

**Maailman johtavan kuvannus- ja
informaatioteknologiaratkaisutuottajan myyntiedustajien
palvelumyynnin palkitsemismalli vuonna 2017. Case
Canon.**

Petteri Saloranta



Tekijä	
Petteri Saloranta	
Koulutusohjelma	
Myyntityön koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko	Sivu- ja liitesivumäärä
Maailman johtava kuvannus- ja informaatioteknologiaratkaisutuottajan myyntiedustajien palvelumyynnin palkitsemismalli vuonna 2017. Case Canon.	83 + 2
Opinnäytetyön otsikko englanniksi	
The world's leading provider of image and information technology solutions. Salespersons' Compensation Model in 2017. Case Canon.	
<p>Tämän tutkimustyyppisen opinnäytetyön toimeksianto organisaationa toimii maailman johtava kuvannus- ja informaatioteknologiaratkaisujen tuottaja, Canon Oy. Laadullisin menetelmin toteutetun työn tavoitteena oli tutkia kohdeyrityksen myyntiedustajien nykyistä palvelumyynnin palkitsemismallia, ja tutkimuskyselyn pohjalta laatia kehitysehdotus kannustavammalle palkitsemismallille. Työssä tutkitaan myös tulokortin käytännöllisyyttä kohdeyrityksessä, joka on vahvasti sidonnainen palkitsemiseen.</p> <p>Johdantokappaleessa työn laatija esittelee kohdeyrityksen ja työn aiheen, jotka valmistavat lukijan tulevaan ja siihen, miten työ on rajattu aiheeseen liittyen sekä tutkimuskysymykset, joihin opinnäytetyö vastaa.</p> <p>Teoriapohjassa työn laatija käsittelee työn kannalta merkityksellisiä aihekokonaisuuksia, joiden pohjalta aiheeseen perehdyttiin, tutkimuskysely ja -työ luotiin sekä työ kokonaisuudessaan koottiin.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, ja työ rajattiin yhdeksään kohdeyrityksen myyntiedustajaan, jotka työskentelevät Canon Business Center:in alaisuudessa. Kvalitatiivisen tutkimuksen vastausprosentti oli 77,8 %. Tutkimus kohdistettiin myyjien palvelumyynnin palkitsemismalliin ja sen kannustavuuteen, jota haluttiin kehittää entistä toimivammaksi kokonaisuudeksi. Myyjille sähköpostitse lähetetyt tutkimuksen kysymykset luotiin opinnäytetyön teoriaosuuden pohjalta abduktiivista menetelmää käyttäen. Siinä työn laatija perehtyi teoriaosuuteen ja lähdekirjallisuuteen ennen tutkimustyön varsinaista tekoa. Opinnäytetyö tehtiin pääosin syksyn 2016 aikana ja tutkimusosuuden toteutus painottui alkuvuodelle 2017.</p> <p>Tämän tutkimustyyppisen opinnäytetyön pohjalta tehtiin analyysi, kehitysehdotus ja jatkotoimenpiteet, joita kohdeyritys voi hyödyntää jatkossa ja kehittää tulevaisuudessa Canon Business Center:in myyntiedustajia koskevaa palvelumyynnin palkitsemismallia.</p> <p>Osa julkisesta versiosta on salattu. Esimerkiksi myyntiedustajien vastaukset, organisaation sisäisen tiedon analysointi sekä työn pohjalta annetut kehitysehdotukset.</p>	
Asiasanat	
Palkitseminen, palkitsemismalli, palvelumyynti, motivaatio, tulokortti, tulospalkkaus	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Taustaa.....	1
1.2	Yrityksen esittely.....	1
1.3	Opinnäytetyön tutkimusongelmat ja tavoitteet.....	2
1.4	Opinnäytetyön rajausta ja rakenne.....	2
1.5	Opinnäytetyössä käytetyt käsitteet.....	3
2	Palkitseminen	5
3	Palkitsemisen kokonaisuuden käyttö johtamisen välineenä ja palkitsemismallin kehittäminen	8
3.1	Palkitsemisen oikeudenmukaisuus	12
3.2	Strategiaa tukeva palkitseminen	16
3.3	Tulospalkkaus.....	21
3.3.1	Tulospalkkaus johtamisen välineenä.....	22
3.4	Balanced Scorecard	25
3.5	Palvelumyynti, palvelun laatu ja palvelun lopputulos	27
3.5.1	Palvelupaketti ja palvelunäkökulma	30
4	Motivaatio ja palkitsemisen tavoitteet	32
4.1	Motivaatiopsykologia	33
4.1.1	Klassiset motivaatioteoriat.....	34
4.1.2	Sisäinen motivaatio	37
4.1.3	Ulkoinen motivaatio	39
5	Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä.....	42
6	Canon Business Centerin Palkitsemismalli - SALATTU	44
7	Tutkimuskuvaukset.....	45
7.1	Kohde	45
7.2	Tutkimuksen vaiheet ja aikataulu	46
7.3	Tutkimuskysely ja menetelmävalinnat perusteluineen	48
7.4	Aineisto ja käytetyt analyysit	49
7.5	Riskien hallinta	49
8	Kvalitatiivinen tutkimus myyjille.....	51
8.1	Perustiedot - SALATTU	51
8.2	Palkitsemismalli ja tavoitteiden saavuttaminen - SALATTU	51
8.3	Tuloskortti - SALATTU.....	51
8.4	Yhteenveto tutkimustuloksista - SALATTU	51
9	Pohdinta.....	52
9.1	Tulosten tarkastelu omilla tulkinnoilla – OSA KAPPALEESTA SALATTU	52
9.2	Johtopäätökset sekä kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset - SALATTU	53

9.3 Tutkimuksen luotettavuus.....	53
9.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	54
Lähteet	57
Liitteet.....	60
Liite 1. Tutkimuskyselyn saatesanat Canon Business Centerin myyjille	60
Liite 2. Tutkimuskysely Canon Business Centerin myyjille	61

1 Johdanto

1.1 Taustaa

Opinnäytetyön aiheena on maailman johtava kuvannus- ja informaatioteknologiaratkaisujen tuottaja organisaation palkitsemismallin kehittäminen palvelumyynnin osalta Canon Business Center -liiketoimintayksiköissä. Tässä työssä käytetään myöhemmin tästä yksiköstä virallista lyhennettä CBC. Tutkimustyö keskittyy ammattitulosratkaisuja myyviin henkilöihin, joita kyseinen palkitsemismalli koskee. Tutkimukseen kuuluvat organisaation yhteyshenkilön valitsemat myyntiedustajat. Organisaation yhteyshenkilö toimi yrityksessä myyntijohtajana. Tutkimus tehtiin yrityksen pääkonttorilla Helsingin Munkkivuoressa, jossa työskenteli leijonanosa tutkimukseen osallistuvista myyjistä.

1.2 Yrityksen esittely

Canon on johtava digitaalisten kameroiden, digitaalisten järjestelmäkameroiden, mustesuihkukirjoittimien ja ammatillisten tulostimien valmistaja yritys- ja kotikäyttäjille. Yhtiöllä on edellä mainittujen lisäksi neljä vankkaa tukijalkaa, jotka ovat: kuvantamisen ratkaisut, ammatti- ja toimistotulostus, informaatiohallinnan ratkaisut sekä konsultointi- ja ulkoistuspalvelut.

Canon kuuluu Japanissa vuonna 1937 perustettuun Canon-ryhmään. Canon Oy kuuluu maailmanlaajuiseen Canon-ryhmään, jolla liiketoimintaa kaikissa maanosissa. Suomessa Canonilla työskentelee noin 380 alan ammattilaista. Heistä noin 200 työskentelee asiantuntijatehtävissä sekä noin 100 myyntipuolen tehtävissä.

