruokkivan tehokkuutta.	Yhteispalkitsemisen kannalla palkitsemisen jaossa.	Työnlaatu ja sovittujen asioiden pitäminen koetaan olevan asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia tekijäitä, eli asiakkaan odotusarvot, lupausten lunastus ja brändiarvot ovat vaikuttavina tekijöinä.
Strategiset tavoitteet eivät kuitenkaan toteudu arjessa tuloshakuisuutta lukuun ottamatta.	Aineettoman palkitsemisen osalta koetaan vuosimerkit olevan hyvä asia, eikä niitä tarvitse olla enempää.	Ilmapiirillä on vaikutuksia ja siihen vaikuttaa moni asia. Työympäristö on yksi tehokkuuden lähtökohdista, nämä pitäisi olla sillä tasolla vähintään, mitä laki vaatii.	Kilpailut koetaan olevan vain porkkanoita, jotka eivät varsinaisesti motivoi. Vauriokorjaamon puolelle ei haluta erikseen suunnattuja kilpailuita.	laadunvalvonta. Toisena tekijänä tulee alustavien laskelmien laatu ja kolmantena nousee esille viestintä asiakkaan suuntaan.
Asiakaskeskeisys koetaan olevan puutteellinen, sillä laadunvalvonta koetaan puutteelliseksi eikä siihen ole resursseja omasta takaa.	luontaisedut ovat palkanosa, niitä ei koeta edes mahdolliseksi liittää palkitsemisjärjestelmään.	Ammattitaito nostettiin esille ja sen saavuttaminen koettiin vain työtä tekemällä.	Palkitsemisjärjestelmään ei haluta muutoksia, tällä hetkellä olevat elementit koetaan riittäviksi, mikäli elementtejä lähdetään lisäämään, niin läpinäkyvyys koetaan kärsivän.	Asiakastyytyväisyyteen koetaan vaikuttavan merkittävästi myös se minkälaisiin tiloihin he tulevat. Näkemyksenä huollon työnvastaanotto ja vauriokorjaamon vastaanotto pitäisi erottaa.
Ammattimaisuuden osalta koetaan olevan	asiakastyytyväisyyden osalta yhteispalkitsemin	Prosessin osalta alustavat laskelmat	Työ itsessään koetaan motivoivaksi,	asiakastyytyväisyys osastokohtaisesti.

Liite 23: Koodaus

parantamisen varaa, kuten myös laitteistojen osalta, ne laahaavat pahasti perässä. Laadun koetaan kärsivän tämän seurauksena. "susityöt" koetaan syövän tehokkuutta.	en ainut vaihtoehto	nostettiin esille, ne koettiin kuitenkin olevan paranemaan päin.	palkka kuitenkin nostetaan ykköseksi, sillä rahan takia työtä tehdään. Toisena koetaan työssä viihtymistä, eli työ itsessään. Kahden faktoriteoria, sisäinen motivaatioteoria.	Ei haluta pilkkoa elementteihin.
jalkauttaminen koetaan olevan mallillaan.	henkilöstörahasto ja ei haluta liittää palkitsemisjärjest elmään.	prosessi pääasiassa toimii, kiire on rikkova tekijä.		yksinkertaisuus. Asiakastyytyväisyy den mittareiden rakentaminen pitäisi olla sellainen, joka poissulkee ne tekijät, jotka tällä hetkellä ovat vääristäviä, tämän lisäksi asiakastyytyväisyy den mittarit ovat oltava mahdollisimman yksinkertaiset.
linjausten yhteensovittami nen henkilöstön tahtotilan suhteen koetaan tarpeelliseksi, jokseenkin kuitenkin tehottomaksi.	lisäeläke koetaan hyvänä, mutta ei realistisena.	ilmapiiri, fyysiset työolosuhteet ja provisiojärjestel mä sinänsä ovat tekijä, joka motivoi tekemään asiat tehokkaammin.		Asiakastyytyväisyy den mittaaminen ei haluta sidottavan osaksi palkitsemisjärjest elmää sen epätarkkuuden johdosta, jos se pitäisi sitoa, niin sen pitäisi olla bonus muodossa ja irrallaan palkitsemisjärjest elmästä. Mikäli mittarit eivät koeta luotettavaksi, niin se johtaa manipulointiin

