



# Suorituksen johtaminen ja palkitseminen autoliikkeessä

Robi Heikkilä

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Suorituksen johtaminen ja palkitseminen autoliikkeessä

Robi Heikkilä  
Liiketalouden koulutus  
Opinnäytetyö  
Kesäkuu, 2021

Robi Heikkilä

**Suorituksen johtaminen ja palkitseminen autoliikkeessä**

Vuosi

2021

Sivumäärä

44

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää suorituksen johtamisen ja palkitsemisen elementtejä Etelä-Suomen alueella toimivan autoliikkeen toiminnassa. Tarkoituksena oli kartoittaa ja havainnoida toimeksiantajan nykytila suorituksen johtamisen ja palkitsemisen osalta sekä muodostaa kehitysideoita toimeksiantajan toimintamalleihin ja prosesseihin. Opinnäytetyö sisältää teoriaosuuden sekä toimeksiantajalle tehtävän tutkimuksellisen kehitystyö-osuuden. Toimeksiantajan pyynnöstä yritys mainitaan työssä termeillä Toimeksiantaja tai Etelä-Suomen alueella toimiva autoliike.

Teoriaosuus pitää sisällään ajankohtaiseen tietoon perustuvaan kirjallisuuteen sekä muihin kirjallisiin lähteisiin, joka toimii perustana työn tutkimuksellista osuutta varten. Teoriaosuus käsittää suorituksen johtamisen sekä palkitsemisen määritelmät sekä näiden osa-alueiden esittelyä.

Tutkimuksellisen kehitystyön osuudessa esitellään tutkimuksen toteutus kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa haastateltiin toimeksiantajan kolmen toimipisteen esimiehiä ja työntekijöitä, jotta saatiin mahdollisimman kattava kuva yrityksen nykytilasta.

Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan tulkita, että suorituksen johtamisen osalta yrityksen toimintamallit liittyen tavoiteasetantaan, suorituksen seurantaan ja -arviointiin sekä palautteenantoon liittyen olivat toimivia haastatteluhetkellä. Kehitysehdotuksena tutkimuksessa nousi yrityksen arvojen ja tarkoituksen parempi viestiminen läpi organisaation. Palkitsemisen osalta aineettoman palkitsemisen voi tulkita olevan yrityksessä paremmalla tasolla suhteessa aineelliseen palkitsemiseen, kun taas aineellinen palkitseminen koettiin työntekijäpuolella merkittävämmäksi osa-alueeksi motivaation kannalta, jolloin palkitsemisen osa-alueiden tilat olivat ristiriitaisia keskenään. Kehitysehdotuksiksi palkitsemisen puolelta tutkimuksessa nousi urapolku- ja kehittymismahdollisuuksien parempi viestiminen läpi organisaation sekä yhteisten virkistystilaisuuksien lisääminen entiselle tasolle.

Robi Heikkilä

**Performance Management and Rewarding in a Car Dealership**

Year 2021 Pages 44

---

The objective of the thesis was to study the elements of performance management and rewarding in a car dealership operating in the territory of Southern Finland. The purpose was to map and observe the commissioner's current state in terms of performance management and rewarding, and to form development ideas for the commissioner's operating models and processes. The thesis includes a theoretical section and a research and development section for the commissioner. At the request of the commissioner, the company is mentioned with the terms Commissioner or a car dealership operating in the territory of Southern Finland.

The theoretical section reviews literature on current research as well as other literary sources. The theoretical framework serves as a basis for the research and development section of the thesis. The theoretical section defines performance management and rewarding as well as provides a deeper presentation of these areas.

The research and development section presents the implementation of the study as a qualitative study, in which the supervisors and employees of the commissioner's three dealerships were interviewed in order to obtain a comprehensive picture of the current state of the company.

The conclusion of the study can be interpreted as that in terms of performance management, the company's operating models related to goal setting, performance monitoring and evaluation and feedback were functional at the time of the interview. As a development proposal from the study, better communication of the company's values and purpose through the organization emerged. In terms of rewarding, intangible rewarding can be interpreted to be at a better level in the company compared to material rewarding, while material rewarding was perceived as a more important aspect on the employee side in terms of motivation, whereby the states of rewarding were contradictory. In terms of rewarding development proposals, better communication of career paths and development opportunities through the organization and the increase of joint recreational events to the former level arose.

Keywords: Car industry, motivation, performance management, rewarding

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Suorituksen johtaminen .....	6
2.1	Tavoiteasetanta .....	9
2.2	Suoritusarviointi.....	10
2.3	Palautteenanto .....	12
3	Palkitseminen .....	13
3.1	Kokonaispalkitseminen .....	14
3.2	Palkitsemisstrategia .....	18
3.2.1	Palkitsemispolitiikka .....	19
3.2.2	Motivaatio .....	19
4	Tutkimuksen toteutus .....	20
4.1	Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät .....	21
4.2	Haastatteluiden toteutus .....	21
4.3	Haastatteluaineiston käsittely .....	22
4.4	Tutkimuksen eettisyys.....	23
5	Suorituksen johtaminen ja palkitseminen autoliikkeessä.....	23
5.1	Vastaajien taustatiedot .....	23
5.2	Työntekijöiden haastattelut.....	24
5.3	Esimiesten haastattelut .....	27
6	Johtopäätökset .....	30
6.1	Suorituksen johtamisen yhteenveto .....	36
6.2	Kokonaispalkitsemisen yhteenveto .....	37
	Lähteet.....	40
	Kuviot .....	41
	Liitteet .....	42

## 1 Johdanto

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Etelä-Suomen alueella toimiva autoalan yritys, joka myy uusia ja käytettyjä autoja sekä tarjoaa huolto- ja korjauspalveluita yritys- ja yksityisasiakkaille. Toimeksiantajalla oli tarkoituksenaan kartoittaa ja havainnoida suorituksen johtamisen ja palkitsemisen elementtien toteutumista omilla toimipisteillään ja löytää kehityskohteita näiden osa-alueista kehittääkseen henkilöstön suoriutumista ja työmotivaatiota.

Työ aloitettiin toimeksiantajan kanssa yhteisesti tutkittavan aiheen ja tutkimusongelman määrittelyllä sekä tutkimusmenetelmän valinnalla. Tämän jälkeen työ jatkui teoriaosuuden laatimisella, joka perustui suorituksen johtamista ja kokonaispalkitsemista käsitteleviin painettuihin ja sähköisiin kirjallisiin lähteisiin, joita tarkasteltiin myös toimeksiantajan toimialan näkökulmasta. Seuraavaksi toteutettiin tutkimushaastattelut kvalitatiivisina puolistrukturoituina haastatteluina. Haastattelut toteutettiin touko-kesäkuun 2017 aikana.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää suorituksen johtamisen ja palkitsemisen nykytilaa Etelä-Suomen alueella toimivassa autoalan yrityksessä haastatteleamalla valittujen toimipisteiden henkilöstöä. Tavoitteena on selvittää miten kohdeyrityksessä ilmenevät työn suunnittelu, tavoitteiden asettaminen, seuranta sekä palkitseminen toimipisteiden päälliköiden ja työntekijöiden mielestä. Työssä vertaillaan päälliköiden ja työntekijöiden mielipiteiden mahdollisia eroavaisuuksia toisistaan sekä analysoidaan tähän vaikuttavia syitä.

Tutkimusongelmat ovat seuraavat:

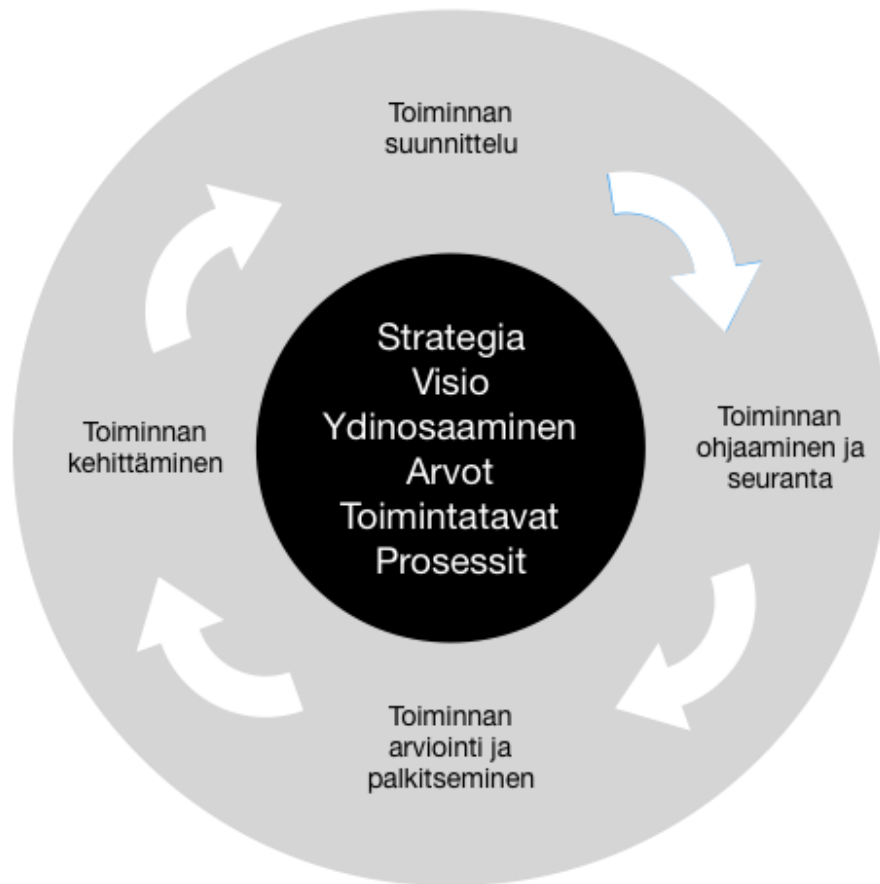
- Miten suorituksen johtamisen ja palkitsemisen keinot näyttäytyvät kohdeyrityksen toiminnassa?
- Eroavatko toimipisteiden päälliköiden ja työntekijöiden mielipiteet suorituksen johtamisen ja palkitsemisen toteutumisesta toisistaan? Miksi?

## 2 Suorituksen johtaminen

Suorituksen johtamisen eli Performance managementin tausta sijoittuu 1970-luvun Yhdysvaltoihin, jolloin tulos- ja tavoitejohtamiskäsitteistö syntyi. Pohjimmiltaan suorituksen johtaminen tarkoittaa sitä, että esimies pyrkii omalla toiminnallaan luomaan alaisilleen parhaat mahdollisuudet onnistua ja menestyä omassa työtehtävässä. Perusajatuksena suorituksen johtamisessa on, että jokainen yksittäinen työntekijä, tiimi ja koko organisaatio tiedostavat yrityksen toiminnan tarkoituksen, merkittävimmät tavoitteet, miten palautteenanto toimii yrityksessä sekä minkälaista osaamista tarvitaan päivittäisessä työssä. (Kauhanen 2010, 54).

Toisen määritelmän mukaan suorituksen johtamisella tarkoitetaan työntekijöiden päivittäistä ohjaamista ja tukemista työssä, jotta heille on selvää mitä heidän työtehtäviinsä kuuluu ja miten niitä tehdään oikealla tavalla. Tämän lisäksi merkittävässä roolissa on työsuorituksen seuranta ja tarvittaessa työntekijän valmentaminen kohti onnistunutta työsuoritusta päivittäisjohtamisella. (Rötkin 2015, 98-100).

Perinteisesti suorituksen johtamista on vertailtu keskenään tulosjohtamisen kanssa. Tulosjohtaminen perustuu vahvasti realististen tavoitteiden asettamiseen, sekä tarkan budjetin määrittämiseen, jolla tavoitteet tulee saavuttaa. Tulosjohtamisessa työtehtävien suunnittelussa pääpaino on tulosten arvioinnissa, ja rooleina ovat yleensä tulosjohtaja sekä yksilö, jotka määrittävät yhdessä työntekijälle tulostavoitteet ja mittarit, jolloin on vaarana, että työntekijän oma suoriutuminen priorisoituu tiimityön edelle. Suorituksen johtaminen tuo tulosjohtamiseen uuden ulottuvuuden, koska oleellisena elementtinä on varsinaisten tulosten tarkastelun lisäksi myös työskentelytapojen arviointi ja kriittinen tarkastelu. Suorituksen johtamisessa myös työn suunnittelu ja tavoiteasetanta poikkeaa tulosjohtamisesta. Esimerkiksi työntekijälle saatetaan asettaa jopa ylioptimistisia tavoitteita, joiden saavuttaminen ei aina ole oleellista. Esimiehen tehtävänä on toimia johtajan sijasta valmentajana, joka tukee ja kannustaa työntekijää aktiivisesti työsuorituksessa. Tarkkojen henkilökohtaisten tuloskorttien sijaan tavoitteet on jaettu ensin tiimitasolle, ja siitä edelleen työntekijöille, jolloin tiimityöskentelyn toimivuus on merkittävässä roolissa tavoitteiden täyttymiseksi. (Fiilin 2004, 30-31).



Kuvio 1: Suorituksen johtamisen vuosikello (Yhdessä paremmin 1/2008)

Kuviossa 1 on suorituksen johtamisen vuosikello, jossa yhdistyy sekä ihmisen johtaminen (leadership), että operationaalinen johtaminen (management). Ulommalla kehällä on kuvattu suorituksen johtamisen jatkuva sykli. Ylhäällä on mainittu toiminnan suunnittelu, jonka jälkeen siirrytään toiminnan ohjaamiseen ja seurantaan. Tämän jälkeen tapahtuu toiminnan arviointi ja palkitseminen ja neljäntenä vaiheena toiminnan kehittäminen, jonka jälkeen sykli alkaa jälleen alusta. Jokaisen vaiheen aikana suorituksen johtamisen prosessissa tarkastellaan ja arvioidaan jatkuvasti olemassa olevaa strategiaa, yrityksen visiota, ydinosaamista, arvoja, toimintatapoja ja prosesseja. (Suorituksen johtaminen osaksi ammattimaista esimiestyötä 2008).

Suorituksen johtamisessa tavoite on jatkuva työntekijän työsuorituksen kehittäminen. Työsuoritukseen vaikuttaa useat eri tekijät, esimerkiksi työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet, organisaation johtajuus- ja tiimitekijät, töiden organisointi sekä tilannetekijät. Perinteisesti työntekijän suoriutumista arvioidaan pelkästään henkilökohtaisten ominaisuuksien, eli osaamisen, motivaation ja sitoutumisen avulla, vaikka todellisuudessa merkittävin keino parantaa työssä suoriutumista on arvioida ja kehittää työympäristöä, esimerkiksi esimiehen ja tiimin kannustusta, ohjausta ja tukea, työskentelyprosesseja sekä työntekijään kohdistuvaa sisäistä ja ulkoista painetta. (Armstrong & Baron 1998, 16-17; Kauhanen 2010, 55).



Optimaalisessa tilanteessa esimies ja alainen pystyvät keskustelemaan työtehtävistä, tavoitteista, onnistumisista ja haasteista normaalin keskustelun mukaisesti, jolloin alainen ei välttämättä edes aktiivisesti tiedosta, että tilanne on osa suorituksen johtamista. Rötkinin (2015) mukaan suorituksen johtaminen on haastavinta asiantuntijatyössä, jossa työntekijät saattavat olla vahvasti itseohjautuvia ja eivät kaipaa päivittäisjohtamista, jossa esimies on aktiivisesti tarjoamassa ohjausta ja palautetta työskentelystään. Lisähaastetta tarjoaa ihmisen perusluonne, joka on luonnostaan melko laiska ja mukavuudenhaluinen. Tämä tarkoittaa sitä, että ihminen tekee mieluummin itselleen mieluisia asioita, esimerkiksi tuttuja ja helppoja tehtäviä tai ratkoo itselleen mielenkiintoisia haasteita. Nämä asiat eivät kuitenkaan aina tue organisaation strategisia tavoitteita. (Rötkin 2015, 101-102).