Vuodesta 2009 asti yritys on vastannut Suomen liiketoiminnan lisäksi Baltian maiden Canon-tuotteiden ja -ratkaisujen liiketoiminnasta. Canon Oy on markkinajohtaja useimmissa edustamissaan tuoteryhmissä. Liikevaihto Suomessa ja Baltian maissa vuonna 2015 oli 86 miljoonaa euroa. Omien toimipisteiden ja täyden palvelun jälleenmyyjien muodostama Canon Business Center -ketju tarjoaa paikallista palvelua maanlaajuisesti lähes 40 toimipaikassa. Ketjun voimatekijöinä ovat paikallisuuden ja valtakunnallisuuden lisäksi laaja asiantuntijaverkko, tasaisen korkealaatuinen palvelu ja vakioidut, mutta yksilöllisesti mietityt tuote- ja palvelukokonaisuudet. CBC-ketju on valtakunnan ylivoimaisesti kattavin palveluketju. (Canon 2017)

1.3 Opinnäytetyön tutkimusongelmat ja tavoitteet

Opinnäytetyön tutkimusongelmaa lähestytään tutkimuskysymyksien, yhden päättämiskysymyksen sekä neljän alakysymyksen, avulla seuraavasti:

1. Millaiseksi yrityksen nykyinen palkitsemismalli koetaan?
2. Miten palkitsemismallia voidaan kehittää?
3. Miten oikeudenmukainen palkitseminen toteutuu?
4. Miten tulokorttia hyödynnetään motivoivana palkitsemismallin osana?
5. Mikä motivoi ihmistä saavuttamaan tavoitteensa?

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda kehitysehdotus toimeksianto organisaation myyjien palvelumyynnin palkitsemismallille. Tavoite tullaan saavuttamaan työn aiheen teoriaan perehtymällä ja tutkimuskyselyn avulla myyjien kokemukset selvittämällä, joiden avulla voidaan tarkastella Canonin ammattitulosratkaisuita myyvien henkilöiden tyytyväisyyttä nykyistä palkitsemismallia kohtaan ja luoda tämän pohjalta kannustavampi palkitsemismalli. Tutkimuksen tavoitteena on teoriaviitekehityksen avulla kehittää palkitsemismallia enemmän myyjiä motivoivampaan ja kannustavampaan suuntaan. Tästä työstä saatavien johtopäätösten ja tulosten pohjalta tehdään kehitysehdotus ja jatkotoimenpiteet, joita ehdotetaan toimeksianto organisaatiolle. Tämän taustalla on organisaation oma toive päivittää kyseistä palkitsemismallia, joka kannustaisi myyjiä nykyistä paremmin palvelumyyntiin sekä tukee organisaation strategista palkitsemista ja tavoitteita.

1.4 Opinnäytetyön rajaus ja rakenne

Opinnäytetyössä tutkitaan Canon Business Center -liiketoimintayksikön alaisuudessa työskentelevien myyjien palkitsemismallia palvelumyynnin osalta. Tutkimus on rajattu kyseisen yksikön yhdeksään myyjään, jotka toimivat yritysmyyntin parissa.

Tutkimuksessa selvitetään heidän kokemuksia ja mielipiteitä palkitsemismallia kohtaan, jota halutaan kehittää enemmän myyjiä kannustavampaan suuntaan.

Opinnäytetyö on laajempi kokonaisuus, joka koostuu neljästä. Tämä kokonaisuus alkaa ensimmäisestä osasta, joka käsittää johdannon, jossa esitellään tutkimuksen taustat, toimeksiantoyritys, tutkimusongelmat ja työn rakenne sekä työn tavoite. Luvut 2-5

käsittelevät teoriaa ja kirjallisuusosuutta palkitsemisesta, palkitsemismalleista, motivaatiosta sekä niiden vaikutuksista työnteon sujuvuuteen. Luku 6 sisältää kohdeyrityksen palvelumyynnin palkitsemismallin. Työn kolmas osa, luku 7, käsittää tutkimusympäristön, jossa tutkimus tehdään. Seitsemännessä luvussa kuvataan tarkemmin tehtyä tutkimusta, tutkimusmenetelmiä ja sen pohjalta saatuja tuloksia. Neljäs osa sisältää luvun 8 ja 9, joissa käsitellään työn reliabiliteettia ja validiteettia sekä pohditaan kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessia. Tässä esitellään lisäksi työn kvalitatiivinen tutkimus ja sen pohjalta analysoidut tutkimustulokset. Työn viimeisessä osassa esitetään tutkimuksen tulosten ja teoriapohjan perusteella johtopäätökset työlle, oman oppimisen arviointi sekä toimenpide-ehdotukset. Lisäksi tämän jälkeen tutkimuksen pohjalta ehdotetaan toimeksianto organisaatiolle kehitysehdotus ja jatkotoimepiteitä.

Opinnäytetyössä käytetään pääsääntöisesti termiä palkitsemismalli, sillä toimeksianto organisaation kirjallinen palkinnan ohje on nimetty sen mukaisesti. Lähdekirjallisuudessa useat teokset sisältävät termin palkitsemisjärjestelmä, ja tästä syystä teoriaosuudessa käytetään kyseistä määritelmää. Työssä käytetään näitä molempia termejä rinnakkain.

1.5 Opinnäytetyössä käytetyt käsitteet

Palkitseminen. Palkitsemista käytetään johtamisen välineenä. Se on tärkeässä roolissa esimiestyössä ja johtamisessa. Tämän johtamisen välineen tarkoituksena on houkuttaa yritykseen halutunlaisia työntekijöitä, saada heidät pysymään työssä ja motivoida heitä hyvistä työsuoritteista sekä kannustaa parempiin tuloksiin.

(Elinkeinoelämän keskusliitto 2017)

Motivaatio. Motivaation perustana ovat motiivit. Motiiveilla tarkoitetaan viettejä, haluja, tarpeita ja palkkioita tai rangaistuksia. Motiivit ovat päämääräsuuntautuneita, ne voivat olla tiedostettuja tai tiedostamattomia. Motiivien aikaansaamaa tilaa kutsutaan motivaatioksi. Motivaatio voidaan määritellä yksilön tilaksi, joka määrittelee, miten vireästi ihminen toimii ja mihin hänen on suunnannut mielenkiintonsa. (Terveysverkko 2017)

Tuloskortti (Balanced Scorecard). Tuloskortti (Balanced Scorecard) täydentää aiempien organisaation suoritteiden taloudellisia toimenpiteitä tulevia suorituksia ohjaavien toimenpiteiden avulla. Tuloskortin tavoitteet ja toimenpiteet perustuvat organisaation visioon ja strategiaan. Organisaation suorituskykyä tarkastellaan tavoitteiden ja toimenpiteiden osalta. Organisaatiot käyttävät tätä moniulotteista mittaristoa strategisena johtamisjärjestelmänä hallitakseen omaa strategiaansa pitkällä aikavälillä.

(Kaplan & Norton 1996)

Tulospalkkaus. Yleisnimitys palkan päälle maksettavista eristä, jotka perustuvat erilaisiin tuloksiin ja voittoon. Ne jaotellaan päätyyppeihin, jotka ovat: tulospalkkio, voittopalkkio ja voitonjakoerä. Erilaiset optio- ja osakejärjestelyt eivät kuulu tässä kohdassa tulospalkkaukseen. (Tilastokeskus 2017)

2 Palkitseminen

Kauhanen (2006, 15) määrittelee palkitsemisen kirjassaan seuraavasti: ”Palkitsemista voi kuvata vaihtosuhteena, jossa työntekijä antaa työpanoksensa yritykselle ja saa vastineeksi erilaisia asioita, kuten palkkaa, palkkioita, etuja, palautetta työstään tai mahdollisuuden kehittää omaa osaamistaan.” Tässä vaihtosuhteessa molempien pitäisi hyötyä: työntekijä tekee organisaation näkökulmasta oikeita asioita ja organisaatio palkitsee työntekijää merkityksellisillä asioilla. (Kauhanen, Kolari & Rantamäki 2006, 15.)