Liite 24: Koodaus

				joka ei ole kenenkään etu.
	työsuhde-edut tunnistetaan selkeästi.	Itseltä tämä vaatii sovituissa asioissa pysymistä ja työilmapiirin ylläpitämistä. Fyysisiin olosuhteisiin ei koeta itsellä olevan vaikutusmahdolli suuksia.		
	työajan joustot toimivat			
	asiakastyytyväisy ydestä palkitseminen ei koeta vaikuttava työn tekemiseen.			
	lisämyynnit koetaan vaikuttavana työmyynnin kasvuun, mutta sitä ei haluta elementoida. Yksittäiseen palkitsemiseen ei myöskään haluta			
	Palkitsemisjärjest elmän oikeudenmukaisu utta koetaan periaatteessa kannustavaksi, siinä kuitenkin olemassa oleviin elementteihin halutaan hienosäätöä ja tuntituloon muutosta.			

Nykyistä järjestelmää pidetään hyvänä, siihen vain pieniä hienosäätöjä ja huomio kompensaationa budjetissa kaikki hinnanalennukset, joita kampanjoidenmuodossa tulee.
Jos asiakastyytyväisyys tulee, niin se olisi oltava bonusmuotoisena lisänä.

Liite 25: Koodaus

Haastateltava 7

Strategia	Palkitseminen	Tehokkuus	Motivaatio	Asiakastyytyväisyys
Strategia ymmärretään, mutta niitä ei käsitellä.	palkitsemisen elementit ok, mielletään palkan osaksi.	oma asenne, motivaatio ja työn mielekkyys. Esille nostettiin myös työrauha, yhteishenki, prosessi ja palkitseminen.	Palkitsemisen motivaatiota kasvattaa hps-tyyppiset elementit ja jos olisi henkilökohtaisella tasolla mitattavissa, niin silloin yksilöpalkitsemi nen.	Asiakaslupaukset nostettiin esille, ne pitäisi pystyä pitämään, siinä koettiin aikatauluvenymien olevan se suurin ongelma, tämä johtuu kiireestä
tehokkuus toteutuu	palaute koetaan tärkeäksi	prosessin epäselvyys henkilöstön työtehtävien osalta.	Eniten työssä koetaan motivoivan työvälineet, eli hygieniatekijät. Tärkeänä pidetään myös tavoitteiden realistisuus.	Brändiarvo, työn laadulla koetaan olevan iso vaikutus.
työhyvinvointi henkilöstön osalta ei toteudu	urapolkua ei koeta palkitsemiseksi, kuten myöskään statusarvoja.	itseltä vaatii yhdessä asioiden lävitse käyntiä.		Asiakastyytyväisyyden elementtiä ei haluttaisi lähteä pilkkomaan, koska mitattavuus on haasteellista
johtaminen ei toteudu	aineetonta palkitsemista ei koeta osaksi palkitsemisjärjestelmää.	Henkilökohtainen palkitseminen koetaan tehoa nostattavana, e kuitenkaan mahdollista.		
asiakastyytyväisyyden osalta koetaan toteutuvan	Luontaisedut koetaan palkan osaksi, eikä niitä uskota sidottavan osaksi. Autoetu olisi kiva.			
linjaukset toivotaan johdon kanssa	Sitoutumista ei koeta osaksi palkitsemista			

Liite 26: Koodaus

yhteistyöllä ja jalkautus sparrailun muodossa.				
	palkitseminen yhteispalkitsemisen muodossa osastokohtaisesti.			
	asiakastyytyväisyys samassa suhteessa palkitsemista laskuttamattomien kanssa. Toiveena bonus, kerran vuodessa, kasvattaa sitoutumista.			
	lisämyynnit koetaan motivaatiota edistävänä, mutta epäoikeudenmukaisina, koska vauriokorjaamolle ei ole mitään. Palkinnot muita kuin rahapalkintoja.			
	palkitsemiselementit ok tällä hetkellä, asiakastyytyväisyys bonuksena.			

Palkitsemisen elementit lähtökohtaisesti ennallaan, jos asiakastyytyväisyys sidotaan mukaan, niin tällöin palkitseminen kerran vuodessa bonusmuotoisena. Esimerkkinä otettaisiin satanen kuukauden provisiosta pois ja vuoden lopussa katsotaan, onko tavoite saavutettu ja maksettaisiin takaisin. Mikäli menisi yli, niin silloin sitten lisää. Progressiivisesti esim. 90 % tavoitetaso ja saavutettu taso ovat 95 %, niin 5 % osalta saisi sitä hyvää.