## 2.1 Tavoiteasetanta

Organisaation johtaminen tapahtuu nykypäivänä usein tavoitteiden kautta. Tyypillisesti tavoiteasetanta aloitetaan koko organisaation tasolta, niin sanotuilla ylätasen ohjausvälineillä, joihin lukeutuu yrityksen mission ja arvojen ohjaama visio. Ylätasen tavoitteista paloitellaan tavoitteita pienempiin osiin eri yksiköille, tiimeille ja työntekijöille. (Kauhanen 2010, 55. & 58.)

Tavoiteasetanta ylimmällä tasolla tarkoittaa yleensä kasvun, kannattavuuden tai näiden molempien tavoittelemista. Kasvulla tarkoitetaan yrityksen liikevaihdon kasvattamista, mikä yleensä merkitsee myös investointeja, esimerkiksi uusien markkina-alueiden valloittamista. Kannattavuuden tavoittelussa tärkein tekijä on kannattavan liiketoiminnan ylläpitäminen, jolloin yrityksen strategiassa on vahvasti esillä kulurakenteen hallinta. (Kauhanen 2010, 56.)

Merkittävää ja samalla myös haastavaa tavoiteasetannassa on kuitenkin asettaa oikeat tavoitteet, joiden toteutuessa organisaatio menestyy halutulla tavalla. Johdon ja esimiesten tehtävänä on määrittää yrityksen menestymisen kannalta oleelliset tekijät sekä pitää huolta, että jokainen työntekijä tiedostaa ja toteuttaa näitä parhaansa mukaan. Organisaatiossa jokaisen työntekijän täytyy ymmärtää mitä juuri häneltä odotetaan työssään, jotta organisaatio kykenee saavuttamaan tavoitteensa. Epäselvät ohjeistukset aiheuttavat epävarmuutta työskentelyyn, jolloin aikaa kuluu turhaan yksityiskohtien ja suuntaviivojen pohdiskeluun. Tämän jälkeen jokaista työntekijää ohjataan täyttämään nämä odotukset, jolloin myös organisaation tavoitteet täyttyvät. (Rötkin 2015, 99; Kauhanen 2010, 62; Locke & Latham 2002, 705-717).

Kauhanen mainitsee, että suomalaisille on tyypillistä tyytyä keskivertoa parempaan suoritukseen ja mainitsee esimerkkinä urheilijoiden lanseeraaman sanonnan ”teen parhaani ja katsotaan mihin se riittää”. Työelämässä ”keskivertosuorituksella” on mahdollista suoriutua omista tehtävistään, mutta se ei tarjoa suurempaa kehitystä työntekijän tai yrityksen näkökulmasta. Tavoitteiden tulisikin olla kunnianhimoisia, mutta silti realistisia niin työntekijän kuin

esimiehenkin mielestä. Tavoitteet tulisivatkin asettaa yhteistyössä osapuolten välillä. (Kauhanen 2010, 61).

Tutkimusten mukaan (Kauhanen 2010, 62; Locke & Latham 2002, 705-717) selkeät ja haasteelliset tavoitteet auttavat parempiin suorituksiin kuin epämääräiset ja helposti saavutettavat tavoitteet, mutta huippusuoritukseen päästäkseen tarvitaan muutakin. Locke ja Latham mainitsevat muiksi suoritusta edistäviksi asioiksi:

- Tavoitteeseen sitoutumisen
- Tavoitteen merkityksen työntekijän ja organisaation kannalta
- Henkilön uskon tavoitteiden saavuttamiseen
- Positiivisen ja kriittisen palautteen
- Tavoitteen ja työtehtävien haasteellisuus ja monimutkaisuus

Pelkkä tavoitteiden sopiminen työntekijän kanssa ei ole riittävää huippusuoritukseen päästäkseen, vaan on kuvailtava tavoitteeseen vaikuttavat taustat, miksi tavoite on asetettu ja miten ne auttavat organisaatiota. Mikäli työntekijä tämän ymmärtää ja vakuuttuu tavoitteiden merkittävyydestä, hän yleensä motivoituu paremmin tehtävien suorittamiseen ja myös suoriutuu paremmin. Esimiehelle tulee myös vastaan tilanteita, jolloin työntekijä ei ”osta” hänelle asetettuja tavoitteita, jolloin on hyvä käydä uudelleen keskustelu asetettavista tavoitteista. (Kauhanen 2010, 62).

## 2.2 Suoritusarviointi

Suoritusarvioinnit ovat melko tuore käsite suomalaisessa johtamisessa. Osaltaan tämä on johtunut siitä, että aikaisemmin koko organisaation toiminnan tuloksellisuutta ei ole arvioitu kovin kattavasti. Myyntityössä suorituksen johtaminen tapahtuu pitkälti myyntilukuihin perustuvalla provisiopalkkauksella, esimerkiksi tehtyjen kauppojen tai näistä saavutettujen katteiden mukaan. Heikkoutena pelkissä numeroihin perustuvissa arvioinneissa on se, että ne eivät kuvaa myyntiprosessin asiakastyytyväisyyttä, jolloin myyjät voivat kerätä kauppvoja hyödyntäen asiakkaan tietämättömyyttä tai niin sanotusti ”luvata kuuta taivaalta”. Tästä johtuen yrityksen on pystyttävä rakentamaan suorituksen arviointiin kattava mittaristo, joka palvelee organisaation tavoitteita ja arvoja parhaalla mahdollisella tavalla. (Helsilä & Salojärvi 2009, 196-198.)

Suoritusarvioinnin tulee pohjautua yrityksen visioon, strategiaan, arvoihin ja tavoitteisiin. Näistä perustekijöistä laaditaan pienempiä tavoitteita yksiköille, tiimeille ja yksilöille, jotka ovat suoritusarvioinnin kohteena. Kyseisten tavoitteiden täytyy olla samaan aikaan sekä sopivan konkreettisia, että yrityksen strategiaan yhdistettävissä olevia. Luotaessa suoritusarviointikriteerejä on merkittävää muodostaa kuva yrityksen kannalta oleellisimmista kriteereistä, jolloin perusteet suoritusarvioinneille ovat läpinäkyviä ja selkeitä koko henkilöstölle. Selkeyden ja läpinäkyvyyden lisäksi on huolehdittava arvioinnin tasa-arvoisuudesta. Tällä tarkoitetaan sitä, että arvioinnin sisältö on käytävä kaikkien kanssa läpi, tarjoten samalla mahdollisuus tarkentaviin kysymyksiin ja keskusteluun. Lisäksi on keskityttävä kehittämään työntekijän työsuoritusta jatkuvalla palautteella sekä tarjottava oikaisuvaatimus työntekijälle, mikäli tämä kokee tullessa väärin kohdelluksi arvioinnin aikana. (Helsilä & Salojärvi 2009, 201-203).

Suorituksen arvioinnissa oleellista on aloittaa siitä, kuka suoritusta arvioi. Vaihtoehtoina on niin henkilö itse, esimies, alaiset, kollegat, asiakkaat, yhteistyökumppanit tai yrityksen tietojärjestelmät. Luotettavan arvioinnin saamiseen käytetään yleensä muutamaa arvioinnin lähdettä, jolloin saadaan riittävän kattava näkökanta henkilöä tai tiimiä kohden. Arvioijat päättää yleensä joko esimies tai organisaatio yhteisesti. Nykypäivänä ensisijainen arvioinnin kohde on työntekijä itse. Työntekijällä tulisi olla etukäteen tiedossa arviointikriteerit. Tavanomaisin arvioija on työntekijän lähiesimies, joka on aktiivisimmin mukana työntekijän päivittäisessä tekemisessä ja omaa kattavan näkemyksen työntekijän suoriutumisesta tehtävissään. (Kauhanen 2010, 64.)

Suorituksen arviointikriteerien tulee olla objektiivisesti havaittavia sekä mitattavia, jotta työntekijälle voidaan selkeästi perustella, mitkä asiat vaikuttavat arviointitulokseen ja miten tulosta voisi parantaa. Esimiehen rooli korostuu arviointikriteerien luomisessa, koska heillä on aiempia kokemuksia työssä vaadittavista ominaisuuksista ja näiden toimivuudesta yrityksen haluamalla tavalla. Käytännössä arviointikriteerien tulisi kohdistua pelkästään numeroilla mitattavien asioiden lisäksi muun muassa työntekijän omien ja yrityksen tavoitteiden ymmärtämisen, työntekijän vaikutukseen yrityksen toimintatapoihin ja johtamiskäytäntöihin, ongelmanratkaisukykyyn tavoitteiden saavuttamiseksi, työmäärään, ajanhallintaan sekä vastuunkantoon omasta työstään. (Helsilä & Salojärvi 2009, 204-206).

Yksi ja sama arviointityyli ei toimi jokaisessa työympäristössä, vaan tapauskohtaisesti on pohdittava mistä lähteistä saadaan realistisimmat ja kehityksen kannalta optimaaliset arviot työntekijöiden ja tiimien suoriutumisesta. Lähteiden lisäksi myös eri arviointien painotukset tulee laatia oikeudenmukaisiksi. (Kauhanen 2010, 65).

Suoritusarvioinneissa ensimmäinen haastava tekijä on esimiehen ja alaisen väliset suhteet. Mikäli alainen kokee esimiehen olevan erittäin ammattitaitoinen ja luotettava, hyväksyy hän yleensä suoritusarvioinnin paremmin kuin alainen, joka kyseenalaistaa esimiehen osaamisen.

Toisinpäin tarkasteltuna hyvät välit esimiehen ja alaisen välillä voivat johtaa parempaan arviointiin, kun taas huonot välit heikompaan. On myös perusteita fyysisten ominaisuuksien vaikuttavuuteen arvioimiseen, esimerkiksi miehet voivat antaa kriittisempiä suoritusarvioita miesalaisille kuin naisille. Arviointeja toteutettaessa onkin tärkeää keskittyä itse työsuoritukseen eikä yksilön fyysisiin tai persoonallisiin piirteisiin. (Helsilä & Salojärvi 2009, 206-207).

Toinen haastava tekijä on ulkopuolisten tekijöiden huomioiminen arvioinnissa. Esimerkiksi myyntityössä ympäristön vaikutus saattaa olla suurikin, kuten alkuvuodesta 2017 liikenneministerin ehdottaessa autoveron poistoa tammikuusta 2018 alkaen. Autonostajat alkoivat siirtämään ostopäätöstään, jonka takia uusien autojen kauppa lamaantui viikoiksi (Friman 2017). Kyseisessä tilanteessa automyyjien myyntiluvut heikkenivät huomattavasti ilman, että he itse niihin pystyivät vaikuttamaan.

Vastaavanlainen tilanne voi tapahtua myös päinvastaisena. Esimerkiksi merkittävän kilpailijan poistuessa markkinoilta lisääntyy muilla alan toimijoilla asiakasvirta huomattavasti, joka vähintäänkin hetkellisesti nostaa yrityksen tulosta positiiviseen suuntaan ilman muutoksia toimintatavoissa. (Kauhanen 2010, 74).

### 2.3 Palautteenanto

Suorituksen johtamisessa haasteena on saada jokainen organisaation jäsen ymmärtämään koko kokonaisuus, johon sisältyy yrityksen strategia ja yksittäisen työntekijän roolin strategian toteutumisessa. Työntekijän ohjaamisessa merkittävä osa-alue on palautteenanto. Palautte tulkitaan yleensä järjestelmälliseksi tiedonkeruuksi, jonka perusteella arvioidaan työntekijän suoritusta kehityskeskusteluissa tietyllä aikavälillä, mutta yhtä lailla se voi olla luonnollinen osa päivittäistä kanssakäymistä työntekijöiden kanssa. (Rötkin 2015, 100).

Suorituksen johtaminen vaatii esimieheltä tiimihenkeä ja epäitsekkyyttä. Esimiehen tärkein rooli on saada henkilöstö onnistumaan parhaalla mahdollisella tavalla: mikäli esimiehelle itselleen on tärkeintä saada kunniaa saavutetuista tavoitteista, ei hän välttämättä kykene antamaan työntekijöille maksimaalista tukea, ohjausta ja palautetta. Suorituksen johtamisessa esimiestyön onnistumista onkin helpointa arvioida hänen alaiensa onnistumisista ja tavoitteiden saavuttamisista. (Rötkin 2015, 100.)

Hyvästä tavoiteasettelusta huolimatta on selvää, etteivät kaikki työntekijät ja tiimit pääse aina tavoitteisiinsa. Tässä tapauksessa esimiehen on puututtava asiaan ja selvitettävä minkä takia tavoitteisiin ei ole päästy. Syitä voi olla esimerkiksi:

- Riittämätön tekeminen määrällisesti tai laadullisesti

- Prosessien toimimattomuus (sisäisesti tai yhteistyökumppanilla)
- Huono yhteishenki tiimissä tai työyhteisössä
- Muuttuneet olosuhteet (asiakkaat, markkinat)
- Epärealistiset tavoitteet
- Puutteellinen tuki esimieheltä

(Kauhanen 2010, 72-73).

Rötkinin (2015, 110) mukaan palaute voidaan jakaa kolmeen alalajiin: positiiviseen, neutraaliin ja negatiiviseen. Nykypäivänä negatiivinen palaute muotoillaan sanojen ”kriittinen” tai ”rakentava” taakse hyvän työilmapiirin säilyttämisen toivossa, jolloin palautteensaajalle voi jäädä virheellinen kuva saadun palautteen pääajatuksista. Ihminen antaa ja saa palautetta jatkuvasti ollessaan vuorovaikutuksessa toisen ihmisen kanssa, se on siis luonnollista mielipiteiden vaihtamista suorituksen onnistumisesta, mutta silti työsuoritukseen kohdistuva palaute koetaan yleensä haastavana ja epämiellyttävänä asiana etenkin negatiivisissa asiayhteyksissä. (Rötkin 2015, 110).

Palautteenannossa päämääränä tulisi olla aina onnistumisten tukeminen. Palautteen jakaminen pelkän vallan perusteella johtaa usein vain negatiiviseen ilmapiiriin työpaikalla, joten palautteenannossa tulisi keskittyä asioihin, joiden avulla työntekijän työpanosta pystytään kehittämään parempaan suuntaan. (Rötkin 2015, 111).

Palautteenanto kohdistuu yleensä työn lopputulokseen. Suorituksen johtamisessa päähuomio kiinnittyy kuitenkin itse työsuoritukseen, joten palautekin luonnollisesti kohdistetaan lopputuloksen sijaan itse työsuoritukseen. Esimerkiksi mikäli tehdään työtä uudella tavalla, harvemmin onnistutaan ensimmäisellä kerralla täydellisesti. Tässä tapauksessa työsuorituksen arvioiminen ja kehittäminen johtavat parempiin lopputuloksiin. Työntekijä pystyy myös lyhyellä aikavälillä saamaan aikaan hyviä lopputuloksia lupaamalla asiakkaille kuuta taivaalta, mutta arvioimalla työsuoritusta pystytään havaitsemaan, että pitkällä aikavälillä tämänkaltainen toiminta ei ole kannattavaa. (Rötkin 2015, 111).