Palkitseminen on muuttunut huomattavasti viimeisen parinkymmenen vuoden aikana. Oivana esimerkkinä tästä toimii 1990-luvun lopun IT-huuma. Tällöin työnantajat halusivat erottua muista kilpailevista yrityksistä ja kokeilla miltei kaikkea ollakseen parempia työnantajia erilaisine palkitsemisjärjestelmineen. Huuman aikana organisaatiot ottivat käyttöön uusia palkkiojärjestelmiä ilman sen suurempia pohdintoja vain sen takia, koska muillakin alan toimijoilla oli niitä käytössä. (Kauhanen ym. 2006, 55.)

IT-huuman jälkeen koitti laantumisen aika, jolloin yritykset karsivat henkilöstöetuja ja asettivat rajoituksia rahalliseen palkitsemiseen. Lisäksi henkilöstön arvostamista asioista, kuten yrityksen yhteisistä järjestetyistä tapahtumista sekä ateriaeduista luovuttiin. Tuon huuma ajan jälkeen yrityksissä on ymmärretty palkitseminen eri tavalla ja on alettu priorisoimaan palkitsemista uudelleen. Realisoitunut kuva palkitsemisesta on alkanut hahmottua selkeämmin, kun organisaatioissa on oivallettu, että palkitsemiseen sijoitetun ajan ja rahan on alettava tuottaa yritykselle vastinetta. (Kauhanen ym. 2006, 55.)

Organisaatioissa on havahduttu strategiseen palkitsemiseen ja sen luomiin mahdollisuuksiin 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen lopulla. Ihmiset saadaan sitoutettua ja ponnistelemaan yhteisen tavoitteen eteen, kun palkitseminen on kiinteästi liitetty organisaation strategian toteuttamiseen. Näin myös organisaation arvojen, mission ja vision määrittely henkilöstölle helpottuu niin kuin johtaminen kaikilla organisaatiotasoillakin. (Kauhanen 2006, 41, 55.)

Hulkko ym. (2002, 25) toteavat kirjassaan asian suhteen seuraavasti: Muutosten aikaansaamiseksi tarvitaan työpaikoilla monen asian yhteisvaikutusta, ja palkitseminen on yksi tärkeimmistä. Siitä syystä yhä useammin nostetaan esille palkitsemisen tärkeys erilaisissa johtamisopeissa ja –oppaissa. Harvoilla organisaatioilla on nykyään enää varaa jättää hyödyntämättä palkitsemisen mahdollisuuksia, vaikka siitä huolimatta näin kuitenkin tapahtuu. (Hulkko, Hakonen A., Hakonen N. & Palva 2002, 25.)

Cron & DeCarlo (2010, 316) pitävät palkitsemista yhtenä avaintekijöistä, jonka avulla motivoidaan myyntihenkilöstöä saavuttamaan organisaation asettamat myynti- ja voitoluvut. Myynnin palkitsemisen osalta nousevat kustannukset ovat tehneet sen yhä tärkeämmäksi, että suunnitelmaa on mahdollista muokata, jotta se kannustaa myyjää työskentelemään tehokkaammin. (Cron & DeCarlo 2010, 316.)

Yleisesti voidaan taas todeta Kauhasen ym. (2006) mukaan, että henkilökohtainen palkitseminen ja osakkuus ovat vetovoimaisuudeltaan tehokkaita. Rahallista palkitsemista ei kuitenkaan aina pitäisi sijoittaa henkilökohtaisiin tavoitteisiin, sillä palkitsemisen tulisi linkittyä vahvasti organisaation strategiaan sekä järkeviin toimintatapoihin ja tavoitteiden saavuttamiseen. Kauhanen (2006, 56) kirjoittaa kirjassaan aiheeseen liittyen seuraavasti: ”Parhaan kilpailuedun saavat organisaatioista ne, jotka ensimmäisten joukossa oppivat hyödyntämään strategisen palkitsemisen mahdollisuuksia.” (Kauhanen ym. 2006, 56, 64.)

Kantor & Kao (2014, 13) puolestaan toteavat palkitsemisen kokonaisuuden kirjassaan seuraavasti: Palkitsemisen avulla on perinteisesti pyritty houkuttelemaan yritykseen halutunlaisia henkilöitä, saada heidät pysymään yrityksessä sekä motivoida heitä loistaviin työsuorituksiin. Viimeisten vuosien aikana palkitsemisen kokonaisuutta on vähitellen alettu ymmärtää käyttää paremmin myös yhtenä johtamisen välineenä. (Kantor & Kao 2004, 13.)

Oikein suunnitellun ja toteutetun palkkiojärjestelmän pitää tarjota tasapainoinen ohjaus ja kannustin. Huomionarvoisia näkökohtia sen tasapainoon saamiseksi on määrittää ja sisällyttää kulukorvausohjelma, valita tarjottavat etutasot, ja arvioida suunnitelma, jotta nähdään, kuinka se tulee vaikuttamaan myyntiedustajien palkkaan sekä kokonaiskuluihin. (Cron & DeCarlo 2010, 316-317.)

Hulkko ym. (2002, 54) nostavat kirjassaan esille palkitsemisen määritelmän, jonka Työpsykologian ja johtamisen laboratorion palkitsemistutkijat (2001) ovat laatineet. Tämä määritelmä koostuu neljästä pääkohdasta seuraavasti. (Hulkko ym. 2002, 54.)

1. Palkitseminen on organisaation ja sen jäsenten välillä tapahtuva kaksisuuntainen prosessi, joka hyödyttää molempia osapuolia.
2. Palkitseminen toimii johtamisen välineenä, joka tukee organisaatiota tavoitteiden ja sen strategian saavuttamisessa.
3. Palkitseminen välittää vahvan viestin organisaatiolle sen haluamasta toiminnasta. Viestin tulkinta vaikuttaa suoraan työyhteisön jäsenten toimintaan.

4. Yksilöt käsittävät sen, mikä on palkitsevaa, yksilöllisesti.
(Hulkko ym. 2002, 54.)

Kolme ensimmäistä kohtaa määritelmästä kuvaavat palkitsemisihannetta. Neljäs kohta toteaa palkitsevuuden määriteltävän yksilön kokemuksen perusteella. Yksilöt tulkitsevat tulospalkkauksen viestin omalla tavallaan, ja oma arvomaailma säätelee pitkälti sen, millä tavalla palkkiota arvostaa. Nyrkkisääntönä voidaan pitää, että palkitseminen välittää niin hyvässä kuin pahassakin vahvan viestin, joka ei ole millään tapaa riippuvainen palkkioiden suuruudesta. Palkitsemisjärjestelmiä pidetään tehokkaimpina viestintätapoina organisaatioiden sisällä. (Hulkko ym. 2002, 54.)

3 Palkitsemisen kokonaisuuden käyttö johtamisen välineenä ja palkitsemismallin kehittäminen

Johtamisessa on ensiarvoisen tärkeää hahmottaa erilaisia kokonaisuuksia. Jokaisella palkitsemistavalla on olennainen rooli osana isompaa kokonaisuutta. Niitä on tarpeellista pystyä tarkastelemaan erillisinä osina, etenkin lähdetessä kehittämään jotain uutta. Esimerkkinä peruspalkka, kokonaisuuden yksi osatekijä, joka tukee organisaation tavoitteita ja kuvastaa työntekijän pitkäaikaista arvoa työnantajalle, joka näkyy taas henkilön pätevytenä ja työn vaativuudessa. (Hakonen ym. 2005, 28.)