Liite 27: Koodaus

Haastateltava 8

Strategia	tehokkuus	palkitseminen	motivaatio	asiakastyytyväisyys
epäselvä ja ylimalkainen.	Tehokkuuden suhteen koetaan työn itsessään olevan se, joka opettaa. koetaan myös tietotaidon, asiakastuntemuksen, koulutuksen ja tietynlaisen rohkeuden olevan tehokkuuden lähteitä.	Palkitsemisjärjestelmä nykyisyydessään koetaan epäoikeudenmukaisena ja sitä ei varsinaisesti edes palkitsemiseksi mielletä, enemmänkin palkan osaksi. Budjetti koetaan epäoikeudenmukaiseksi.	Palkitsemisen elementeistä toivotaan budjetoidun tuloksen vaihtamista tuntituloon, eli veloituskertoimeen sidottavan.	Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat asiakkaan kuuntelu ja heidän toiveidensa täyttäminen, luottamuksen ja tunnesiteen luominen.
henkilöstön hyvinvointi koetaan olevan hyvällä tasolla, päällikön ja asentajien suhteen lähestyttävyys paremmalle tasolle sekä yhteispalavereita enemmän.	Tehokkuuden parantamiseen olevia keinoja koettiin olevan tällä hetkellä itse prosessin kehittäminen ajanvarauksen suhteen. Sitten roolijako pitäisi selkeyttää päällekkäisyyksien eliminoimiseksi ja selkeät toimintamallit,	Laskuttamattomien elementit koetaan hyväksi, sillä työnjohdon tehtäviin kuuluu huolehtia laskujen muodostus sekä niiden ajallaan laskuttaminen, mikäli näin ei tapahdu, niin se on aivan oikeudenmukaista ottaa palkkiosta pois.	Huolenpitosopimuksen sekä laskuttamattomien elementit pidetään ennallaan ja ne koetaan hyväksi.	Lähtökohtaisesti ei haluta asiakastyytyväisyyttä pilkkoa elementteihin, kuten tavoitettavuus.

Elementit pidettäisiin ennallaan, mutta budjetti pitäisi olla oikeudenmukaisesti rakennettu. Asiakastyytyväisyys voitaisiin lisätä bonusmuotoisena mukaan. Laskuttamattomien suhdetta toivottaisiin osastokohtaisena, sillä muuten tasa-arvo ei kohtaa.

Liite 28: Koodaus

	"yksinkertainen on kaunista".			
viestintä kunnossa	Sisäisen viestinnän osaston sisällä koetaan olevan hyvällä tasolla, työmääräystä pidetään yhtenä kommunikaation välineenä, joten käsitteet siellä pitävät olla selkeitä. Joskus ne ovat tulkinnanvaraisia, joten sen suhteen toiveena olisi yhtenäinen kirjaamismalli epäselvyyksien välttämiseksi.	Huolenpitosopimukset pidetään myös hyvänä ja kannustavana elementtinä ja tämän kaltaisia toivottaisiin lisää. Läpinäkyvyyden ei koeta tässä heikkenevän, jos niistä saadaan selkeä raportti.		Asiakastyytyväisyydestä palkitseminen toivotaan olevan osastokohtainen.
tehokkuudessa parantamisen varaa	Tehokkuuden lisääminen koetaan itseltä vaativan järjestelmällisyyttä ja omat selkeät toimintamallit.	Asiakastyytyväisyyden sitominen koetaan hyväksi elementiksi osaksi palkitsemisjärjestelmää, tosin sen pitäisi olla vain lisä, ei mistään muusta elementistä pois.		
kiky päiviä enemmän	Yksilöivä koetaan vaikuttavaksi tekijäksi, mutta sen mitattavuutta hankalaksi toteuttaa. Palkitsemisen muodossa ollaan yhteispalkitsemisen kannalla.	Strategisen palkitsemisen vaikutukset tehokkuuteen, motivaatioon ja asiakastyytyväisyyteen koetaan heikentävänä tekijänä budjetoitua tulosta, sillä ei ole realistinen eikä sitä kompensoida asianmukaisesti		