### 3 Palkitseminen

Työsopimuslain (1 luku 1 §) mukaan ”Tätä lakia sovelletaan sopimukseen (työsopimus), jolla työntekijä tai työntekijät yhdessä työkuntana sitoutuvat henkilökohtaisesti tekemään työtä työnantajan lukuun tämän johdon ja valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan.” Käytännössä siis työntekijät antavat yritykselle työpanoksensa, josta vastineeksi yritys

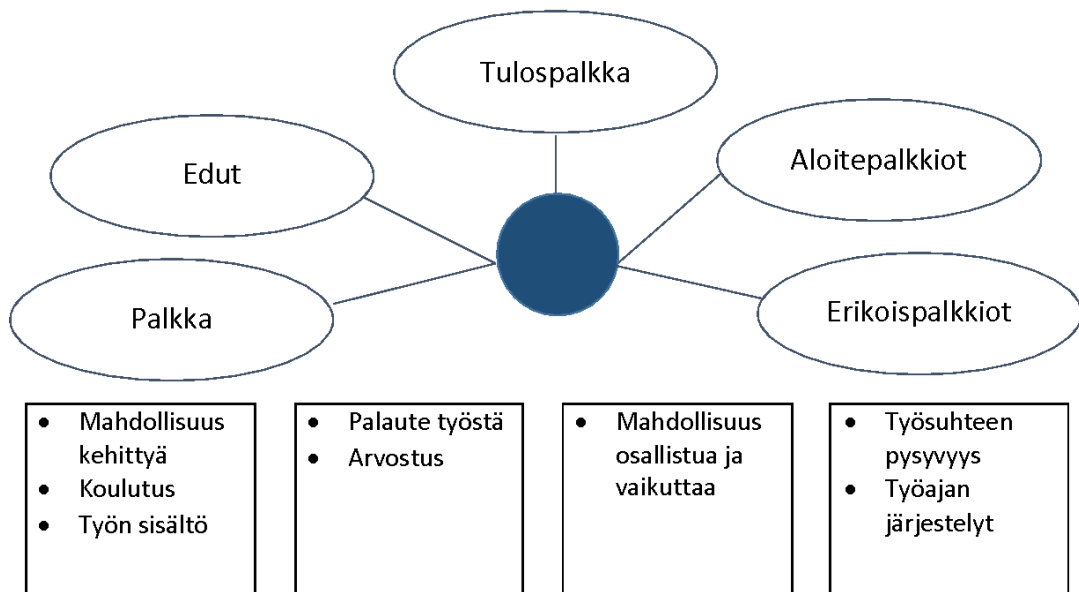
maksaa työntekijöille palkkaa. Näin ollen pelkkää työntekijälle maksettavaa peruspalkkaa ei yleensä mielletä palkitsemiseksi, koska sitä ei nähdä erityisenä motivaatiotekijänä tai palkitsemisena (Viitala 2014).

Sen sijaan käsite palkitseminen sisältää eri palkkaperusteiden lisäksi myös muut taloudelliset etuudet sekä aineettomat palkitsemisen keinot, joilla työnantaja pyrkii motivoimaan työntekijöitään jatkuviin hyviin suorituksiin sekä sitouttamaan heidät yritykseen. Nykypäivänä haaste on tasapuolisesti motivoida kaikkia työntekijöitä eri palkitsemisen keinoilla, koska ihmiset kokevat eri asiat palkitsevana. Jotkut etsivät kehittymismahdollisuuksia tai arvostusta, jotkut taloudellista turvaa ja osa hyvää työympäristöä. Jokaisen työntekijän kohdalla motivoiva palkitseminen muodostuu edellä mainittujen ja monen muun palkitsemisen elementin sekoituksesta, mutta painoarvot vaihtelevat huomattavasti. Yhdelle hyvät työolosuhteet ja johtaminen ovat välttämättömyyksiä, kun taas jollekin hyvä palkkataso kompensoi vajavaisia työolosuhteita. (Viitala 2014).

Palkitsemisen kokonaisuuden määrittelee jokainen organisaatio itsenäisesti, mutta sitä ohjaavat lait, työehtosopimukset sekä yrityksen vakiintuneet käytännöt. Palkitsemisen tarkoitus on ohjata yritystä kohti sen strategisia tavoitteita, joten palkitsemisen tulee sitoutua tiiviisti yrityksen strategiaan. Palkitsemisen on oltava myös oikeudenmukaista niin palkittavan työntekijän itsensä kuin muidenkin työntekijöiden mielestä. Lähtökohtana on, että samaa työtä samalla menestyksellä tekevien työntekijöiden palkitseminen ei eroa toisistaan, mutta mikäli eroja löytyy, saattaa se haastaa työntekijän motivaatiota suuresti. (Hakonen & Nylander 2015).

### 3.1 Kokonaispalkitseminen

Palkitsemisen kokonaisuutta määritellään monella eri tavalla. Merkittävin asia on, että kokonaisuudesta ilmenee selkeästi osa-alueet, joilla henkilöstöä halutaan palkita, jotta nämä pystytään viestimään ymmärrettävästi eteenpäin. Palkitsemisesta puhuttaessa huomio kiinnitetään usein ensisijaisesti taloudelliseen palkitsemiseen. Todellisuudessa taloudellinen palkitseminen on vain yksi osa palkitsemisen kokonaisuutta ja nykypäivänä aineettoman palkitsemisen merkitys kasvaa jatkuvasti suuremmaksi. Tässä työssä käytän kolmea Suomessa kehitettyä palkitsemismallia.



Kuvio 2: Palkitsemisen kokonaisuus (Vartiainen, Hakonen & Hulkko 1998, 39.)

Kuviossa 2 on esitelty Vartiaisen, Hakosen ja Hulkon (1998, 39.) näkemys palkitsemisen kokonaisuudesta. Mallissa esitetään yksinkertaisesti palkitsemisen kokonaisuus aineellisiin ja aineettomiin palkitsemisen keinoihin jaettuna. Aineellisiksi keinoiksi on mainittu peruspalkka, tulospalkka, luontoisedut, aloitepalkkiot ja erikoispalkkiot. Aineettomina kannustimina on mainittu kehittymismahdollisuudet, työn sisältö, palautteenanto, arvostus, vaikutusmahdollisuudet sekä työsuhteen pysyvyys ja työajan järjestelyt.

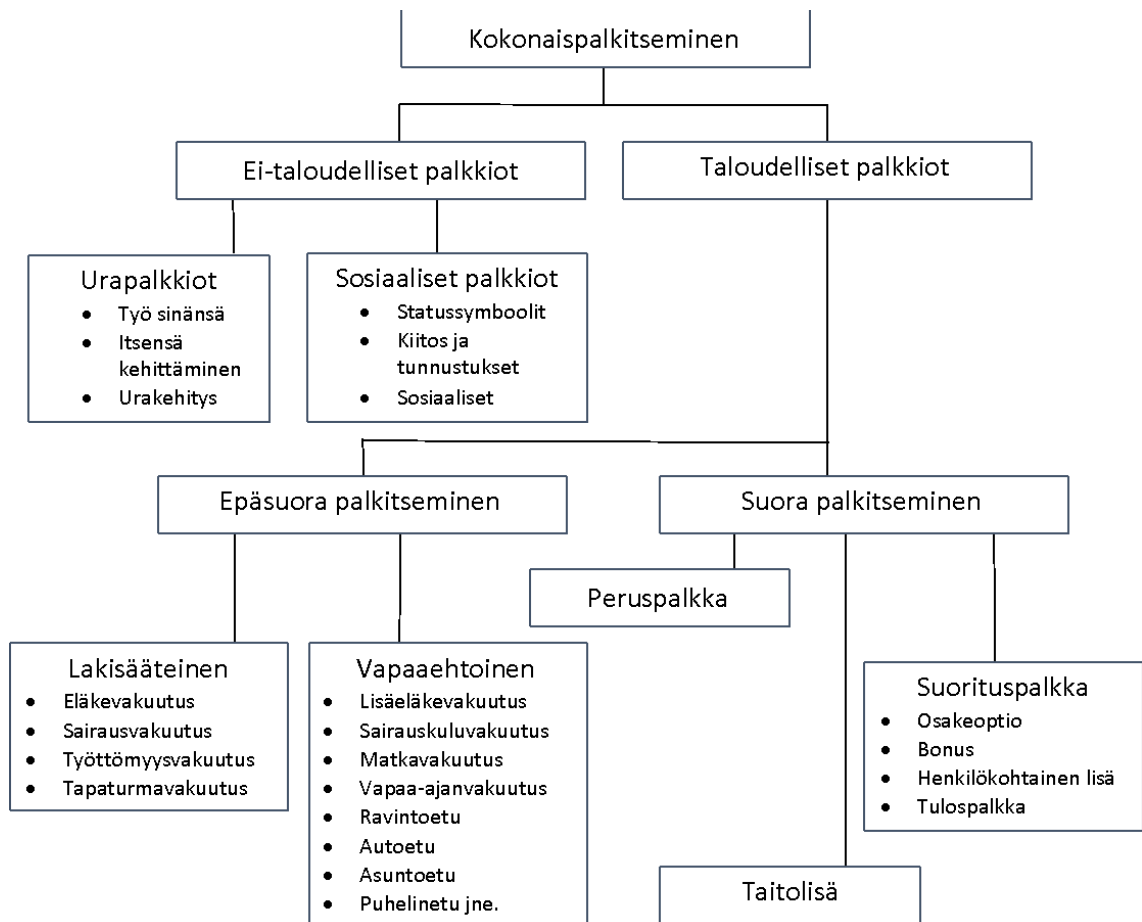
Toinen malli palkitsemisen kokonaisuuden hahmottamiseen on palkitsemisen nelikenttä (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 16.)

<p style="text-align: center;">Työ ja tapa toimia</p> <p>Nämä voidaan kokea palkitseviksi, kun toimivat hyvin</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hyvä esimiestyö</li> <li>• Selkeät tavoitteet ja vastuut</li> <li>• Selkeät roolit ja työn sisältö</li> <li>• Järkevät toimintatavat</li> <li>• Mahdollisuus vaikuttaa</li> <li>• Osallistuminen</li> <li>• Palaute työstä</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Kasvu ja kehittyminen</p> <p>Näiden kautta ihminen näkee tulevaisuuden ja sitoutuu</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimivat kehityskeskustelut</li> <li>• Työnantajan tarjoama koulutus</li> <li>• Kasvupolut, urakehitys</li> <li>• Kehittyminen ihmisenä</li> <li>• Osaamisen johtaminen</li> </ul>
<p style="text-align: center;">Rahallinen palkitseminen</p> <p>Nämä ohjaavat toimintaa ja näillä palkitaan hyvästä suorituksesta</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peruspalkka</li> <li>• Provisio, bonus</li> <li>• Tulospalkkio</li> <li>• Aloitepalkkio</li> <li>• Optiot</li> <li>• Eläkevakuutus</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Henkilöstöedut</p> <p>Näillä viestitään ihmisten arvostusta, helpottavat työtä ja muuta elämää</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lounassetelit</li> <li>• Henkilöstötapahtumat</li> <li>• Liikuntapalvelut</li> <li>• Terveystta ylläpitävät työolosuhteet</li> <li>• Etätömahdollisuus</li> <li>• Työajan järjestelyt, joustavuus</li> </ul>

Kuvio 3: Palkitsemisen kokonaisuuden nelikenttä (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 16.)

Kuviossa 3 ilmenee, että rahallinen palkitseminen on vain neljäsosa palkitsemisen kokonaisuudesta. Rahallisen palkitsemisen ohella henkilöstöedut lasketaan aineelliseksi palkitsemiseksi, mutta näiden lisäksi kaksi osaa nelikentästä on aineettomia palkitsemisen keinoja eli työ ja tapa toimia sekä kasvu ja kehittyminen. Toimiva palkitsemisstrategia tarvitsee myös aineettomia palkitsemiskeinoja aineellisten rinnalle ollakseen tasapainoinen. Tässä mallissa palkitsemisen kokonaisuus on jaettu nelikenttään, jossa kaksi ylintä kenttää ovat aineetonta palkitsemista ja kaksi alemmaa aineellista palkitsemista. Aineettoman palkitsemisen esimerkeinä ovat hyvä esimiestyö, selkeät tavoitteet ja vastuut ja mahdollisuus vaikuttaa sekä työnantajan tarjoama koulutus, kasvupolut ja kehittyminen ihmisenä. Aineellisesta palkitsemisesta on mainittu muun muassa peruspalkkausjärjestelmä, tulospalkkiot ja optiot sekä lounassetelit, liikuntapalvelut ja työajan järjestelyt. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006 16.)





Kuvio 4: Kokonaispalkitseminen (Kauhanen 2004, 111.)

Kolmas kokonaispalkitsemisen malli on Kauhasen (2004) malli, jossa kokonaispalkitsemisen on jaettu ei-taloudellisiin ja taloudellisiin palkkioihin. Ei-taloudellisiin palkkioihin sisältyvät urapalkkiot eli itse työ, kehittyminen ja urakehitys, sekä sosiaaliset palkkiot eli kunnianosoitukset, tunnustukset ja sosiaaliset verkostot. Taloudellisiin palkkioihin on merkattu epäsuora- ja suora palkitseminen. Epäsuora palkitseminen koostuu lakisääteisistä vakuutusmaksuista sekä vapaaehtoisista luontoiseduista ja lisävakuutuksista. Suora palkitseminen pitää sisällään peruspalkan, suorituspalkan sekä taitolisän. (Kauhanen 2004, 105-111).

Niin kuin edellä mainituista malleista voi nähdä, palkitsemisen on laaja käsite. Näiden mallien eri esitystavoista huolimatta samoja piirteitä on havaittavissa jokaisessa. Tässä työssä tarkastelen kohdeyrityksen haastatteluista nousseita huomioita pääosin Rantamäen, Kauhasen ja Kolarin mallia hyödyntäen.

### 3.2 Palkitsemisstrategia

Palkitsemisstrategiaa rakennettaessa on otettava huomioon seuraavat pääasiat: Mistä asioista halutaan palkita, minkälaisista tuloksista halutaan palkita ja miten palkitseminen jakautuu henkilöstön kesken. Yleisimmin palkitseminen kohdistuu helposti mitattaviin tekijöihin, joihin sisältyy taloudellinen tulos, myyntiluvut tai tyytyväisyyskyselyjen tulokset. Näiden tekijöiden seuraaminen on helppoa, mutta väärin käytettynä ne voivat johtaa väriin johtopäätöksiin. Palkitsemisperusteita listatessa nousee ensimmäisten joukossa esiin työnteon laatu, mutta haasteeksi nousee laadukkaan tekemisen mittaaminen. Palkitsemisen kannalta tulosten mittaaminen on oleellisin asia, siksi onkin pohdittava tarkkaan mitataanko työpanosta henkilökohtaisen suoriutumisen perusteella vai laajemmin tiimi-, osasto- tai yritystasolla. Tämä vaikuttaa myös suoraan palkkion jakamiseen, palkitaanko hyvästä henkilökohtaisesta suoriutumisesta vai tiimin suoriutumisesta? Lisäksi palkkion jakamiseen vaikuttaa yrityksen määritellyt arvot, esimerkiksi mikäli tasavertaisuus on tärkeimpiä määriteltyjä arvoja, ei pelkkään henkilökohtaiseen suoriutumiseen perustuva palkitseminen tue organisaation toimintatapoja. (Kauhanen 2010, 88-90).