Kokonaisuudesta on hyödyllistä muodostaa jokin kuva, jonka avulla esimiehet ja henkilöstö voivat hahmottaa paremmin, mitä kaikkea on tarjolla ja mitä asioita tällä halutaan viestittää. Esimerkiksi arvokkaat henkilöstöedut voi tällä tavoin hyvin nostaa esille, jotta ne saavat ansaitsemaansa arvostusta. Mikäli kokonaisuus ei hahmotu selkeästi, ei mielenkiintokaan välttämättä riitä yksittäisten palkitsemistapojen eteenpäin viemiseksi. Toisinsanoen, kun palkitsemisen kokonaisuus tiedostetaan, syntyy täten myös arvostusta sitä kohtaan. (Hakonen ym. 2005, 28.)

Cron & DeCarlo (2010, 314) toteavat kirjassaan seuraavasti: Myynnin johto on vastuussa erilaisten palkka elementtien yhdistämisessä toimivaksi palkitsemisuunnitelmaksi sekä sen tehokkuuden arvioimisesta. Ensinäkemältä tämä ei vaikuta alkuunkaan haastavalta, sillä on olemassa vain kolme eri palkkatasovaihtoehtoa. Organisaatio voi maksaa vallitsevaa keskipalkkaa, korkealuokkaista palkkaa tai näitä alhaisempaa korvausta työstä. Korkealuokkainen palkka miellyttää myyjiä, sillä se houkuttelee parempia myyjiä ja motivoi heitä myymään tuotteita suuremmilla volyyymeilla. Organisaation maksaessa keskipalkkaa korkeampaa tuloa, tekee se samalla pätevemmän työvoiman hankkimisesta helpompaa. Nämä pätevämmät henkilöt voidaan kuitenkin ylentää myöhemmin esimiesasemaan, ja lisäksi ylihintaa maksettavat myyjät voivat aiheuttaa mielihapaa sekä alhaista moraalialia organisaation kollegoille sekä esimiehille ansaitessaan suurempaa palkkaa kuin johtoportaan henkilöt. Ei ole myöskään selvää, että onko tienaaminen ilman palkkakattoa ja rajoituksia aina tehokas menetelmä jatkuvaan myynnin kasvattamisen tehostamiseen. (Cron & DeCarlo 2010, 314.)

Palkitseminen toimii eräänä yrityksen johtamisen välineenä, jonka avulla strategiset päämäärät konkretisoidaan ja muutetaan toiminnallisiksi tavoitteiksi. Palkitsemisen perusteet kertovat odotuksista, joita työntekijää kohtaan asetetaan. Organisaatiolle on merkityksellistä, kuinka paljon työntekijä on valmis ponnistelemaan ja mihin suuntaa voimavaransa. Tässä tapauksessa mietitään, mitkä asiat motivoivat yksilöä ja saavat

tämän tekemään hyviä suorituksia organisaation tavoitteiden eteen. Palkitsemisen kirjo on laaja, sillä yksilöt voivat arvostaa asioita aivan eri valossa toistensa kanssa. Alla olevaan taulukkoon on jaoteltu palkitseminen neljään eri ryhmään. (Kauhanen ym. 2006, 16.)

1) Työ ja tapa toimia	2) Kasvu ja kehittyminen
3) Henkilöstöedut	4) Rahallinen palkitseminen

Kuvio 1. Palkitsemisen kokonaisuuden nelikenttä
(Mukaiillen Kauhanen, Rantamäki & Kolari 2006, 16)

Työ ja tapa toimia: Ryhmä sisältää asioita, joita työssä kohdataan päivittäin. Tässä ryhmässä keskeiseen asemaan nousevat työn sisältö, tapa toimia ja esimiestyö. Työntekijän kokiessa luottamuksen, arvostuksen ja turvallisuuden tunteita, koetaan myös työsuhte sekä organisaation tapa toimia palkitseviksi. Motivaation moottoreina toimivat reilu esimies ja henkilöstöä arvostava johto.

Kasvu ja kehittyminen: Ryhmä sisältää työuran rakentamista tukevia sekä henkilön osaamisen kehittymistä edistäviä asioita. Oman osaamisen ajan tasalla pitäminen sekä mahdollisuus rikastaa omaa tehtäväkenttää koetaan työntekijän näkökulmasta erityisen tärkeiksi.

Rahallinen palkitseminen: Tämän ryhmän henkilöstön toimintaa ohjaavat rahalliset palkkiot, jotka ovat konkreettinen vastike työpanoksesta. Esimerkkejä henkilöstön toimintaa ohjaavista tekijöistä eli palkitsemistavoista ovat aloite-, tulos-, voittopalkkio, peruspalkka tai optiot.

Henkilöstöedut: Ryhmän edustajat ovat kiinnostuneita joustavien työaikojen järjestelyistä sekä tarkoituksenmukaisista työvälineistä ja olosuhteista. Edut kertovat työntekijöille, että organisaatio välittää oikeasti ihmisistä ihmisinä, ei pelkkänä työn tekemisen resurssina. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen voi helpottua henkilöstöetujen johdosta. (Kauhanen 2006, 16-18.)

Hakonen ym. (2005, 28-29) nostavat esille viestinnän tärkeyden palkitsemisjärjestelmistä puhuttaessa. Erityisen tärkeä, mutta usein kuitenkin hankalaksi koettu osa tehtävää on viestittää henkilöstölle kunkin palkitsemistavan perimmäinen tarkoitus. Juuri nämä pienet asiat ovat tärkeitä pyrittäessä kytkemään palkitseminen paremmin organisaation liiketoimintastrategiaan, tavoitteisiin ja arvoihin. Erityinen palkitsemisstrategia on puolestaan otollinen tapa kertoa, miten organisaatio haluaa palkita yksilöitä ja

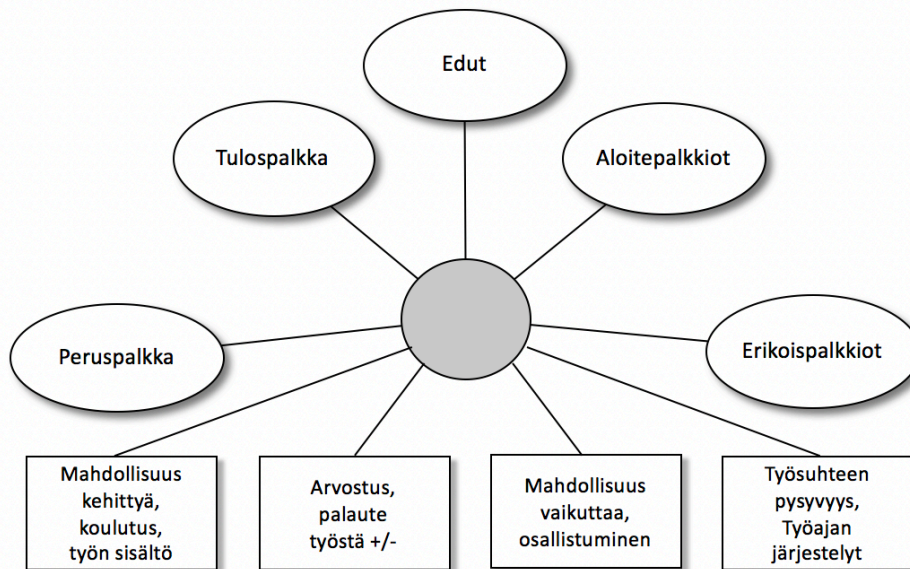
henkilöstöryhmiään. Konkreettisempi askel tässä on kertoa, miten tavoitteisiin pyritään ja miten niihin ei pyritä, mitä pidetään tärkeänä ja mihin suuntaan kokonaisuutta pyritään kehittämään. Kaikilla esimiehillä tulisi olla käsitys ja selkeä näkemys niin palkitsemisen kokonaisuudesta kuin palkitsemisstrategiastakin (palkkapolitiikka). (Hakonen ym. 2005, 28-29.)