Liite 29: Koodaus

		niiltä kuukausilta jolloin henkilöstö on lomilla.		
prosessissa ajanvaraus, roolijaot ja työnjohdon johtamisen rooli		Kampanjoiden osalta koetaan tuloksen osalta olevana heikentävää vaikutus, mutta tuovan myös sitä asiakaskantaa ja tämä kautta sitä tasaista kassavirtaa.		
koetaan kuitenkin tavoitteiden lähtökohtaisesti toteutuvan		Motivaation, tehokkuuden ja asiakastyytyväisyyden näkökannasta ajatellen strategisten tavoitteiden asettaminen ja niiden rakentaminen koetaan lähtevän siitä, että jokaisella on riittävästi töitä. Yritysasiakkaisiin panostaminen sekä vanhan autokannan haaliminen luovat sitä kantavaa työmäärää jota pitäisi saada enemmän.		
motivaation kohdalla läsnäololla koetaan merkitystä, raha motivoi mutta sisäinen motivaattori on vahvempi		Luontaisetuja ei koeta palkitsemisjärjestelmään liitettäväksi, vaan ne ovat sovittuja lisiä. Rekrytilanteissa ihan hyviä valttikortteja. Käyttötarpeiden osalta niitä ei pidetä turhina,		

Liite 30: Koodaus

		mutta niitä ei pidä sekoittaa palkitsemiseen.		
asiakastyytyväisyys, koetaan asiakkaan kuuntelulla, toiveiden täyttämisellä laadulla ja henkilöstökemioilla olevan merkittävä vaikutus. Asiakaskokemuksen kautta asiakastyytyväisyys nousee esille ja siihen vaikuttaa myös brändiarvo, joka nostattaa oletusarvoa		Urapolkuja ei koeta palkitsemisena.		
Asiakastyytyväisyyden parantamiseen ja siihen käytettäviin mittareihin toivotaan sellaista työkalua, josta olisi mahdollista saada selkeää dataa. Tämä mahdollistaisi "kipupisteiden" löytymisen. Kun tiedetään mitkä ovat kehittämisen kohteita, niin niitä on mahdollisuus kehittää.		Bonusjärjestelmä koetaan ihan hyvänä, se voisi olla jokin "kinkkuraha". Asiakastyytyväisyys voitaisiin sitoa bonusjärjestelmään ja maksaa kerran pari vuodessa.		
Jalkauttamisen suhteen koetaan sparritilanteiden olevan tehokas		Joustavuutta ei koeta varsinaisesti palkitsemisena, vaan työsuhde-		

Liite 31: Koodaus

apuväline arjen tilanteisiin viemisessä. Niihin toivottaisiin panostettavan riittävästi aikaa ja ihan oma tilaisuuksina, esimerkiksi kiky-tuntien muodossa.		etuna. Työsuhde-eduiksi koettiin myös aineettomat palkitsemisen muodot, kuten korjaamoillat.		
		Henkilöstörahastoi sta ei oikein ollut tietoa, eikä sitä avaamisen jälkeen toivota otettavan mukaan, sillä kaikkia ei voi tyydyttää yhteisesti, ja koettiin sen aiheuttavan "närää".		
		Aineettomia palkitsemisia, kuten sisäinen ja ulkoinen palaute koettiin olevan hyviä asioita, joita pitäisi jakaa enemmän. Mitattavuuden suhteen ei nähdä aiheelliseksi, sekä sen toteuttaminen koetaan haastavaksi.		
		Lisämyynnit koetaan tulokseen vaikuttavina tekijöinä merkittävästi, sillä päivän viimeiset tunnit pitäisi pystyä myymään täyteen niillä.		

Liite 32: Koodaus

		Toivottiin jokaisella olevan pientä yrittäjähenkisyyttä , jotta jokaisella oli käsitys siitä miksi olemme täällä, kuka meille palkan maksaa. Toivotaankin erillisen palaverin järjestämistä tämän osalta, jossa käytäisiin läpi lisämyynnin vaikutuksia kokonaistulokseen pidemmällä aikavälillä.		
		Kilpailujen suhteen lisämyynnin osalta ei koeta olevan vaikutusta, siinä koetaan myös keskittymisen siirtyvän liian paljon itse kilpailuun, ja varsinaisen tekemisen jäävän varjoon. Samalla todettiin lisämyyntien osalta tietty varovaisuus, ettei asiakasta "lypsättäisi" kuiviin ensimmäisillä käyntikerroilla, tämä heijastuu jatkumoon.		
		Palkitsemisjärjestelmää ei pidetä oikeudenmukaisena budjetoidun tuloksen osalta, sillä se on liiaksi manipuloitavissa		
		johdon toimesta. Asetetaan ylisuuret budjettitavoitteet, joihin käytännössä ei ole mahdollisuutta päästä.		