Suurimpia haasteita palkitsemisessa ovat sen tuomat hyödyt ja niiden mittaaminen. Vääränlainen palkitseminen voi ohjata henkilöstöä toimimaan tavalla, joka hyödyttää heitä, mutta ei organisaatiota. Teoksessa Onnistu palkitsemisessa (Rantamäki, Kauhanen, Kolari 2006; Helsilä & Salojärvi 2009, 221.) on listattu esimerkkejä tämän kaltaisista tilanteista:

*”Autokorjaamoketju palkitsi havaittujen ja korjattujen vikojen määrystä. Käytännöstä luovuttiin, kun asiakkaat valittivat tarpeettomista korjauksista.”*

*”Iltapäivällä kukaan ei enää ottanut vastaan tilauksia, koska palkkion perusteena oli, että tilaukset hoidetaan saman päivän aikana.”*

*”Eräessä yrityksessä palkittiin asiakastyytyväisyydestä. Työntekijät hävittivät keräämistään asiakaspalautteista ne, jotka olivat tavoitteeksi asetetun keskiarvon alapuolella. Seurauksena työntekijät saivat palkkion ja organisaation johto kuvitteli asiakkaiden olevan tyytyväisiä.”*

Edellä mainitut esimerkit ovat negatiivisia kokemuksia palkitsemisesta, mutta niiden avulla palkitsemisen vaikutus työntekoon on helppo havaita. Mikäli palkitseminen ohjaa työntekijää yrityksen kannalta oikeisiin toimenpiteisiin, voi vaikutus olla yhtä voimakas myös positiivisessa mielessä, jolloin tavoitteiden saavuttaminen tehostuu ja organisaatio on entistä lähempänä visiotaan. (Helsilä & Salojärvi 2009, 221-222).

Nykypäivän yhteiskunnassa yhä harvemmat ihmiset kykenevät hahmottamaan suuria kokonaisuuksia ja syy-seuraussuhteita. Tämä perustuu yksinkertaisesti maailman muutokseen, joka on johtanut jokapäiväisten asioiden monimutkaistumiseen sekä selkeän, yhden ja ainoan totuuden puuttumiseen. Useamman ”oikean” vastauksen löytyessä ihmisten todellinen luonne ja mielipiteet nousevat vahvemmin esiin, niin vapaa-ajalla kuin työelämässäkkin. Toisin sanoen ihmiset näkevät ja kokevat asioita eri kulmista, mikä vaikuttaa heidän arvomaailmaansa ja motivaatiotekijöihin. Henkilöstö on siis ajatusmalliltaan entistä moninaisempaa, mikä haastaa organisaatioita rakentamaan toimivaa palkitsemisstrategiaa. (Kauhanen 2010, 79-80).

### 3.2.1 Palkitsemispolitiikka

Palkitsemispolitiikka käsittää organisaation suhteellisen palkkatason, luontoisedut, palkkojen porrastuksen, palkkojen sisäisen joustavuuden organisaatiossa, palkkojen vaihtelun eri yksiköiden välillä sekä palkitsemisen kehittämisprosessin. (Kauhanen 2010, 91).

Työehtosopimusten määrittämien rajojen sisällä yritykset pystyvät itse päättämään minkälaista palkkaa he työntekijöilleen maksavat. Työmarkkinoilla tämä näkyy siten, että arvostetut ja hyvämaineiset työnantajat kykenevät tarjoamaan hyvällekin työntekijöille keskivertoa tai jopa hieman matalampaa palkkaa, koska he kokevat työskentelyn juuri kyseisessä organisaatiossa palkitsevaksi muutenkin kuin taloudellisesti. Luonnollisesti tuntemattomat tai huonomaineiset yritykset joutuvat tarjoamaan parempia palkkoja rekrytoidessaan tai yrittäessä pitää kiinni hyvistä työntekijöistään. Työnantajan imagolla ja brändillä on siis valtava merkitys suhteelliseen palkkatasoon. Palkan lisäksi työnantaja voi halutessaan tarjota työntekijöilleen luontoisetuja, kuten lounasetu, virike-etu tai autoetu. Nykyään uusien luontoisetujen tarjoaminen on yleinen osa työtyytyväisyyden lisäämistä, vaikka useita etuuksia pidetäänkin jo perusasioina, etuuksien sijasta. (Kauhanen 2010, 91).

### 3.2.2 Motivaatio

Palkitsemisstrategian perimmäinen tarkoitus on saada työntekijä kokemaan työntekemisen motivoivana. Palkitsemisstrategialla lisäksi kannustetaan työntekijöitä toimimaan organisaation tavoitteiden mukaisesti, joten palkitseminen tulee linkittää työntekijöiden motivaatiotekijät ja yrityksen tuottavuus yhteen. Työmotivaatio on ollut usean tutkimuksen kohteena viimeisen sadan vuoden aikana. Tunnetuista työelämän tutkijoista Frederick Taylorin mukaan nimetty Taylorismi perustui työtehtävien jakamiseen pieniin osiin, tarkkaan ohjaukseen ja urakkapalkkaukseen. Noin sata vuotta sitten suurin osa työntekijöistä sijoittui tuotannon sektoriin ja palkitseminen perustui työntekijän työn määrään. Työntekijöiden siirtyessä

enemmän ja enemmän palveluammatteihin, ei pelkästään työn määrään perustuvaa palkitsemista koettu enää riittävän motivoivaksi, vaan tarvittiin lisäksi muitakin motivaatiotekijöitä (Schön 2013, 82-83).

Vuonna 1943 Psykologi Abraham Maslow julkaisi tutkimuksensa *A Theory of Human Motivation*, jossa hän käsittelee ihmisen motivaatiolähteitä tarvehierarkian avulla. Maslown mukaan ihmiset pyrkivät ensisijaisesti täyttämään elämisen perustarpeet, kuten ravinto ja uni. Toisella tasolla on turvallisuuden tunne, jota seuraa kolmannella tasolla yhteenkuuluvuuden tunne yhdessä rakkauden kanssa. Neljäs taso sisältää itsearvostusta, sekä kunnian saamista muilta ja viimeisellä viidennellä tasolla tarve toteuttaa itseään. Maslow'n ajatukset loivat pohjan työmotivaation tutkimiseen ja tätä kautta palkitsemisstrategioiden kehittymiseen. (Meriläinen & Tienari 2012, 87).

Kauhasen (2010; Lämsä & Hautala 2005, 80-81) mukaan työmotivaatio sisältää neljä ominaisuutta: muoto, suunta, kesto ja voimakkuus. Työmotivaation muodolla tarkoitetaan henkilön sisäistä vireystilaa, jota on vaikea arvioida ulospäin. Suunta kuvaa kohdetta tai tavoitetta, johon työntekijä suuntaa, esimerkiksi halu kehittyä tehtävässään tai halu kohdata uusia haasteita. Työmotivaation kesto vaihtelee suuresti henkilöittäin ja työtehtävittäin. Joissain tilanteissa työntekijä saattaa olla vuosia erittäin motivoitunut tehtävässään, toisaalta on mahdollista motivoitua myös vain hetkittäin. Keston lisäksi myös motivaation voimakkuudessa ilmenee suurta vaihtelua, tähän vaikuttavat niin sisäiset kuin ulkoisetkin tekijät. Sisäisillä tekijöillä tarkoitetaan itse työhön liittyviä asioita, kuten työn mielekkyys, vastuu ja mahdollisuus kehittyä. Ulkoiset tekijät sisältävät muun muassa työolot, suhteet työkaverihin sekä palkkauksen.

#### 4 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyö toteutettiin haastatteleamalla kohdeyrityksen kolmen Etelä-Suomessa sijaitsevan toimipisteen päällikköä sekä kahta työntekijää per toimipiste. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina ja haastatteludatan analysointiin käytettiin menetelmänä sisällönanalysointia. Haastateltavat työntekijät toimivat automyyntin-, huoltomyyntin- sekä autohuollon tehtävissä. Autoliikkeiden työntekijöistä valittiin arpomalla kaksi työntekijää haastateltaviksi, jotta tutkimusaineisto ei vääristy suosimalla joidenkin työntekijöiden mieltä. Arvotuilla työntekijöillä oli mahdollisuus kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen. Tutkimus rajattiin valtakunnallisesti toimivan kohdeyrityksen pääkaupunkiseudun toimipisteisiin logististen syiden lisäksi siksi, että osa kohdeyrityksen toimipisteistä on huomattavasti muita pienempiä, jolloin niistä saatava vastausdata voisi vaikuttaa vastausten yleiseen linjaan merkittävästi.

Haastatteluihin ja vastausdatan keräämiseen oli pyydetty lupa kohdeyrityksen yhteyshenkilöiltä. Haastattelut toteutettiin touko-kesäkuun 2017 aikana. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla tutkimuskäyttöä varten.

Tutkimuksen kohteena olevat kohdeyrityksen toimipisteet tarjoavat uusien ja käytettyjen henkilöautojen myynti- tai huoltopalveluita tai näiden yhdistelmää. Toimipisteen työntekijät jakautuvat toimipisteen palvelutarjoaman mukaisesti joko myyjiin tai huoltohenkilökuntaan. Kohdeyrityksen asiakkaita ovat pääasiassa yksityiset kuluttajat, mutta myös yritysasiakkaat, jotka käyttävät erityisesti huoltopalveluita. Suomessa autokauppa sekä huolto- ja korjaamotoiminta työllistävät valtakunnallisesti noin 27000 työntekijää. (Autoala ammattina 2019).

#### 4.1 Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät

Laadullisen tutkimuksen hyötyjä on tutkimukseen osallistuvien henkilöiden kokemuksien syvälierämpi kerääminen, jolloin tutkittavaa ilmiötä on mahdollista analysoida realistisemmin. Lisäksi pystytään havainnoimaan vastaajien ja vastaajaryhmien välisiä eroavaisuuksia tarkemmin. (Strengths of Using Qualitative Methods; Anderson 2010, 1-7; Denzin & Lincoln 2000; Merriam 2009).

Tutkimuksen toteuttamistavaksi valittiin laadullinen- eli kvalitatiivinen tutkimus, koska haluttiin selvittää mitä kokemuksia haastateltavilla on suorituksen johtamisesta ja palkitsemisesta sekä kuinka merkityksellisinä he pitävät näitä työssään. Lisäksi haluttiin tehdä havaintoja mahdollisista eroavaisuuksista toimipisteiden päälliköiden sekä työntekijöiden kokemuksien eroista. Laadullisen tutkimuksen voi siis perustellusti todeta sopivan tutkimusmenetelmäksi tähän tutkimukseen.

Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin puolistrukturoituidut haastattelut. Haastatteluun oli varattu aikaa tunnin verran, jolloin haastateltavilla oli riittävästi aikaa syventyä kysymyksiin ja pohdintaan. Puolistrukturoiduilla haastatteluilla saadut vastaukset ovat avoimeen haastatteluun verrattuna paremmin kohdistettavissa tutkimusongelmiin sekä samalla laajempia ja syvällisempiä kuin strukturoiduilla- tai lomakehaastatteluilla kerätty vastausdata. Tästä syystä on perusteltua valita tiedonkeruumenetelmäksi puolistrukturoitu haastattelu. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

#### 4.2 Haastatteluiden toteutus

Haastatteluja varten oli valmisteltu valmiiksi avoimet kysymykset, joiden avulla keskustelua vietiin eteenpäin. Haastattelut olivat keskustelunomaisia ja valmisteltujen kysymyksiä avulla

varmistettiin, että oleelliset aihealueet tulevat läpikäytyä. Haastateltavien kanssa käytiin haastattelun aluksi läpi haastattelujen olevan luottamuksellisia sekä, että oikeita tai vääriä vastauksia ei ole, tärkeintä on kerätä luotettava ja realistinen kuvaus nykytilanteesta. Lisäksi haastateltavilta pyydettiin lupa haastattelun nauhoittamiseen vastausten puhtaaksi kirjoittamista, eli litterointia ja vastausten analysointia varten. Avoimilla kysymyksillä ja keskustelunomaisella haastattelulla haastateltava pystyy itse määrittämään vastauksensa sisällön ja pituuden. Lisäksi haastattelijana pystyin kysymään tarkentavia kysymyksiä, mikäli vastaus jäi epäselväksi tai yleistasoiseksi.

Työntekijöille ja esimiehille oli valmisteltu omat kysymykset, jotka käsittelivät samoja aihealueita eri näkökulmasta. Aihealueet olivat motivaatio, yrityksen toiminnan tarkoitus, tavoitteet, palaute, palkitseminen, vuorovaikutus, vaikutusmahdollisuudet sekä kehittymismahdollisuudet. Haastattelussa selvitettiin myös taustatietoina työntekijän ikää sekä taustaa kohdeyrityksessä. Tutkimusta suunniteltaessa taustatiedoksi pohdittiin myös haastateltavan sukupuolta, mutta kaikkien haastateltavien ollessa samaa sukupuolta, poistettiin tämä taustatieto tutkimuksesta.

Työntekijöiden kysymyksissä (Liite 1 Työntekijöiden haastattelukysymykset) tarkasteltiin, miten heidän kanssaan on käyty läpi tutkimuksen aihealueisiin liittyviä asioita sekä heidän kokemuksiaan niiden toteutumisessa päivittäisessä työskentelyssä.

Esimiesten kysymyksissä (Liite 2 Esimiesten haastattelukysymykset) tarkasteltiin samoja aihealueita kuin työntekijöidenkin kysymyksissä, mutta kysymykset oli muutettu esimiesten näkökulmasta tarkasteltavaksi, eli miten he käyvät aihealueisiin liittyviä asioita läpi työntekijöiden kanssa.

#### 4.3 Haastatteluaineiston käsittely

Haastatteluista kerätyt nauhoitteet kirjoitettiin puhtaaksi tutkimusongelmien kannalta keskeisten asioiden osalta. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan aineiston osittainen käyttö tulee olla aina perusteltua. Tässä tutkimuksessa keskitytään tutkimaan suorituksen johtamista ja palkitsemista kohdeyrityksessä, jolloin haastattelussa ilmenneet kielelliset ja vuorovaikutukselliset ilmiöt eivät olleet olennainen osa tutkimusta. Haastatteluissa tiedusteltiin vuorovaikutukseen liittyviä kysymyksiä, jotka koskevat kuitenkin työntekijän ja esimiehen välistä vuorovaikutusta, eikä haastateltavan ja haastattelijan välistä vuorovaikutusta. Näin ollen litteroinnin keskittyminen vain tutkimuksen kannalta merkityksellisiin asioihin on perusteltua.

Litteroidut haastattelut muodostivat yhteensä 32 sivua tekstiä. Seuraavaksi muodostin vastauksista kaksi tiedostoa, toisen työntekijöiden vastauksista ja toisen esimiesten vastauksista, keräämällä vastauksista tutkimusongelmiin liittyvät asiat. Tämä menetelmä tunnetaan myös koodaamisena. Koodaamisen jälkeen etsin molemmissa tiedostoissa aihealueiden alla ilmeneviä trendejä sekä mahdollisia poikkeamia ja yhdistin vastauksia suuremmiksi kokonaisuuksiksi. Lopuksi suoritin vertailua työntekijöiden ja esimiesten aineistojen välillä ja analysoin miten suorituksen johtaminen ja palkitseminen toteutuu kohdeyrityksen toiminnassa sekä onko tuloksista havaittavissa eroavaisuuksia työntekijöiden ja esimiesten mielipiteiden välillä.

#### 4.4 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimukseen haastateltujen anonymiteetin suojelemiseksi opinnäytetyössä ei mainita toimeksiantajayrityksen, toimipisteiden, tiimien tai haastateltujen nimiä. Haastatelluilta henkilöiltä sekä toimeksiantajalta on saatu lupa käyttää tutkimukseen liittyviä haastatteluja sekä havaintoja osana opinnäytetyötä. Jokaista haastattelua ennen haastatelluilta henkilöiltä saatiin lupa äänittää haastattelut myöhemmin tapahtuvaa haastattelujen litterointia varten. Nauhoitetut äänitteet tuhottiin opinnäytetyön julkaisemisen jälkeen.

### 5 Suorituksen johtaminen ja palkitseminen autoliikkeessä

Tässä kappaleessa käsitellään tutkimukselliseen kehitystyöhön haastateltujen henkilöiden taustatietoja sekä heidän vastauksiaan tutkimuksessa esitettyihin kysymyksiin. Haastatelluille henkilöille esitettiin kysymykset heidän asemansa mukaisesti joko työntekijän (liite 1) tai esimiehen (liite 2) näkökulmasta.