Palkitsemissalkku (2016) lähteessä todetaan, että palkitsemisen lisäksi on olemassa muitakin tärkeitä johtamisen välineitä. Henkilöstön strategianmukainen toiminta sekä tuottavien henkilöiden pysyvyys työsuhteessa ovat työnantajan kannalta tärkeimpiä asioita. Kymmenet eri asiat vaikuttavat henkilöstön pysymiseen ja toimintaan, ja yksilölliset erot mieltymyksissä ovat suuria. Palkkioiden ja palkan lisäksi on olemassa paljon muitakin tekijöitä. Työnantajilla on käytössään keskimäärin 60-80 palkitsemismetodia, jotka oikein käytettyinä ja hyvin toimiessaan lisäävät henkilöstön halua pysyä kyseisen organisaation palveluksessa. (Palkitsemissalkku 2016.)

Johtamisen kannalta tärkeitä valintoja tehdään, kun avataan selkeästi sitä, mihin suuntaan kutakin palkitsemistapaa halutaan kehittää, olipa kysymyksessä sitten yksilö, työryhmä tai koko organisaatio. Huomioon tulee ottaa myös laskelmat ja arviot kustakin palkitsemistavasta sekä niiden kustannuksista ja toimivuudesta. Leijonanosa resursseista voidaan ohjata ja mitoittaa tehokkaiden palkitsemistapojen suuntaan, missä selkeät hyödyt ja tulot ovat havaittavissa, ja samalla suhteuttaa palkitsemistavan tarkoitukseen. (Hakonen ym. 2005, 29.)

Esimiehelle on ensiarvoisen tärkeää tuntea palkitsemistavat, jotka ovat käytössä, sillä esimies on tärkeässä roolissa, jotta järjestelmien tarjoamat mahdollisuudet voidaan hyödyntää mahdollisimman optimaalisesti. Hänen tehtävänsä on pystyä vastaamaan alaistensa kysymyksiin palkkauksen ja työaikojen suhteen. (Hakonen ym. 2005, 29.)

Palkitsemisen kokonaisuus on määriteltävissä monella eri tavalla. Hakosen kuva kirjassaan oivasti suomalainen palkitsemisen kokonaisuuden mallin, joka alun perin kehitettiin palkitsemistutkimuksen tarpeisiin. Mallin ensimmäisenä vaatimuksena oli selkeys ja ymmärrettävyys: sen avulla piti tavoittaa kaikki olennainen ilman, että tarvitsee tukeutua palkkahallinnon ja sopimusten terminologiaan. Toisena vaatimuksena oli mallin käyttökelpoisuus johtamisen välineenä. Tämän mallin avulla kyettiin luopumaan kaiken kattavasta motivoivien ja palkitsevien asioiden luetteloimisesta. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 19-20.)



Kuvio 2. Palkitsemisen kokonaisuus on organisaation määrittelemä johtamisen väline. Mallissa ovat mukana sekä aineettomat että aineelliset palkitsemistavat (Mukaillen Hakonen ym. 2005, 20)

Hakosen ym. (2005, 21) esittämää mallia on käytetty menestyksekkäin tuloksin erikokoisissa organisaatioissa. Kokemuksien perusteella mallit sisältävät usein vastaavanlaisia elementtejä, vaikkakin alaan ja organisaatioon sovellettuina nimet jonkin verran vaihtelevat. Muuten suurimmat erot muodostuvat lähinnä aloitepalkkioiden ja tulospalkkauksen osalta. Vaihtelua syntyy siis lähes väkisinkin organisaatioiden välillä, sillä kyseessä on johtamisen väline, joka organisaation tulee itse räätälöidä vallitsevien olosuhteiden ja toimintaympäristön mukaan. (Hakonen ym. 2005, 21.)

Palkitsemisen kokonaisuus on monikäyttöinen johtamisen väline. Se koostuu erityyppisistä elementeistä, jotka ovat käyttökelpoisia eri tilanteissa riippumatta kuitenkin siitä, ovatko ne mainittu erikseen työsopimuksessa vai ei. Nämä elementit voivat olla:

- Aineellisia, kuten palkka ja merkkipäiväjuhlat, tai aineettomia, kuten joustavat työaikajärjestelyt
- Lakien ja työ- sekä virkaehtosopimuksien määrittelemiä, kuten erikoispalkkiot
- Kustannuksiltaan merkittäviä, kuten peruspalkka ja henkilöstöedut, tai pienet yrityslahjat ja esimiehen tarjoamat kakkukahvit
- Melko harvoin ja usein hitaasti muuttuvia, kuten peruspalkka ja henkilöstöedut, tai tilanteen tullen nopeasti reagoitavia, kuten tunnustus ja erikoispalkkiot
- Ennalta määriteltyjen tavoitteiden saavuttamisesta palkitsevia, kuten tulospalkkiot

- Työsuhteen jatkuessa turvattuja, kuten palkan kiinteä osa
- Työntekijän elämäntilanteen huomioivia, kuten liukuva työaika ja vastaavasti joustamattomia, kuten tarkka työvuoron alkamis- ja päättymisaika
- Työntekijöitä samalla tavalla koskevia, kuten työpaikkaruokailu tai tehtävään tai asemaan perustuvia, kuten puhelinetu ja johdon erilainen työsuhdeturva
- Yksilöiden ja ryhmien palkitsemiseen soveltuvia, kuten henkilökohtainen osa, tuotanto- ja tulospalkkiot
- Henkilöstön pysymisen ja motivoinnin kannalta tärkeitä, kuten arvostus, kehittymismahdollisuudet, palaute ja muuttuva palkan osa
- Esimiehelle paljon työtä tuottava ja usein muuttuva myyjien palkitsemisjärjestelmä
- Esimiehen päätettäviä, kuten pätevyuden arviointi tai ketkä ovat soveltuvia henkilöitä työryhmään.

(Hakonen ym. 2005, 22-23.)

Kokonaisuutena palkitseminen koostuu eri palkitsemistavoista. Niiden avulla organisaatio pyrkii palkitsemaan tiettyyn henkilöstöryhmään kuuluvaa henkilöstöä. Palkitsemisen kokonaisuus on johtamisen välineenä tehokkaampi kuin yksikään kokonaisuudesta irrallaan oleva osanen. Hakosen (2005) mukaan palkitsemistapa on yleiskäsitteenä laaja. Se kattaa erilaiset palkitsemisen muodot, kuten aineellisen (esim. työterveyshuolto ja peruspalkka) ja aineettoman (esim. työaikajärjestelyt ja palaute) palkitsemisen.

(Hakonen ym. 2005, 23.)

3.1 Palkitsemisen oikeudenmukaisuus

Oikeudenmukaisuus on keskeisessä roolissa palkitsemisen onnistumisessa. On olemassa ainakin kahdenlaista oikeudenmukaisuutta: Ensimmäinen on jaon oikeudenmukaisuus, jossa arviointi keskittyy jaon lopputulokseen. Tässä arvioidaan esimerkiksi palkkion suuruutta. Toinen on menettelytapojen oikeudenmukaisuus, jossa tutkitaan, miten lopputulokseen on päästy. Tämä taas vaikuttaa myös palkkion suuruuteen. Molemmat edellä mainituista ovat palkitsemisen kannalta tärkeitä, mutta eri syistä.