Haastattelujen tuloksista tehtäviä johtopäätöksiä käsitellään tarkemmin kappaleissa 6 - 6.2.

#### 5.1 Vastaajien taustatiedot

Tutkimukseen haastateltiin yhteensä yhdeksää henkilöä, joista kolme toimi toimipisteen päällikkönä ja kuusi työntekijöinä kyseisillä toimipisteillä. Jokaisen päällikön alaisista oli arpoamalla valittu kaksi työntekijää haastateltavaksi. Haastatteluissa kysyttiin taustatietoina henkilön ikää ja taustaa kohdeyrityksessä.

Haastatellut työntekijät olivat haastatteluhetkellä iältään 23-62 -vuotiaita. Ikien keskiarvo oli 40,8 vuotta. Työsuhteiden pituudet kohdeyrityksessä vaihtelivat 1,5:stä vuodesta 27:ään

vuoteen, keskimääräinen työsuhteen pituus haastatelluilla oli 8 vuotta. Työntekijöiden työtehtävät vaihtelivat korikorjaamon työnjohtajasta huoltomyyjään sekä automyyjään.

Haastatellut esimiehet olivat ikävuosiltaan 34-41 -vuotiaita. Haastatteluhetkellä esimiesten työsuhteiden pituudet olivat keskenään hyvin vaihtelevia, pisimpään kohdeyrityksessä työskennellyt omasi yli kymmenen vuoden työhistorian, kun taas lyhyin työsuhteen kesto oli puoli vuotta. Nykyisessä työtehtävässä haastateltujen henkilöiden työsuhteet olivat kestäneet 0,5-3 vuotta.

## 5.2 Työntekijöiden haastattelut

Työntekijöiden haastatteluaineistojen käsittelyn jälkeen oli havaittavissa seuraavia ilmiöitä kohdeyrityksen suorituksen johtamisesta ja palkitsemisesta.

Haastatelluista kuudesta työntekijästä neljä (4) osasi mainita kohdeyrityksen mission sanatarasti ja ymmärtävänsä sen merkityksen omassa työssään. Yksi työntekijä muisti, että missio on käyty läpi työsuhteen alussa, mutta ei osannut mainita missiota haastatteluhetkellä. Yksi työntekijä kertoi tietävänsä yrityksen mission, mutta ei osannut sanoa tätä haastatteluhetkellä. Haastattelussa nousi myös esiin lakisääteinen määritelmä: yrityksen tehtävä on tuottaa omistajilleen rahaa. Kohdeyrityksen itse määrittämiä arvoja ei osattu nimetä, mutta painotettiin asiakaspalvelun merkittävyyttä joka tilanteessa.

Yrityksen arvoja ja missiota viestitään työntekijöille läpi aktiivisimmin viikko- ja kuukausipalavereissa sekä koulutuksissa. Lisäksi päivittäisissä kohtaamisissa esimiehen kanssa painotetaan asiakaspalvelun merkittävyyttä. Työntekijöillä on käytössä myös sähköinen portaali, jossa kohdeyrityksen arvot on listattuna. Työntekijät kokivat, että yrityksen arvoista viestitettiin riittävän aktiivisesti ja selkeästi.

Työntekijöiden suurimpina motivaattoreina työssä toimivat palkka, asiakkaiden palveleminen, onnistumiset sekä hyvät työkaverit. Erityisesti myyntitehtävissä työskentelevien haastatelluissa rahapalkka sekä mahdollisuus vaikuttaa sen määrään koettiin motivoivana. Asiakaspalvelussa nähtiin motivoivana mahdollisuus tarjota laadukkaita tuotteita ja palveluita asiakkaille sekä lisämyynnin mahdollisuus niin huoltojen kuin katsastuksienkin yhteydessä. Onnistumiset ja haastavat tehtävät nähtiin motivoivana tekijänä työtehtävästä riippumatta.

Haastatellut työntekijät olivat kaikki käyneet omia motivaatiotekijöitään läpi oman esimiehensä kanssa. Motivaatiotekijöitä käytiin läpi vuosittaisissa kehityskeskusteluissa sekä osan kanssa päivittäisessä keskustelussa työnteon yhteydessä. Eräs haastatelluista koki, että motivaatiotekijöistä ei keskustella riittävästi ajan puutteen vuoksi.



Työntekijöistä puolet kokivat, että heitä motivoivia tekijöitä ei huomioida työssä riittävästi. Eräs työntekijä koki, että työn itsenäisen luonteen takia ei ole tarvettakaan huomioida, provisiopalkkaus itsessään on riittävä motivaatiotekijä. Osa haastatelluista koki, että motivaatiotekijöiden läpikäynti oli jäänyt kiireen ja tehtävämuutoksien takia liian vähälle. Suurin osa haastatelluista oli sitä mieltä, että saavat työskennellä vapaasti omalla tavallaan, mutta silti saavat tarvittaessa esimieheltään tukea, mikä koettiin motivoivana tekijänä. Työntekijät kokivat saavansa vastuullisia ja haastavia tehtäviä niin halutessaan.

Haastatteluissa ilmeni, että työntekijät kokivat tietävänsä hyvin mitä heiltä työssään odotetaan. Osan mielestä merkittävin asia on työnantajalle tuloksen tekeminen. Jotkut työntekijät kokivat joidenkin ylemmän tason päätöksistä jäävän aika kaukaisiksi asioiksi. Odotuksien koettiin olevan paikoittain jopa liian kovia.

Työntekijät kokivat tiedostavansa yrityksen tavoitteet ja vision hyvin. Haastatteluissa vastaukset jakautuivat selkeästi joko myynnillisiin ja taloudellisiin tavoitteisiin tai asiakaspalvelun kehittämiseen. Työntekijät pystyivät itse seuraamaan tavoitteiden täyttymistä niin myynnin kuin asiakaspalvelunkin kannalta, mikä koettiin positiivisena. Tavoitteiden laatimisesta koettiin, että suunnittelu aloitettiin yleensä virheellisesti ylemmiltä tahoilta, kun tulisi painottua enemmän työntekijä-tason näkemykseen.

Haastatelluista puolet ei tunnistanut itselleen olevan asetettu henkilökohtaisia tavoitteita työntekoon, vaan tavoitteiden olevan pelkästään tiimi- ja osastokohtaisia. Puolet mainitsi heille olevan määritelty henkilökohtaisesti myynnissä kappaletavoitteet sekä asiakastyytyvyyteen liittyvät tavoitteet.

Lähes kaikki työntekijät kokivat heille asetettujen tavoitteiden olleen haastatteluhetkellä realistisesti saavutettavia. Osan haastateltujen mielestä Tavoitteiden asetannassa ei oltu huomioitu riittävästi lomakausia, jolloin myynti on hiljaisempaa, jolloin muina kausina täytyi kieriä tavoitetta kiinni. Osa työntekijöistä mainitsi, että ovat asettaneet itselleen esimiehen antamia tavoitteita kovemmat tavoitteet ja eivät kokeneet olevansa tyytyväisiä mikäli jäivät esimiehen asettamiin tavoitteisiin.

Työntekijöistä kaksi tunnisti omien tavoitteiden linkityksen yrityksen tavoitteisiin, mikäli he täyttävät omat tavoitteensa, auttaa täyttämään tiimin tavoitteen, jos tiimin tavoite täyttyy niin auttaa täyttämään toimipisteen tavoitteen. Eräs työntekijä tunnisti tavoitteiden välisen yhteyden, mutta ei nähnyt realistisena että riittävän moni työntekijä pääsee omaan tavoitteeseensa, jotta tiimin tavoite täyttyisi. Osa työntekijöistä koki tavoitteiden olevan johdettu yrityksen tavoitteista, mutta eivät nähneet omassa tehtävässään pystyvänsä vaikuttamaan ylemmän tason tavoitteiden täyttymiseen.

Työntekijöiden mukaan tavoitteiden toteutumista seurataan palavereissa viikoittain tai kuukausittain toimipisteestä riippuen. Lisäksi seuranta toteutetaan kehityskeskusteluissa sekä osalla työn ohessa keskusteluissa. Seurantakohteita ovat tarjousmäärät, asiakastyytyväisyys sekä myydyt kappale- ja euromäärät. Tavoitteiden toteutumista seurattiin työntekijöiden mukaan riittävästi ja osa koki seurantaa olevan jo liikaa, jonka koki rajoittavan työntekoa. Haastatelluista kukaan ei kokenut seurantaa olevan liian vähän.

Työntekijät kokevat saavansa palautetta esimieheltään melko aktiivisesti sekä suoraan. Palautteelle on varattu palavereissa omat osionsa, mutta myös palaverien ulkopuolella palautetta saa riittävästi. Palautetta annetaan lisäksi töiden ohessa sekä henkilökohtaisella- että tiimitasolla. Henkilökohtainen palaute annetaan yleensä tarkemmin kahdenkesken esimiehen ja työntekijän välillä kehitys-/tavoitekeskusteluissa tai ohimennen keskustellen.

Kysyttäessä työntekijöiltä minkälaista palautteen antoa he kaipaivat, olivat he pääosin tyytyväisiä nykyiseen palautteensaantiin laadullisesti sekä määrällisesti. Osa kaipasi enemmän asiakaspalautteiden läpikäyntiä yhdessä esimiehen kanssa, sekä palautteen nopeampaa läpikäymistä palautteen aiheuttaneen kohtaamisen jälkeen. Positiivista palautetta kaipasi osa työntekijöistä enemmän.

Kohdeyrityksessä olemassaolevista palkitsemisen muodoista työntekijät nostivat esiin provisio-palkkauksen, työsuhteautot, virkistysillat, yhteiset lounaat ja kakkukahvit sekä myyntikilpailut, joista palkitaan esimerkiksi konserttilipuilla, rallipuilla ja matkoilla. Haastattelussa nousi esiin, että nykyisiin palkitsemisen keinoihin oltiin melko tyytyväisiä, mutta mainittiin myös, että työntekijöiden palkitseminen on vähentynyt viime vuosina.

Työntekijöiden mielipiteet jakoutuivat kysyttäessä palkitsemiseen vaikuttavia tekijöitä. Osan mielestä pitäisi korostaa enemmän henkilökohtaista työsuoritusta, kun osa taas halusi enemmän tiimin tuloksesta palkitsemista. Myös yhteistä tiimipalkitsemista kaivattiin enemmän, koska hyvän tiimihengen nähtiin osan haastateltujen mielestä heijastuvan suoraan myös asiakastyytyvyyteen. Palkitsemisen haluttiin perustuvan selkeään ja yksinkertaiseen malliin, jota on helppo itsekkin seurata. Asiakastyytyvyyden huomioimista kaivattiin myös palkitsemisperusteisiin suurempaan rooliin.

Työpaikan ilmapiiri oli työntekijöiden mielestä erittäin hyvä ja usealle jopa suurimpia motivaattoreita tulla töihin. Hyvä yhteishenki oli niin toimipisteiden sisällä kuin myös toimipisteiden välillä, joka ilmeni esimerkiksi avun saamisena haastaviin tilanteisiin toisesta toimipisteestä. Haastateltujen mukaan toimipisteillä vallitsi matala hierarkia ja esimiehellekin on helppoa mennä keskustelemaan asioista. Hyvä ilmapiiri ulottui myös kehityskeskusteluihin, joissa asiat käydään läpi suoraan, mutta rakentavasti. Toisaalta työntekijöiden ja esimiesten vaihtuvuus koettiin haasteena ilmapiirin kannalta.

Työntekijöiden mukaan he saavat työpaikalla riittävästi ohjeistusta ja tukea haastavissa työtehtävissä, esimiehen tai kollegan luo voi mennä tilanteessa kuin tilanteessa kysymään apua. Haastateltujen vastauksissa nousi myös usein esiin, että esimiehet käyvät oma-aloitteisesti työntekijöiden luona tiedustelemassa työtilannetta ja avuntarvetta.

Suuri osa työntekijöistä koki pystyvänsä vaikuttamaan omaan työhönsä. Päätöksiä pystyy tekemään itsenäisesti ja esimiehelle pystyy esittämään kehitysehdotuksia, jotka menevät myös käsittelyyn. Haastatellut työntekijät tunnistivat, että yhteiset pelisäännöt ja prosessit on oltava toimivan työnteon mahdollistamiseksi, mutta näiden lisäksi on myös tilaa toteuttaa niitä omalla tavallaan.

Kehitysehdotuksien esittäminen esimiehelle koettiin merkitykselliseksi työpaikalla ja haastateltujen mielestä ehdotuksia myös kuunneltiin ja otettiin mahdollisuuksien mukaan hyvin käyttöön.

Työssä ilmenevät haasteet liittyivät työntekijöiden mielestä enemmän ulkoisiin tekijöihin kuin sisäisiin. Esimerkiksi markkinatilanne ja autokaupan digitalisoituminen. Sisäisistä haasteista nousi esiin työnteon aikataululliset haasteet, ristiriitaiset ohjeistukset sekä haastavat asiakaspalvelutilanteet. Haastavissa tilanteissa tukea koettiin saatavan riittävästi esimieheltä ja kollegoilta.

Suurin osa haastateltavista koki työnkuvansa kehittävän heitä joko päivittäisessä tekemisessä tai koulutuksissa. Työntekijöiden mukaan etenkin autoalan jatkuva teknologinen muutos ohjaa kehittämään itseään jatkuvasti. Tämä ilmenee esimerkiksi merkkikohtaisissa koulutuksissa niin myyjillä kuin mekaniikoillakin. Suurin osa työntekijöistä tunnisti kohdeyrityksessä olevan urapolkumahdollisuuksia esimerkiksi esimiesasemaan tai korkeammalle. Osa haastelluista oli sitä mieltä, että urapolkumahdollisuuksia ei ole tai ei ollut niistä varma.

### 5.3 Esimiesten haastattelut

Esimiesten haastatteluissa nousi esiin seuraavia havaintoja.

Työntekijöitä motivoivia asioita käydään esimiesten mukaan läpi vaihtelevasti, muun muassa säännöllisissä kehityskeskusteluissa, tavoitekeskusteluissa ja päivittäisen kanssakäymisen yhteydessä. Näistä kehityskeskusteluita käydään kerran vuodessa, tavoitekeskustelut 2-4 viikon välein. Motivaation merkitys myyntityön tavoiteasetannassa tunnistettiin haastateltujen kesken.

Haastatellut esimiehet olivat sitä mieltä, että motivaatiotekijöiden huomioiminen on merkittävässä asemassa esimiestyötä, joitakin motivoi aineelliset ja joitakin aineettomat palkkiot.

Työtehtäviä jaettaessa pyritään huomioimaan eri työntekijöiden motivaatiokohteet, mutta on myös tehtäviä joita kaikkien on tehtävä.

Yrityksen arvot mainitsi osaavansa mainita jokainen haastateltu esimies, mutta kysyttäessä mitkä ne ovat osasi ne luetella kaksi kolmesta. Lisäksi esimiehet mainitsivat muiksi arvoiksi muun muassa päivittäisessä toiminnassa esiintyviä asioita, esimerkiksi työntekijöiden kehittäminen sekä asiakaspalvelu.

Esimiesten mukaan työntekijöiltä odotetaan arvojen mukaista toimintaa sekä tuloksetekoa annettujen toimintamallien mukaisesti. Haastatteluissa mainittiin, että henkilöstön odotetaan palvelevan asiakkaita hyvin ja sitoutuneesti.

Työntekijöille viestitään yrityksen arvoja ja strategiaa alkuvuodesta jalkautuksen yhteydessä sekä kehityskeskusteluissa. Näiden lisäksi palautetaan henkilöstön mieleen viikko- sekä kuukausipalavereissa, mutta ei jokaisissa.