(Hakonen ym. 2005, 30.)

Palkitsemisperusteet liittyvät jaon oikeudenmukaisuuteen. Tavallisesti palkkaa maksetaan panoksen mukaan. Tässä perusteena voi olla esimerkiksi henkilön pätevyys ja työn vaativuus. Vastaavasti taas jotkin eduista, kuten esimerkiksi työterveydenhuoltoa käytetään vain tarvittaessa ja voittopalkkiot jaetaan tasan kaikkien kesken.

(Hakonen ym. 2005, 30.)

Kauhanen ym. (2006, 25) kirjoittavat kirjassaan oikeudenmukaisten kokemusten vaikuttavan yksilöiden toimintaan ja asenteisiin, joten organisaation henkilöstön tyytyväisyyden ja tehokkaan toiminnan kannalta oikeudenmukaisuus on merkityksellisessä asemassa. Kauhanen (2006, Folger & Konovsky 1989, 32) esittää kirjassaan, miten paljon jaetaan, miten jaetaan ja kenelle jaetaan ja miten päätökset syntyvät, vaikuttavat kaikki henkilöstön kokemukseen palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta. (Kauhanen ym. 2006, 25.)

Hakonen & Nylander (2015, 126) esittävät puolestaan jaon oikeudenmukaisuuden kokemisen syntyvän vertailun kautta. Yksilöt vertailevat omaa panostaan (input) ja palkkiotaan (outcome) toisten panostuksiin ja niistä saataviin palkkioihin. Epäoikeudenmukaisuuden kokemus syntyy silloin, kun yksilö kokee saavansa toisia huonomman palkkion omasta panostuksestaan. Sosiaalinen vertailu ja sen lopputulos ovat tällöin keskeisessä asemassa jaon oikeudenmukaisuuskokemukseen vaikuttavista tekijöistä. Kirjan tekijät havainnollistavat kuviossa, Kuvio 3, oikeudenmukaisuuden taustalla vaikuttavaa vertailua. (Hakonen & Nylander 2015, 126.)



Kuvio 3. Jaon oikeudenmukaisuuden taustalla vaikuttava vertailu.

(Mukaillen Hakonen & Nylander 2015, 126)

Surakka & Laine (2011, 20-21) pohtivat kirjassaan oikeudenmukaisuuden tärkeyttä myös vallitsevassa työympäristössä, mihin liitetään usein monenlaisia odotuksia. Ensimmäiseksi toivomme itse saavamme oikeudenmukaista kohtelua esimiehen ja työtovereiden suunnalta. Toiseksi odotamme, että tämä kohtelu koskee kaikkia muitakin työyhteisön jäseniä. Mikäli esimiehen taholta koetaan eriarvoista kohtelua muita kohtaan, syntyy välitöntä pelkoa. Sen lisäksi, että tunnemme pahoin työtoverin puolesta, pelkäämme myös itse joutuvamme samaan asemaan. Henkilöstön näkökulmasta esimiehen luotettavuus on tärkeää. Arkaluotoisten asioiden salassapito saattaa joskus tuntua haastavalta, mutta lupauksen pitäminen on erityisen merkittävä taito esimiestyössä. Esimiestyössä luotettavuus tarkoittaa esimerkiksi sitä, että henkilö toimii avoimesti, johdonmukaisesti ja vilpittömästi. Tällöin eri yksilöt ja ryhmät voivat luottaa siihen, etteivät teot ja mielipiteet muutu riippuen siitä, kenen esimiesasemassa olevan henkilön kanssa on tekemisissä. (Surakka & Laine 2011, 20-21.)

Kirjassa on nostettu esille myös merkittäväksi osaksi kokonaisuutta työyhteisön keskinäiset suhteet. Työnantajan ja työntekijän sekä työntekijöiden keskinäisiä suhteita on edistettävä kaikin puolin työnantajan toimesta. Lait asettavat omat vaatimuksensa esimiestyölle. Toimenkuvaa tai tehtävää työtä muutettaessa tulee työnantajan huolehtia, että työntekijä voi suoriutua työstään. Työnantajan on myös pyrittävä myötävaikuttaa työntekijän mahdollisuuksiin kehittyä kykyjensä mukaan sekä edetä työurallaan. Tämä yleisvelvoite työnantajalle on määritelty työsopimuslaissa. (Surakka & Laine 2011, 21.)

Hakonen ym. (2005, 30) mukaan suoranaisten palkitsemisen oikeudenmukaisuuden lisäksi sen jakoa arvioidaan erilaisin perustein ihmisten toimesta. Lupaus, omistussuhde, perustuminen sopimukseen tai lakiin, asema sekä oikeutettu oman edun tavoittelu ovat arviointiperusteita. Nämä kaikki ovat malliesimerkkejä oikeudenmukaisuuden arviointiperusteista ja ovat varmasti tunnettuja palkkauksen parissa työskenteleville. (Hakonen ym. 2005, 30.)

Päätöksenteossa oikeudenmukaiset menettelytavat nousevat tärkeään rooliin, joista Hakonen ym. (2005, 32) ovat poimineet yleisimmät tavat. Ne liittyvät voimakkaasti palkitsemisen niin sanottuun vähemmän tunnettuun puoleen, palkitsemisen prosesseihin. Seuraavassa on kuusi oikeudenmukaisten menettelytapojen periaatetta listattuna, joiden pohjalta useimmat ihmiset arvioivat jonkin prosessin oikeudenmukaisuutta. (Hakonen ym. 2005, 32.)

- (1) **Johdonmukaisuuden periaate:** Menettelytapa on oikeudenmukainen, kun sitä sovelletaan loogisesti kaikkiin asianomaisiin ihmisiin kaikkina aikoina eikä muuteta – ainakaan kysymättä.
- (2) **Puolueellisuuden estämisen periaate:** Päätöksenteko on epäoikeudenmukainen, jos siihen vaikuttaa jokin salattu intressi. Mikäli päätöksentekijä ei ota kuin oman näkökantansa huomioon, lasketaan se myös epäoikeudenmukaiseksi menettelyksi.
- (3) **Tiedon tarkkuuden periaate:** Menettelytapa pitää tulla perustelemaan, mahdollisimman oikealla ja paikkansapitävällä tiedolla.
- (4) **Oikaistavuuden periaate:** Oikaistavuus eli mahdollisuus korjata tehdyt virheet. Tässä on edellytyksenä prosessin jatkuva kontrollointi.
- (5) **Edustavuuden periaate:** Menettelyvaiheen jokaisessa vaiheessa tulee näkyä kaikkien yksilöiden ja alaryhmien arvot, joihin menettelytapa vaikuttaa. Tavoitetilä on se, että jokaisella asianomaisella on mahdollisuus saada äänensä kuuluviin. Edustavuuden suurimpina rajoitteina ovat salaaminen ja sensuuri.

(6) **Eettisyyden periaate:** Menettelytavan tulee olla yhdenmukainen yhteiskunnan vallitsevien eettisten ja moraalisten normien kanssa. Epärehellisyys, lahjonta, petos, vakoilu ja yksityisyyden loukkaaminen eivät ole sallittuja. Alaisten arvostava kohtelu ja organisaation jäsenten etujen ja oikeuksien kunnioittaminen ovat puolestaan eettistä toimintaa.

(Hakonen ym. 2005, 33.)