Yrityksen tavoitteita kysyttäessä osa esimiehistä mainitsi yrityksen vision sanasta sanaan ja osa mainitsi käytännön mitattavia tavoitteita kuten asiakastyytyväisyyttä tai taloudellisia lukuja, esimerkiksi myydyt kappalemäärät ja käyttökate.

Esimiesten mukaan työntekijöiden tavoitteet koostuvat myynnin puolella kappale- sekä kate-eurotavoitteista ja huollon puolella työn tehokkuus, jossa huomioidaan työmäärä ja odotusaika. Lisäksi molemmilla puolilla seurataan asiakastyytyväisyyttä.

Esimiesten mukaan asetetut tavoitteet ovat realistisia, mutta olivat myös sitä mieltä että kuukausittaista vaihtelua esimerkiksi myynnissä tapahtuu. Nämä hiljaisemmat kuukaudet on kuitenkin esimiesten mukaan huomioitu vuositason tavoiteasetannassa. Esimiehet olivat sitä mieltä, että tavoitteiden haastavuus on myös motivaatiotekijä.

Tavoitteiden seurannassa esimiehillä oli vaihtelevia tapoja. Eräs esimies mainitsi käyvänsä parin viikon välein henkilökohtaisesti työntekijöiden kanssa läpi tämän hetkisen tilanteen sekä millä keinoilla tavoitteet saadaan täytetyksi. Eräällä esimiehellä tavoitteiden seuranta perustui vahvasti raportointiin, jota myös työntekijät pystyvät seuraamaan omatoimisesti. Erään esimiehen mukaan seurataan tehtyjä tarjouksia ja kauppoja, joita tilastoidaan lyhyellä ja pitkällä aikavälillä vertailtavaksi. Lisäksi käytössä oli viikoittaiset palaverit, joissa seurataan tavoitteiden täyttymistä. Esimiesten mukaan tavoitteita seurataan riittävän aktiivisesti ja he olivat myös olemassa oleviin mittareihin tyytyväisiä.

Palautteenannossa haastatelluilla esimiehillä oli käytäntönä antaa etenkin positiivista palautetta päivittäisellä tasolla runsaasti sekä palavereissa, että päivittäisen työn ohessa. Joskus positiivinen palaute annettiin muiden edessä, jotta onnistumiset nousevat esiin

paremmin. Negatiivinen palaute annettiin kahden kesken työntekijän kanssa ja silloinkin keskityttiin palautteenannossa rakentavaan puoleen ja työntekijän oppimiseen.

Esimiehet mainitsivat palautteenannossa kehityskohteina positiivisen palautteen määrän lisäämisen, palautteenannossa objektiivisuuden muistamisen sekä palautekeskusteluille paremmin ajan löytämisen.

Esimiesten mukaan kohdeyrityksessä palkitseminen keskittyy enemmän aineellisen palkitsemisen puolelle, esimerkiksi provisiopalkkauksen, liikuntasetelien ja yrityksen kustantamien lounaiden muodossa. Provisiopalkkaus tunnistettiin suurimpana palkitsemiskeinona, koska työ on suurilta osin myyntityötä ja myyjien koettiin motivoituvan parhaiten rahallisesta palkitsemisesta. Lisäksi yhteinen tekeminen virkistymistilaisuuksien ja yhteisten aktiviteettien muodossa koettiin toimivana palkitsemiskeinona ja näiden järjestämiseen toivottiin saatavan lisäresursseja. Myös aineettomasta palkitsemisesta mainittiin esimerkiksi positiivisen palautteen antaminen sekä kuukauden työntekijän valitseminen, joita voisi olla enemmän.

Haastateltujen esimiesten mukaan palkitsemiseen tulisi vaikuttaa euromääräiset tavoitteet sekä asiakastytyväisyys. Haastateltujen mukaan tyypillisesti palkitaan yksikön tai osaston menestyksen mukaan, mutta myös yksittäisiä onnistujia pitäisi palkita enemmän. Esimiesten mukaan pääpaino palkitsemisessa tulisi olla kuitenkin ryhmän palkitsemisessa.

Kohdeyrityksen toimipisteiden ilmapiiri on esimiesten mukaan hyvällä tasolla ja kehittynyt parempaan suuntaan jatkuvasti. Haastateltujen mukaan tämä ilmenee muun muassa siinä, että yleensä alalla on ollut vastakkainasettelua myynti- ja huolto puolen välillä, mutta kyseisillä toimipisteillä tämä yhteistyö toimii hyvin. Lisäksi hierarkia on pyritty pitämään matalana ja esimiehet jalkautuvat aktiivisesti työntekijöiden pariin. Palavereissa ja kehityskeskusteluissa kannustetaan suoraan ja avoimeen keskusteluun niin työkavereiden kuin esimiehenkin kanssa.

Esimiesten tärkeimpiä tapoja vaikuttaa työntekijöiden työsuoritukseen olivat aktiivinen ja omatoiminen kanssakäyminen työntekijöiden kanssa sekä selkeät ja yhdenvertaiset säännöt kaikille työntekijöille. Haastatelussa nousi usein esiin, että esimiehet pyrkivät päivittäin käydä vaihtamassa kuulumisia työntekijöiden kanssa, jolloin saa hyvän käsityksen työntekijöiden jaksamisesta sekä pienistä arjen ongelmista, jotka ovat helposti ja nopeasti korjattavissa. Lisäksi esimiehet pyrkivät pitämään kehityskeskustelut rentoina tilaisuuksina, joissa käydään virallisen osuuden lisäksi läpi yleistä jaksamista ja muita kuulumisia.

Esimiesten mukaan työntekijät voivat vaikuttaa työhönsä tuomalla kehitysideoita ilmi esimiehille joko kahden kesken tai yhteisissä palavereissa. Osa esimiehistä oli myös varannut viikko-palavereihin oman osion kehitysehdotuksille. Kehitysehdotukset käydään läpi ja mikäli ovat mahdollisia toteuttaa niin ne pyritään toteuttamaan nopeallakin aikataululla. Mikäli taas jostain syystä toteutus ei onnistu, esimerkiksi strategia- tai budjettisyistä, niin perustellaan

minkä takia ei juuri tällä hetkellä onnistu. Työntekijöitä osallistetaan myös päivittäiseen toimintaan esimerkiksi autojen ja työkalujen hankinnassa.

Esimiesten mukaan työntekijöiden haasteet liittyvät useimmin työntekijöiden motivaatioon. Esimerkiksi myyntipuolella heikon ajanjakson osuessa kohdalle vaatii esimieheltä kannustusta, jotta myyjä pääsee takaisin jaloilleen. Huoltopuolella haasteet ilmenevät myös motivaatiopuolella, koska kaikki työt eivät ole mieluisia ja yhtä tuottavia, jolloin esimieheltä vaaditaan keskustelun kautta motivoimista sekä tasavertaista työnjakoa erilaisten töiden kesken. Esimiesten mukaan haasteet liittyvät yleisesti päivittäiseen työntekoon, ja ovat ratkaistavissa kannustamisella sekä keskustelemalla.

Haastatteluissa mainittiin, että työntekijöiden kehittäminen tapahtuu suurilta osin merkki-kohtaisten koulutusten avulla, niin automyyntin kuin -huollonkin puolella, myös mahdollista suorittaa ammattitutkinto huoltopuolella. Kehityskeskusteluissa käydään läpi tavoitteiden täyttymistä ja laaditaan seuraavalle seurantajaksolle uudet tavoitteet joilla kehitetään yksilöllistä osaamista. Osa esimiehistä on myös käyttänyt muiden toimipisteiden työntekijöiden osaamista, jolloin talon sisäinen osaaminen kasvaa. Urapolkumahdollisuuksista esimiehet olivat vaihtelevaa mieltä, osa mainitsi, ettei selkeää rakennetta ole esimerkiksi esimiestehtäviin etenemisessä, kun taas osan mukaan oli.

## 6 Johtopäätökset

Työntekijöiden ja esimiesten haastatteluista ilmeni, että suorituksen johtamisen elementtejä on käytössä kohdeyrityksen toiminnassa. Osa elementeistä oli selvästi koko organisaation tasolla huomioituja, kun taas osa oli toimipistekohtaisia, jotka esimiehet olivat tuoneet osaksi toimintamalleja.

Kohdeyrityksessä tavoitteiden määrittely oli havaittavissa lähtevän ylimmältä organisaation tasolta, josta tavoitteita oli paloitettu pienemmiksi osa-alueiksi aina yksittäisen työntekijän tasolle asti. Tämä näkyi käytännön arjessa esimerkiksi myyjillä henkilökohtaisina myyntitavoitteina ja huoltopuolella läpimenoajan seuraamisena. Haastatelluille esimiehille yhteys ylemmän tason tavoitteisiin sekä strategiaan olivat selkeitä, mutta osa haastatelluista työntekijöistä ei käytännön tasolla nähnyt yhteyttä henkilökohtaisten tavoitteidensa sekä yrityksen tavoitteiden välillä. Suurimpana haasteena koettiin, että riittävän moni työntekijä ei pääsisi heille asetettuihin tavoitteisiin, jolloin tiimi- ja toimipistekohtaiset tavoitteet jäisivät saavuttamatta. Suorituksen johtamisen näkökulmasta kaivattiin siis selkeämpää kuvausta päivittäisen tekemisen ja yrityksen strategian yhteydestä, jolloin työntekoa ei häiritسی epävarmuus työntekijän oman työn merkittävyydestä yrityksen toiminnan kannalta. Merkityksellinen työ toimii motivaattorina, jolloin työn tulos lisäksi paranee.

Sekä esimiesten että työntekijöiden haastatteluissa mainittiin, että työssä odotukset kohdistuvat tuloksen tekemiseen, oli kyseessä sitten myynnilliset kappale- ja euromääräiset tavoitteet tai hyvän asiakastytyväisyyden saavuttaminen. Itse työntekoon liittyvät odotukset olivat siis selviä molemmille osapuolille, mutta tavoitteisiin liittyvät odotukset sisälsivät erimielisyyksiä liittyen resurssien määrän realistisuuteen suhteessa työmäärään. Myynnin puolella oli havaittavissa näkemusero työntekijöiden ja esimiesten välillä liittyen kuukausitavoitteisiin, jossa työntekijät toivoivat hiljaisempien myyntikuukausien parempaa huomioimista tavoiteasetannassa, kun taas esimiehet mainitsivat tarkastelevansa kumulatiivisesti vuositavoitteita jolloin odottivat myyjien kirivän hiljaisimpien kuukausien tulosta kiinni muina kuukausina. Tämän tyyllisissä tapauksissa työntekijöiden tunnistaessa tavoitteiden saavuttamisen olevan haastavampaa kuin normaalisti, on mahdollista havaita työmotivaation heikentymistä hetkellisesti, joten esimiehen tulisi huomioida tämäntyylliset kausivaihtelut tavoiteasetannassa tai vaihtoehtoisesti viestiä työntekijöiden suuntaan selkeämmin että tavoitteet on asetettu vuositavoitteita silmällä pitäen kuukausitavoitteiden sijaan.

Kohdeyrityksessä seurantakohteiksi oli määritelty myynnissä tarjousmäärät, kauppamäärät sekä asiakastytyväisyys. Huolto- ja korjaamopuolella seurattiin työjonon pituutta, läpimenoaika sekä asiakastytyväisyyttä. Seurantakohteita käytiin esimiesten ja työntekijöiden kesken läpi tiimitasolla viikko- tai kuukausipalavereissa sekä kahden kesken kehityskeskusteluissa tai päivittäisen työntöön ohessa keskustellen. Lisäksi työntekijöillä oli mahdollisuus seurata kohteita kohdeyrityksen intranetissä. Seuranta koettiin molempien osapuolien mielestä olevan riittävästi, osa työntekijöistä tunsu olevan jopa liikaa seuranta ja koki sen niskaan hengittämisenä esimiehen puolelta. Kohdeyrityksessä ei ollut olemassa valmista mallia tilanteeseen, jossa esimies havaitsee työntekijän jäävän tavoitteistaan jälkeen, mutta esimiesten mukaan tilannetta lähdettiin korjaamaan ensisijaisesti keskustelulla, jossa käytiin läpi nykytilanne sekä kuinka paljon on matkaa tavoitteeseen. Tämän jälkeen esimies ja työntekijä yhdessä pohtivat keinoja, joilla työntekoa saataisiin kehitettyä, jotta tavoitteeseen päästiin. Esimiesten mukaan suurin osa tapauksista liittyi työntekijöiden motivoimiseen ja kannustamiseen, jolloin itse tapaan työskennellä ei usein tarvinnut puuttua. Joissakin tapauksissa esimiehet ja työntekijät kävivät myös onnistuneita kauppoja sekä asiakaskohtaamisia läpi pohtien mikä kyseisessä tilanteessa meni hyvin ja missä voisi vielä kehittyä.

Edellä mainituissa toimintatavoissa on havaittavissa suorituksen johtamisen elementtejä, esimerkiksi toimintamallien läpikäynti ja kehittäminen, työsuorituksen lopputuloksesta huolimatta, jotka keskittyvät työntekijän työsuoritukseen eikä vain työn lopputulokseen. Lisäksi haastatteluissa mainitut työn vaiheiden seuraaminen, työntekijöiden kanssa sparrailu sekä motivoiminen keskittyvät laadukkaamman työsuorituksen tekemiseen ja sitä kautta hyviin työn tuloksiin.

Kohdeyrityksessä suorituksen arviointi tapahtui työntekijöiden lähiesimiehen toimesta, mikä koettiin loogisena ratkaisuna esimiehen ollessa paljon läsnä päivittäisessä työnteossa. Itse- tai vertaisarviointia ei ollut käytössä. Esimies seurasi sekä yksittäisen työntekijän että tiimin suoriutumista edellä mainittujen seurantakohteiden avulla sekä arvioi suoriutumista näiden pohjalta. Työntekijät kaipasivat esimiehiltä enemmän ulkoisten tekijöiden vaikutusten huomiointia suorituksen arviointiin, koska esimerkiksi muutokset markkinoilla tai kulutustottumuksista aiheuttivat aika-ajoin muutoksia, jotka vaikuttivat työsuoritukseen. Suorituksen johtamisen kannalta ulkoisten tekijöiden huomioiminen tuo lisää objektiivisuutta arviointiin, mutta näiden suora ja epäsuora vaikutus tulokseen on yleensä haastava määrittellä, jonka takia haastavana aikoina suoritusarvioinnin pitäisi painottua enemmän työsuoritukseen kuin tulokseen.

Haastateltujen esimiesten ja työntekijöiden mukaan kohdeyrityksessä palautteenannolle on varattu sekä viralliset osiot viikko- ja kuukausipalaverista ja kehityskeskusteluista, mutta palautetta annetaan myös päivittäisen työnteon yhteydessä kahdenkesken tai ryhmänä. Molempien haastateltujen osapuolien puolelta nimettiin kehityskohteeksi määrällisesti enemmän positiivisen palautteen antamisen. Työntekijät toivoivat lisäksi asiakaspalautteiden tarkempaa läpikäyntiä sekä palautteen antamista nopeammin siihen liittyneen tilanteen jälkeen, jolloin muistijälki tapahtuneesta on vielä tarkempi. Esimiehet kokivat, että palautteenannolle pitäisi varata enemmän aikaa omasta työajasta. Esimiehet halusivat myös oppia antamaan palautetta objektiivisemmin.