Hakonen ym. (2005, 32-33) esittävät kirjassaan esimiesten pitävän usein tärkeimpinä periaatteina tiedon tarkkuutta ja johdonmukaisuutta. Alaiset puolestaan arvottavat myös puolueettomuuden, edustavuuden, oikaistavuuden ja eettisyyden periaatteita. Eettisyyden periaate pitää sisällään mm. organisaation jäsenten oikeuksien ja etujen kunnioittamista sekä ihmisten arvostavaa kohtelua. Työtyytyväisyydellä ja esimiehen myönteisillä arvoilla on vahva yhteys oikeudenmukaisesti koettuihin menettelytapoihin. Periaatteista kiinni pitäminen ei ole aina helppoa, mutta menettelytapojen oikeudenmukaisuus toimii luottamuksen vahvistajana. (Hakonen ym. 2005, 32-33.)

Kauhanen ym. (2006, 26) esittävät oikeudenmukaisen jaon pitävän sisällään muutakin kuin pelkästään rahallisen palkitsemisen. Yleisesti tämä tarkoittaa kokemuksiemme pohjalta saamien palkkioiden määrän oikeudenmukaisuutta. Kaikki juontaa juurensa kuitenkin tyytyväisyydestä, ja tutkijat ovatkin pyrkineet selvittämään, mistä tyytyväisyys palkkion määrää kohtaan syntyy. Tasasuhtateoria on eräs vanhimmista teorioista, jonka mukaan vertailemme omia ja työyhteisön muiden jäsenien palkkioita ja panoksia keskenään. Mikäli panostus ja palkkiot ovat tasasuhdassa, yksilö on tyytyväinen ja tehokas. Jos taas palkkio koetaan liian pieneksi, vaikuttaa tämä oitis yksilön työtehoon laskevasti ja vastaavasti liian suuri palkkio taas syyllisyyden tunteeseen. Tosin tasasuhtateoria ei toimi kaikissa tilanteissa, sillä tarvittaessa esimerkiksi yksilöiden välistä yhteistyötä, tarvitaan myös toimintojen koordinoitua, tiedon jakamista sekä yhteistyöhön kannustavia jakotapoja.

(Kauhanen ym. 2006, 26.)

On syytä muistaa, että rahallista palkitsemista on helpointa vertailla. Haastavammaksi taas koetaan, kun aletaan vertailla henkisten työolosuhteiden arvottamista tai organisaation toimintatapojen oikeudenmukaista jakamista. Tarkasteltaessa oikeudenmukaisuutta menettelytapojen näkökulmasta, on esimiestyö ja johdon toiminta ydin asemassa.

(Kauhanen ym. 2006, 27.)

Palkkaa ja palkkioita jaettaessa, tulee ensiksi päättää, millä kriteereillä jako työntekijöille tehdään. Päätöksentekoprosessilla on merkitystä reilun lopputuloksen saamiseksi. Ymmärrettäessä esimiehen päätöksen perusteet, koetaan kohtelu reiluksi ja tehdyt päätökset

on helpompi hyväksyä. Organisaation näkökulmasta kaikkein edukkainta on toimia reilusti ja oikein. Oikeudenmukaiset menettelytavat eivät maksa sen enempää kuin huonoksi ja epäreiluksi koettu toiminta. Päinvastoin, ne vain rohkaisevat yksilöä asettamaan organisaation tavoitteet etusijalle omiin lyhyen tähtäimen tavoitteisiin nähden.

(Kauhanen ym. 2006, 27-28.)

Kauhanen ym. (2006, 28, 56) mainitsevat, että taustat huomioon ottaen on huomattavasti vaivattomampaa ymmärtää, mistä palkitsemisen erot saattavat henkilöiden välillä johtua. Henkilöstön on helpompi ymmärtää epäedullinen ratkaisu, kun he kokevat päätökseen johtaneet päätöksentekoprosessin ja menettelytavat itselleen reiluiksi. Kaikki viisautta ei ole pelkästään johdolla, joka puoltaa sitä seikkaa, että henkilöstö on suotavaa osallistaa mukaan suunnitteluun. Tällöin henkilö myös omaksuu asian kattavammin ja sitoutuu sen toteuttamiseen. Lisäksi, jotta esimies voisi jatkuvasti onnistua palkitsemisessa, on omien alaisten tunteminen kiistaton edellytys tälle. (Kauhanen ym. 2006, 28, 56.)

3.2 Strategiaa tukeva palkitseminen

Organisaation näkökulmasta katsottuna on ensiarvoisen tärkeää huolehtia, että palkitseminen tukee strategisten tavoitteiden saavuttamista. Palkitseminen on osa organisaation toimintajärjestelmää, ja sen tulee sopia yhteen organisaation rakenteen ja johtamisjärjestelmien kanssa. Organisaation strategian muuttuessa, tulee myös palkitsemisen muuttua. (Kauhanen ym. 2006, 18.)

Hulkko ym. (2002, 15) nostavat johtajien roolin tärkeään asemaan tulospalkkiojärjestelmien kytkemisessä strategian toimeenpanoon. Palkitseminen on vaikuttavassa osassa johtamista ja välittää voimakkaita viestejä organisaation arvostuksista. (Hulkko ym. 2002, 15.)

Kauhanen ym. (2006, 44) korostavat palkitsemisen ja organisaation yhteyttä. Palkitsemisstrategia yhdistää palkitsemisen kokonaisuuden organisaation toimintaympäristöön ja sen toimintaan. Palkitsemisstrategiassa huomioidaan ja otetaan kantaa muun muassa seuraaviin asioihin: Millaista toimintaa palkitsemisen avulla halutaan tukea ja minkälaisista työsuoritteista halutaan palkita? Onko palkitsemisen pääasiallinen kohde yksilö, osasto, ryhmä vai työyhteisö? Lisäksi, mistä tekijöistä palkitsemisen kokonaisuus muodostuu ja miten palkitseminen eri ajanjaksoilla vaikuttaa? (Kauhanen ym. 2006, 44.)

Kamensky (2000, 17) kuvaa liiketoimintastrategian sisältöä kirjassaan seuraavasti: ”Strategia on organisaation tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa”. (Kamensky 2000, 17.)

Määritelmä korostaa muun muassa seuraavia asioita:

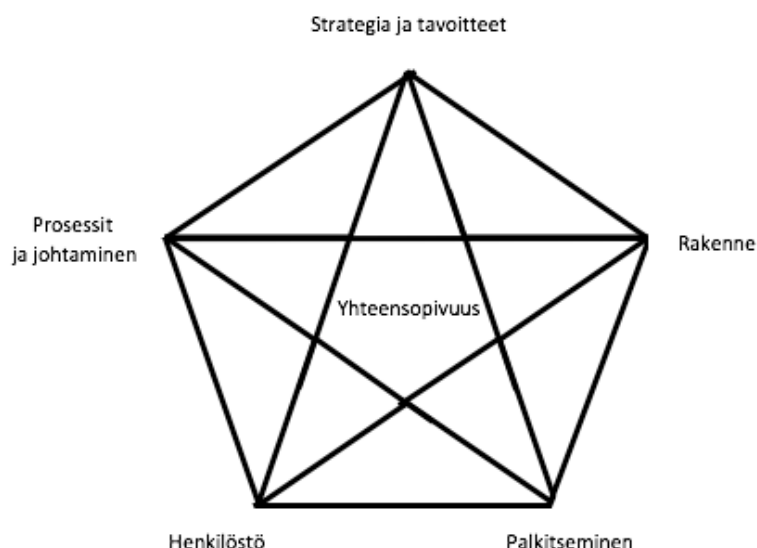
- Strategian lähtökohta on organisaation toimintaympäristö eli muuttuva maailma
- Strategiaan sisältyy sekä tavoitteet että toiminnan keskeiset mallit, toimintalinjat
- Kyse on valinnasta lukemattomien vaihtoehtojen joukosta, asioiden tärkeysjärjestykseen laittaminen ja lisäksi tietoinen kieltäytyminen monista mielenkiintoisista vaihtoehdoista
- Määrätietoisien ja kurinalaisen toteuttamisen mahdollistamiseksi organisaatiossa tulee tietää ja tiedostaa kaikki tehdyt valinnat yhdessä

(Kamensky 2000, 17.)