Palautteenantoon vaikutti haastateltujen mukaan palautteen laatu. Positiivista palautetta annettiin herkemmin julkisesti, jolloin tiettyjä työntekijöitä tai tiimejä nostettiin esille, kun taas negatiivinen ja rakentava palaute annettiin lähes poikkeuksetta kahden kesken työntekijän kanssa. Haastatellut osapuolet olivat yhtä mieltä siitä, että negatiivinen palautteenanto keskittyi työntekijän ja työtapojen kehittämiseen rankaisemisen sijaan. Palautteenanto keskittyi haastateltujen mukaan työntekotapaan enemmän kuin lopputulokseen. Esimerkiksi työntekijän jäädessä jälkeen kuukausitavoitteestaan, esimies kävi hänen kanssaan läpi keinoja joita on tähän mennessä kuukautta tehty, ja mihin tuloksiin se on johtanut. Tämän jälkeen käytiin läpi millä keinoilla asiakasmääriä olisi mahdollista lisätä, jolloin myös tarjousmäärät ja tätä kautta kauppamäärät saataisiin nousuun. Tämä esimerkki kuvastaa hyvin työsuoritukseen keskittyvää johtamista, jossa painotus on keinoissa joilla pyritään vaikuttamaan työn lopputulokseen.

Kohdeyrityksessä oli käytössä useita aineellisen palkitsemisen keinoja, esimerkiksi provisio-palkkaus, työsuhdeautot, virkistysillat, yhteiset lounaat ja kakkukahvit sekä myyntikilpailut, joista palkitaan esimerkiksi konserttilipuilla, rallilipuilla ja matkoilla. Työntekijöiden mielipiteet jakoutuivat kysyttäessä palkitsemiseen vaikuttavista tekijöistä. Osan mielestä pitäisi korostaa enemmän henkilökohtaista työsuoritusta, kun osa taas halusi enemmän tiimin tuloksesta palkitsemista. Myös yhteistä tiimipalkitsemista kaivattiin enemmän, koska hyvän tiimihengen



nähtiin osan haastateltujen mielestä heijastuvan suoraan myös asiakastyytyväisyyteen. Palkitsemisen haluttiin perustuvan selkeään ja yksinkertaiseen malliin, jota on helppo itsekkin seurata. Asiakastyytyväisyyden huomioimista kaivattiin myös palkitsemisperusteisiin suurempaan rooliin.

Kohdeyrityksen palkitseminen sijoittui enemmän aineellisen palkitsemisen puolelle, esimerkiksi provisiopalkkauksen, liikuntasetelien ja yrityksen kustantamien lounaiden muodossa. Provisiopalkkaus tunnistettiin suurimpana palkitsemiskeinona, koska työ on suurilta osin myyntityötä ja myyjien koettiin motivoituvan parhaiten rahallisesta palkitsemisesta. Lisäksi yhteinen tekeminen virkistymistilaisuuksien ja yhteisten aktiviteettien muodossa koettiin toimivana palkitsemiskeinona ja näiden järjestämiseen toivottiin saatavan lisäresursseja. Myös aineettomasta palkitsemisesta mainittiin esimerkiksi positiivisen palautteen antaminen sekä kuukauden työntekijän valitseminen, joita voisi olla enemmän. Haastateltujen esimiesten mukaan palkitsemiseen tulisi vaikuttaa euromääräiset tavoitteet sekä asiakastyytyväisyys. Haastateltujen mukaan tyypillisesti palkitaan yksikön tai osaston menestyksen mukaan, mutta myös yksittäisiä onnistujia pitäisi palkita enemmän. Pääpaino palkitsemisessä tulisi olla kuitenkin ryhmän palkitsemisessä.

Sekä esimiehet että työntekijät tunnistivat yrityksen palkitsemisen keinojen vaikutuksen henkilöstön motivaatioon ja työn tulokseen, mikä kuvastaa palkitsemiskeinojen olevan olleen toimivia ja myös jatkossa hyviä investointikohteita työntekijöiden motivoinnin kannalta.

Kohdeyrityksessä motivaatiotekijöitä oli käyty läpi jokaisen haastatellun työntekijän kanssa, mikä on merkittävä suorituksen johtamisen osa-alue. Vaihtelua oli motivaatiotekijöiden läpikäynnin frekvenssissä, osalla vain vuosittaisissa kehityskeskusteluissa ja osalla melkein viikoittain, joka saattaa johtua esimiesten välisistä eroavaisuuksista. Motivaatiotekijöiden huomiointi työtehtävissä jakoi haastateltujen mielipiteitä, kun osan mielestä pitäisi huomioida enemmän ja osan mielestä huomioitiin jo riittävästi tai ei ollut tarvetta huomioida työn itsenäisyyden vuoksi. Käänteisesti ajatellen koettiin, että jos tarvittaessa ei saanut apua esimieheltä tai esimerkiksi työvälineet eivät olleet kunnossa, koettiin tämän heikentävän motivaatiota. Tämä havainto oli mielenkiintoinen lisäys haastattelukysymyksiin, koska mikäli perustarpeet eivät ole kunnossa, myös muut motivaation vaikuttavat tekijät menettävät merkitystään.

Esimiesten näkökulmasta tarkasteltuna motivaatiotekijöitä oli huomioitu tehtävien jaossa, mutta he olivat myös tunnistaneet tiettyjä työtehtäviä jotka eivät yleisesti olleet henkilöstön mieleen ja jakaneet nämä tasaisesti kaikkien tehtäväksi. Tämänkaltaista toimintaa tasapuolista työntekijöiden asemaa ja myös kehittää ilmapiiriä, kun kukaan ei välty ikävistä ja huonosti tuottavista tehtävistä. Esimiehet tunnistivat motivaation myös haastavana asiana, etenkin myynnin puolella huonoina ajanjaksoina, jolloin myyjät saattoivat myyntiprosessin

näkökulmasta tarkasteltuna tehdä oikeita asioita, mutta tulos ei ulkoisten tekijöiden johdosta noussut miellyttävälle tasolle.

Kaikkien haastateltujen henkilöiden mielestä työpaikan ilmapiiri oli erinomaisella tasolla, osan mielestä jopa suurin syy tulla hyvällä mielellä töihin. Hyvää ilmapiiriä oli luotu kehittämällä yhdessä pelisäännöt joiden mukaan toimipisteillä toimitaan. Esimerkkinä myyjien väliset säännöt, mikäli auton myynyt myyjä ei pääse luovuttamaan autoa asiakkaalle, ei kollega saa vietyä kauppaa itselleen. Ilmapiiriä on parantanut myös matala hierarkia, jossa esimiesten aktiivisen jalkautumisen työntekijöiden pariin on koettu helpottavan asioista keskustelemista niin hyvässä kuin pahassa. Haasteena ilmapiirin kannalta nähtiin henkilöstön vaihtuvuuden, joka tarkoittaa aina ilmapiirin uudelleenrakentamista jollain tasolla. Avoin ilmapiiri ja matala hierarkia toimivat hyvänä motivaattorina monelle henkilölle, joka tulisi huomioida tulevaisuuden muutoksien yhteydessä.

Haastatteluissa sekä esimiehet että työntekijät nostivat toistuvasti esiin mahdollisuuden vaikuttaa työntekotapoihin ja toimintamalleihin, joka koettiin suurena motivaatiotekijänä. Vaikutusmahdollisuutta ei kuitenkaan koettu pakollisena tehtävänä, vaan halutessaan oli myös mahdollista rauhassa tehdä omat hommansa, mikäli työntekijä ei kokenut mieluisaksi osallistua kehitystyöhön. Kuitenkin mahdollisuus vaikuttaa asioihin koettiin yleisesti olevan.

Suorituksen johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna kohdeyrityksen toiminta motivaatiotekijöiden kartoittamisessa oli pääasiassa hyvällä tasolla. Erilaisia keinoja motivaation parantamiseksi oli käytössä, esimerkiksi työnjaolliset toimet, kannustaminen sekä erilaisia aineellisia ja aineettomia palkitsemisen keinoja. Työntekijöiden haastatteluissa ilmenneet kehityskohdeet palkitsemisen suhteen koskivat keinoja, joita kohdeyrityksellä oli ollut aiemmin käytössä, mutta myöhemmin poistuneet. Poistuneiden palkitsemisen keinojen palauttaminen takaisin käyttöön toimisi hyvänä lisämotivaationa henkilöstölle. Näitä keinoja olivat muun muassa tiimien yhteiset virkistystilaisuudet tai sisäisistä kilpailuista saavutetut palkinnot.

Kohdeyrityksessä kehityskeskusteluja järjestettiin kerran vuodessa ja tilaisuuksissa käytiin läpi aiempien tavoitteiden täyttymistä, uusia tavoitteita, yrityksen strategiaa sekä yleistä jakamista sekä kuulumisia. Esimiesten keskuudessa osattiin kuvata melko tarkallakin tasolla asetettujen tavoitteiden suhdetta työntekijöiden yksilöllisen osaamisen kehittämiseen sekä tavoiteasetantaprosessia sekä seurantaa, joka sisälsi HR-järjestelmään kirjattavat henkilökohdalliset tavoitesuunnitelma seuranta-aikaväleineen. Ilmapiiriltään kehityskeskustelut koettiin rennoiksi, mutta huomioitiin myös virallisen osuuden merkitys keskustelussa, joka koski työntekijän aiempaa suoriutumista sekä tulevia tavoitteita. Haastatteluista ei ilmennyt, ovatko kehityskeskustelurakenteet määritelty tarkemmin konsernitasolla, vai onko rakenteiden luominen esimiesten vastuulla. Kerran vuodessa pidettävien keskusteluiden sijaan kehityskeskusteluita olisi suotavaa järjestää useammin, koska matalasta hierarkiasta huolimatta kaikille

työntekijöille omista asioista kertominen ei ole luontaista, jolloin ekstrovertin esimiehen huomio saattaa keskittyä enemmän samankaltaisiin työntekijöihin. Kohdeyrityksellä oli tosin käytössä myös viikkopalavereja sekä erillisiä tavoitekeskusteluja, joissa oli varattu oma aikansa työntekijöiden ja esimiehen väliseen kommunikointiin.

Henkilöstön kehittymismahdollisuuksia kohdeyrityksessä oli tarjolla haastatellusta henkilöstä riippuen vaihtelevasti. Useampi haastateltu tunnisti alan teknologisen kehityksen vaatimat koulutukset selkeäksi kehittymisväyläksi, sisältäen muun muassa merkkikohtaisia koulutuksia. Lisäksi tarjolla oli mahdollista suorittaa huoltotehtävissä ammattitutkintoa sekä kiinnostuneille mahdollisuus kouluttautua esimiestehtäviin. Osa haastatelluista ei kokenut olevansa kiinnostuneita kouluttautumisesta vaan piti omia työtehtäviään riittävän kehittävinä ja mielenkiintoisina. Esimiestehtäviin etenemisestä haastatellut olivat keskenään erimieltä jopa esimiestasolla, jossa osa sanoi että mahdollisuuksia on ja ensisijaisesti pyritäänkin löytämään uudet esimiehet talon sisältä, kun taas osan mukaan etenemismahdollisuuksia ei ole. Haastattelujen johtopäätöksenä urapolku- ja kehittymismahdollisuuksista voisi kohdeyrityksessä viestiä laajemmin läpi organisaation. Myös esimerkiksi intranettiin, HR-järjestelmään tai muuhun kaikkien nähtävillä olevaan paikkaan voisi kehittää näkymän, jossa on mahdollisuus nähdä tarjolla olevia yrityksen sisäisiä koulutuksia. Sisäistä osaamisen jakamista oli kohdeyrityksessä jo käytössä muun muassa työpajaoppimisen muodossa, ja tätä konseptia voisi kehittää yrityksessä myös pidemmälle.

Haastattelujen perusteella kohdeyrityksessä työntekijöiden osaamista johdettiin muun muassa yksilöllisillä tavoiteasetannoilla, motivaatiotekijöiden huomioimisella sekä työtehtävän kannalta oleellisilla koulutuksilla. Tarvittaessa osaamista osattiin etsiä toisista yrityksen toimipisteistä, jolloin osaamispohjaa saatiin myös laajennettua yrityksen sisällä, jolloin voitiin yksittäisen työntekijän osaamisen sijaan puhua yrityksen osaamisesta. Alan teknologisen kehityksen vaatimukset huomioiden työtehtävien arveltiin haastatteluissa eriävän tulevaisuudessa entisestään, jolloin osaamisen hallinta ja johtamiseen tulee keskittää huomiota myös tulevaisuudessa. Haastatteluhetkellä osaamisen johtaminen vaikutti haastattelujen perusteella olevan hyvällä tasolla. Tämä ilmeni myös tiedustella haastatelluilta haastavista työtilanteista, joiksi mainittiin enemmänkin ulkoisten tekijöiden aiheuttamat haastavat ajat sekä vaikeat asiakaspalvelutilanteet. Haastavissa työtilanteissa ei mainittu, että työtehtävät itsessään olisivat liian haastavia osaamispuolan takia tai eivät kohtaisi oman osaamisen kanssa.

Työntekijöiden tavoitteiden linkityksen yrityksen tavoitteisiin koettiin kaipaavan tarkennuksia työntekijätasolla. Esimiehet hahmottivat linkitystä, koska olivat työnkuvansa puolesta asian kanssa tekemisissä, mutta osa työntekijöistä koki olevansa ”koneen osa”, joille asetetut tavoitteet ovat olemassa, mutta kokivat ne hyvin irralliseksi yrityksen menestykseen suhteutuen. Osa työntekijöistä ei myöskään kokenut voivansa vaikuttaa kaikkiin heille asetettuihin tavoitteisiin. Kohdeyrityksen kehitys- ja tavoitekeskusteluissa olisi haastattelujen perusteella

kannattavaa käydä tarkemmin kuvattuna läpi mistä työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet muodostuvat ja niiden suhde koko toimipisteen tavoitteisiin. Tavoitteiden ohella kannattavaa voisi olla myös käydä läpi tavoitteiden saavuttamisen vaikutus toimipisteen tavoitteiden saavuttamiseen, jolloin työntekijöiden olisi helpompi hahmottaa oman työn merkitys osana työyhteisöä.

## 6.1 Suorituksen johtamisen yhteenveto

Yhteenvetona kohdeyrityksen suorituksen johtamisesta voidaan todeta Suorituksen johtamisen vuosikelloon (Yhdessä paremmin 2008) peilaten seuraavaa.

Vuosikellon keskiössä on yrityksen strategian, vision ja arvojen viestintä työntekijöille, sekä keskittyminen yrityksen ydinosaamiseen. Näitä tukevat selkeät toimintatavat ja tehokkaat prosessit. Kohdeyrityksen osalta toimintatapoja ja prosesseja pidettiin haastatteluissa toimivina. Haastatellut henkilöt työskentelivät kaikki suoraan kohdeyrityksen ydinliiketoiminnan parissa ja haastattelujen perusteella tarvittava ydinosaaminen oli laajalti tiedossa ja näihin osaamisiin panostettiin laajasti muun muassa koulutuksin. Arvojen, vision ja strategian viestinnässä oli haastattelujen perusteella puutteita, vaikka haastatellut mainitsivatkin, että näitä käydään läpi säännöllisin väliajoin.

Toiminnan suunnittelu -vaiheessa kohdeyrityksessä tulisi kuvata eri organisaatiotasolle tarkemmin oman työn ja vastualueen merkitys osana yrityksen strategiaa. Tavoitteiden asettamista toteutetaan kehitys- ja tavoitekeskusteluissa, mutta selkeämpi kuvaaminen juuri kyseisten tavoitteiden merkityksestä auttaa työntekijää ymmärtämään oman työnsä tarkoituksen paremmin, joka on myös tunnistettava motivaatiotekijä.

Toiminnan ohjaaminen ja seuranta tapahtuu kohdeyrityksessä tavoitekeskusteluissa sekä tiimien viikkopalavereissa. Näiden lisäksi esimiehestä riippuen päivittäisen kanssakäymisen ohessa ohjataan ja seurataan työntekijöiden suoriutumista. Suoriutumisen seurantaan kohdeyrityksellä oli useita mittareita, joista suurin osa perustui myynnin lukuihin. Näiden lisäksi etenkin huollon puolella korostui asiakastyytyväisyyden seuranta. Työntekijöiden toimintaa ohjattiin myös henkilökohtaisilla tavoitteilla, joilla pyrittiin kehittämään yksilöllisiä osaamisia, jolloin työsuorituksen tarkoitus ei ollut ainoastaan hyödyttää työnantajaa vaan myös työntekijää itseään.

Kohdeyrityksessä suoritusta arvioitiin edellä mainittujen myyntilukujen sekä asiakastyytyväisyyden perusteella. Palautteenannon haastatellut kokivat toimivan kohdeyrityksessä hyvin molemminpuolisesti, ja suoran sekä asiallisen palautteen koettiin hyödyttävän molempia osapuolia. Arviointia ja palkitsemista toteutettiin niin henkilö- kuin tiimitasolla, joka koettiin

vaihtelevasti hyväksi ja huonoksi asiaksi. Pääasiassa automyyjän tehtävissä työskennelleet haastateltavat toivoivat enemmän henkilökohtaista rahallista palkitsemista ja huoltopuolella toivottiin enemmän tiimikohtaista rahallista palkitsemista tai yhteisiä virkistystilaisuuksia.

Toiminnan kehittämisessä kohdeyrityksessä pyrittiin huomioimaan edellisten seurantajaksojen havainnot ja kehittämään toimintaa työntekijöiden mielipiteet huomioiden. Kehittämisessä korostuu uudemman kerran molemminpuolinen palautteenanto, jonka avulla niin työntekijä kuin esimieskin pystyy kehittämään toimintamalleja ja itseään entisestään. Yleisesti kehittämisvaiheen voi tulkita haastattelujen perusteella toimivan kohdeyrityksessä hyvin.

Yhteenvetona suorituksen johtamisesta kohdeyrityksessä voi tulkita, että suurimmat kehityskohteet koskevat yrityksen strategian ja arvojen viestintää läpi organisaation sekä yksittäisen työntekijän työn merkityksen osana yrityksen toimintaa ja strategiaa. Kun työntekijä kokee työyhteisön lisäksi myös tehtäviensä puolesta olevansa merkittävä osa yritystä, on hänen motivaationsa mahdollista nousta Maslow:n tarvehierarkian mukaisesti seuraavalle tasolle (Meriläinen & Tienari 2012, 87). Suorituksen ohjaus, -seuranta ja -arviointi oli kohdeyrityksessä selkeästi jäseneltyä ja seurantamallit laajasti tiedossa sekä esimiehillä että työntekijöillä, ja näiden läpinäkyvyys olikin selkeä vahvuus kohdeyrityksen toiminnassa. Haastatteluissa ei ilmennyt, että seurantamalleja koettaisiin epäoikeudenmukaisina.

## 6.2 Kokonaispalkitsemisen yhteenveto

Peilaten haastattelujen tuloksia Rantamäen, Kauhasen ja Kolarin (2006) kuvaamaan kokonaispalkitsemisen malliin, voidaan todeta seuraavaa.

Työ ja tapa toimia -osiossa kuvatuista palkitsemisen keinoista selkeät tavoitteet ja vastuut ei koettu toimivan selvimmällä mahdollisella tavalla. Esimiestyötä pidettiin vaihtelevasti hyvänä, vaihtelevasti kehitettävänä osa-alueena. Esimiestyön kokemiseen voi vaikuttaa useat asiat henkilökemioista aina työhön liittyviin erimielisyyksiin liittyen, joten yleiskuvaa haastattelujen perusteella oli haastavaa määrittää yleistä kantaa, mutta myös työntekijöiden puolelta ilmeni positiivista palautetta esimiehiä kohtaan. Roolit ja työn sisältö koettiin yleisesti selkeinä ja toimintatapoja pidettiin järkevinä. Järkeviä toimintatapoja tuki lisäksi työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa esimerkiksi työkaluhankintoihin, jolloin itse työnteko koettiin mieluisaksi. Työntekijöiden oli mahdollista osallistua tai olla osallistumatta työn ja työyhteisön kehittämiseen oman halunsa mukaan. Palautetta työstä koettiin saatavan aktiivisesti niin positiivisessa kuin negatiivisessakin mielessä. Kokonaisuudessaan työ ja tapa toimia -osion palkitsemisen keinot toteutuivat kohdeyrityksen toiminnassa lähes täysin.

Kuvion kasvu ja kehittyminen -osiossa esitellyistä keinoista voidaan todeta kohdeyrityksessä toteutuvan hyvin osaamisen johtamisen. Kehityskeskusteluja järjestettiin ja ne koettiin tilaisuuksina sopivan rentoina, mutta silti asiassa pysyvinä. Kuitenkin kehityskeskusteluja mainittiin haastatteluissa pidettävän vain kerran vuodessa, jolloin kehityskohteiden ja jaksamisen seuraamisen on mahdollista jäädä liian harvaksi. Tarjolla olevia koulutuksia ja urapolkumahdollisuuksia tunnistettiin vaihtelevasti olevan, joten näiden viestiminen on selkeä kehityskohde kohdeyrityksen toiminnassa, jotta mahdollisia potentiaaleja ei menetetä kehittymishalujen takia muualle. Yleisesti kasvu ja kehittyminen -osion keinojen kehittäminen auttaisi sitouttamaan henkilöstöä yritykseen pitkällä aikavälillä.

Rahallisen palkitsemisen tekijöistä peruspalkasta, aloitepalkkioista, optioista ja eläkevakuutuksista ei haastatteluista noussut mainintoja, joten voitaneen todeta näihin oltavan tyytyväisiä (peruspalkka) tai puuttuvan kokonaan (aloitepalkkiot, optiot, eläkevakuutus). Provisio- ja tulospalkkaus nousi toistuvasti esille, mikä on ala huomioiden ymmärrettävää ja iso osa kokonaispalkkausta. Suoritukseen perustuvan palkkauksen koettiin vaihtelevasti olevan hyvällä tasolla, vaihtelevasti liian alhainen tai sidottu väärin asioihin kuten liikaa tiimin tulokseen tai yksilön tulokseen. Myös kausivaihteluiden vaikutus koettiin motivaatiota laskevana tekijänä palkitsemisessa, jolloin kuukausien välinen vaihtelu saattoi olla suurta. Osa haastatteluista koki, että provisiopalkitsemisen portaita voisi olla enemmän palkitsemisen yläpäässä. Kohdeyrityksen toimiala huomioiden rahallisen palkitsemisen rooli on merkittävä motivaatiotekijä etenkin myynnin puolella. Vastaavasti kuin esimiestyössä, myös rahapalkasta on vaikeaa haastattelujen perusteella havainnoida yleistä tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä. Huomioiden, että keskustelu palkasta ohjautui suoraan tulospalkitsemiseen kaikkien haastateltujen kanssa, voitaneen vetää johtopäätös, että peruspalkkatasoon oltiin tyytyväisiä ja tulospalkkauksen haluttiin palkitsevan hyvästä suorituksesta paremmin.

Henkilöstöeduista haastatteluissa mainittiin useampaan kertaan tiimin yhteiset aktiviteetit, kuten lounaat, kakkukahvit ja yhteiset illanvietot. Lisäksi etuuksina mainittiin liikuntasetelit. Etuuksista mainittiin haastateltujen keskuudessa useampaan kertaan, että tiimin yhteinen tekeminen koettiin miellyttäväksi ja sitä myös toivottiin enemmän tulevaisuudessa. Työnkuvan huomioiden etätyöskentely ja työajan järjestelyjä ei välttämättä ole laajassa kuvassa usealle työntekijälle mahdollista tarjota, mutta panostaminen esimerkiksi virkistystilaisuuksiin olisi kohdeyritykselle toimiva keino kattaa henkilöstöetujen osion palkitsemisen keinoja.

Yhteenvetona haastateltujen henkilöiden mukaan tärkeimpinä palkitsemisen keinoina koettiin aineellisia palkitsemisen keinoja, kun taas haastattelujen perusteella aineettomien keinojen voi tulkita olevan yleisesti paremmalla tasolla suhteessa aineellisiin palkitsemisen keinoihin. Merkittäväksi koetut palkitsemisen keinot olivat siis tässä mielessä ristiriidassa kohdeyrityksen kokonaispalkitsemisen tilan kanssa. Kehityskohteiksi aineettoman palkitsemisen puolelta nousi kehittymis- ja urapolkumahdollisuuksien parempi viestintä koko organisaatiolle, jolloin

olemassa jo olevien koulutuksien täysi potentiaali ei mene hukkaan, koska ne eivät tavoita kaikkia halukkaita työntekijöitä. Aineellisen palkitsemisen puolelta kehityskohteiksi voidaan kirjata tiimien ja toimipisteiden yhteisten aktiviteettien lisäämisen, jolla parannetaan henkilöstön työviihtyvyyttä sekä toimipisteiden sisäistä ilmapiiriä entisestään.

## Lähteet

### Painetut

- Armstrong, M & Baron, A 1998. Performance Management. The New Realities. Institute of Personnel and Development. London.
- Fiilin, P 2004. Harppaus tulosjohtamisesta suoritusjohtamiseen. Fakta 8/2004, Lehtiartikkeli.
- Helsilä, M & Salojärvi, S 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum. Helsinki.
- Kauhanen, J 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Hansaprint Oy, Vantaa.
- Kauhanen, J & Kolari, A & Rantamäki, T 2006. Onnistu palkitsemisessa. WSOYpro, Helsinki.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. American Psychologist. Vol 57, 2002, No. 9, 705-717
- Lämsä, A-M & Hautala, T. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. 2005. Edita Helsinki.
- Meriläinen, S & Tienari, A. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. 1.-4. Painos. 2012. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Rötkin, L. Terveisiä pomolle. 1. Painos. 2015. Talentum Oy. Helsinki
- Schön, L. Maailman taloushistoria. 2013. Tampere, Osuuskunta Vastapaino.
- Suorituksen johtaminen osaksi ammattimaista esimiestyötä, 2008. Yhdessä paremmin 1/2008. Lehtiartikkeli.

### Sähköiset

- Autoala ammattina, autoala.fi, internet-artikkeli. 2019. Luettu 20.4.2020. [http://www.autoala.fi/autoala\\_ammattina](http://www.autoala.fi/autoala_ammattina).
- Friman, J 2017. Uusimaa. Suurimman automaahantuojaan johtaja paljastaa: Näin pahoin Anne Berner romahdutti autokaupan - "Vaikutuksia näkyy vieläkin". Internet-artikkeli. 25.4.2017. Luettu 16.9.2017. <https://www.uusimaa.fi/paikalliset/1523194>
- Hakonen, A & Nylander, M 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus, E-kirja.
- Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Internet-artikkeli. Luettu 20.4.2020. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>.
- Strengths of Using Qualitative Methods, teoksissa Anderson, C. 2010. Presenting and Evaluating Qualitative Research. American Journal of Pharmaceutical Education 74, Denzin, N. K. and Yvonna S. Lincoln. 2000. Handbook of Qualitative Research. 2nd edition. Thousand Oaks, CA: Sage & Merriam, S.B. 2009. Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation. San Francisco, CA: Jossey-Bass. Internet-artikkeli. Luettu 20.4.2020. <https://libguides.usc.edu/writingguide/qualitative>
- Viitala, R 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy, E-kirja.



## Kuviot

Kuvio 1: Suorituksen johtamisen vuosikello (Yhdessä paremmin 1/2008) .....	8
Kuvio 2: Palkitsemisen kokonaisuus (Vartiainen, Hakonen & Hulkko 1998, 39.).....	15
Kuvio 3: Palkitsemisen kokonaisuuden nelikenttä (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 16.)	16
Kuvio 4: Kokonaispalkitseminen (Kauhanen 2004: 111.) .....	17

## Liitteet

Liite 1: Työntekijöiden haastattelukysymykset .....	43
Liite 2: Esimiesten haastattelukysymykset.....	44

## Liite 1: Työntekijöiden haastattelukysymykset

Ikä:

Tausta yrityksessä:

### Motivaatio

1. Mikä sinua motivoi? (Onko käyty läpi esimiehen kanssa?)
2. Miten sinua motivoivat asiat huomioidaan työssäsi?

### Toiminnan tarkoitus

3. Osaatko mainita yrityksesi arvot?
4. Tiedätkö mitä sinulta odotetaan työssäsi?

### Tavoitteet

5. Minkälaisia tavoitteita/visioita yrityksellä on?
6. Minkälaisia tavoitteita sinulle on asetettu? Ovatko realistisia/saavutettavia?
  - (Millä lailla sinun omien tavoitteidesi täyttyminen auttaa yritystä saavuttamaan tavoitteensa?)
7. Millä tavalla sinun työsuoritustasi seurataan ja arvioidaan? (Onko aktiivista?)

### Palaute

8. Millä tavalla saat palautetta esimieheltäsi?
9. Minkälaista palautteenantoa toivoisit?

### Palkitseminen

10. Minkälaisia palkitsemismuotoja työpaikallasi on käytössä?
11. Mitkä tekijät sinun mielestäsi vaikuttavat palkitsemiseen?

### Vuorovaikutus

12. Minkälainen ilmapiiri työpaikallasi vallitsee? (Kannustaminen?)
13. Minkälaista ohjeistusta ja tukea työssäsi on saatavilla?
  - (Millä tavalla yrityksessä käydään kehityskeskusteluja?)

### Vaikutusmahdollisuudet

14. Millä tavalla koet pystyväsi vaikuttamaan työhösi?
15. Millä tavalla sinun esittämiin mielipiteisiin ja kehittämisehdotuksiin reagoidaan?

### Kehittymismahdollisuudet

16. Minkälaisia haasteita työssäsi ilmenee?
17. Tuntuuko sinusta, että työsi kehittää sinua? Millä tavoin?

## Liite 2: Esimiesten haastattelukysymykset

Ikä:

Tausta yrityksessä:

### Motivaatio

1. Millä lailla työntekijöitä motivoivat asiat käydään läpi? (käydäänkö?)
2. Miten työntekijöitä motivoivat asiat huomioidaan heidän työssään?

### Toiminnan tarkoitus

3. Mitkä ovat yrityksen arvot?
4. Mitä työntekijöiltä odotetaan työssään?
5. Miten edellä mainitut asiat viestitään työntekijöille?

### Tavoitteet

6. Minkälaisia tavoitteita/visioita yrityksellä on?
7. Minkälaisia tavoitteita työntekijöille on asetettu? Ovatko realistisia/saavutettavia?
  - (Millä lailla työntekijöiden tavoitteiden täytyminen auttaa yritystä saavuttamaan tavoitteensa?)
8. Millä tavalla työntekijöiden työsuorituksia seurataan ja arvioidaan? (Onko aktiivista?)

### Palaute

9. Millä tavalla annat palautetta työntekijöille?
10. Minkälaista palautteenantoa toivoisit?

### Palkitseminen

11. Minkälaisia palkitsemismuotoja työpaikallasi on käytössä?
12. Mitkä tekijät sinun mielestäsi vaikuttavat palkitsemiseen?

### Vuorovaikutus

13. Minkälainen ilmapiiri työpaikallasi vallitsee? (Kannustaminen?)
14. Millä tavalla pyrit vaikuttamaan työntekijöiden työssä suoriutumiseen?
  - (Millä tavalla yrityksessä käydään kehityskeskusteluja?)

### Vaikutusmahdollisuudet

15. Millä tavalla työntekijät voivat vaikuttaa työhönsä?
16. Millä tavalla työntekijöiden mielipiteisiin ja kehittämissuhteisiin reagoidaan?

### Kehittymismahdollisuudet

17. Minkälaisia haasteita työntekijöillä yleensä ilmenee ja miten niiden kanssa toimitaan?
18. Millä tavoin työntekijöitä yritetään kehittää työssään?