Kauhasen (2006, 40) kirjasta poimittu havainnollistava kuvio, Kuvio 3, avaa selkeästi organisaation toimintaympäristöä ja sen tavoitteita, ja miten nämä kaikki tulisi toimia synergiassa toistensa kanssa, jotta organisaation päivittäinen toiminta etenee halutulla tavalla. (Kauhanen 2006, 40.)

Yleensä toiminnan suunnittelu lähtee liikkeelle tavoitteista ja strategiasta.

Toimintaprosessit ja johtamistapa vaikuttavat niiden määrittelyyn. Organisaatorakenne taas muotoutetaan yleisimmin prosessien pohjalle. Henkilöstö on puolestaan kaikkine ominaisuuksineen pitkälti annettu tekijä, jonka muuttaminen onkin haastavampaa. Palkitsemista tarkasteltaessa osana kokonaisuutta, tulee se sovittaa yhteen neljän muun tekijän kanssa, jotka ovat palkitsemisen lisäksi Kuviossa 4. Kyse ei kuitenkaan ole muuttumattomasta tilasta, vaan palkitsemisella ohjataan asioita oikeaan ja haluttuun suuntaan. (Kauhanen ym. 2006, 39.)



Kuvio 4. Palkitsemisen yhteensopivuus (Mukaillen Kauhanen ym. 2006, 40)

Kauhanen (2006, 39) nostaa kirjassaan esille palkitsemisen tärkeyden ajatellen organisaation strategisia tavoitteita ja samalla viitaten Kuvioon 4. Palkitsemisen tulee toimia yhdessä muiden toimintajärjestelmien kanssa, jotta strategiset tavoitteet tulevat myös saavutetuiksi. (Kauhanen ym. 2006, 39.)

Viisaan yrityksen palkitsemisjärjestelmä rakentuu siten, että henkilöstö esimiehiä ja johtoa myöden voivat nähdä yrityksen strategian ja siitä johdetut menestystekijät. Tätä kautta he myös ymmärtävät, miten ne tullaan saavuttamaan. Kyseisen palkitsemisjärjestelmän luominen vaatii syvää perehtyneisyyttä yrityksen jokapäiväiseen tekemiseen ja siellä vallitseviin kehittämistarpeisiin. (Kauhanen ym. 2006, 131.)

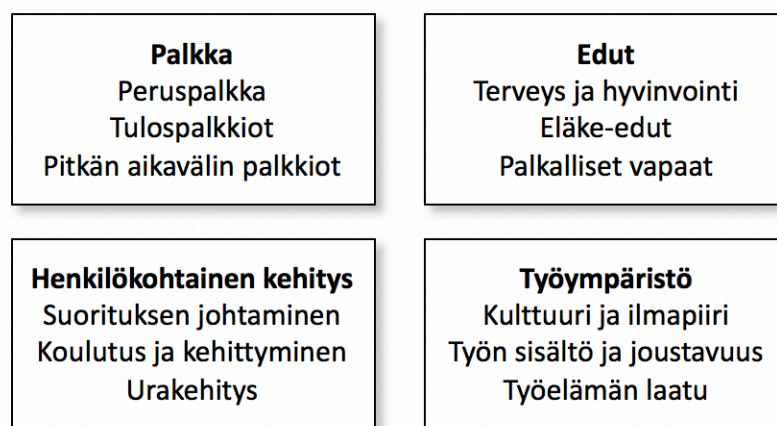
Kauhasen ym. (2006, 18-19) mukaan ensimmäinen askel palkitsemisen kehittämisessä on laatia palkitsemisstrategia, joka kertoo, miten palkitsemisella halutaan tukea strategian toteutumista. Palkitsemisstrategia havainnollistaa toimintatapoja, joilla tavoitteisiin pyritään. Seuraavaksi määritellään, mitä kaikkea palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluu. Määrittelyn voisi aloittaa kysymällä, mitkä ovat yrityksen palkitsemistavat ja niiden tarkoitukset. Jokaisella palkitsemistavalla tulisi olla valmiiksi perusteltu ja mietitty syy olemassaololleen. Henkilöstön kaikkien halujen ja odotusten täyttäminen on kuitenkin mahdoton tehtävä. Pikemminkin on kyse siitä, että palkitsemisen kokonaisuutta tarkasteltaessa pyritään sovittamaan yhteen työnantajan mielestä kaikkein keskeisimpiä asioita ja työntekijälle tärkeimpiä tekijöitä. (Kauhanen ym. 2006, 18-19.)

Palkitsemisen kehittäminen on siirtynyt ulkopuolisten mallien kopioinnista yrityksen omaan sisäiseen kehittämiseen yksityiskohtaisten tarpeiden vuoksi. Tässä kohdassa pääroolissa

ovat organisaation sisäinen tieto ja kokemukseen perustuvat elementit, joita ulkopuolinen tekijä ei välttämättä sisäistä. (Kauhanen ym. 2006, 131.)

Hakosen ym. (2005, 21) mukaan monet palkitsemisalan konsultit omaavat yksilöllisen tavan määritellä palkitsemisen kokonaisuuden. Konsulttiyritykset jakavat palkitsemistavat usein ryhmiin, joita ovat esimerkiksi edut, palkka, työn organisointi ja kehittymismahdollisuudet. Ryhmien sisälle kootaan asioita, joilla arvellaan olevan painava merkitys yksilön houkuttelemiseksi ja pysymiseksi organisaatiossa. Kuvio 5. havainnollistaa palkitsemisen kokonaisuutta. Tämän avulla organisaatio voi muodostaa olennaisimmista ryhmistä kokonaisuuden, joilla pyrkii erottautumaan esimerkiksi työhönottotilanteessa.

(Hakonen ym. 2005, 21.)



Kuvio 5. Esimerkki palkitsemisen kokonaisuudesta (Hewitt Associates)
(Mukaillen Hakonen ym. 2005, 21)

Kauhasen ym. (2006, 131-132) mukaan palkitsemisen toimivuus ja sen ohjausvaikutukset toimivat hyvänä lähtökohtana kehittämistyölle. Puolueeton analyysi organisaatiosta kertoo kehittämisen paikat ja täten palkitsemisen toimivuutta voidaan arvioida syvemmin. Tällöin tarkastellaan palkitsemisen vaikutuksia toimintaan, ja miten palkitsemisen tarjoamia mahdollisuuksia hyödynnetään esimiesten toimesta. Kauhanen suosittelee kirjassaan, että arviointi on kannattavaa tehdä kerran vuodessa sopivassa strategiaproessin vaiheessa. Arvioitava palkitsemisen kokonaisuus on laaja ja vastaa pitkälti sitä kokonaisuutta, jonka parissa henkilöstö työskentelee, ja täten analyysi ja vertailu antavat mahdollisuuden mitata henkilöstötoiminnon vetämien hankkeiden tuloksellisuutta. Analyysin pohjalta saatuja tuloksia voidaan hyödyntää palkitsemisen kokonaisuuden viestimisessä. Palkitseminen voi vaikuttaa voimakkaasti organisaation ryhmien ja yksittäisten henkilöiden toimintaan. Organisaation onkin kannattavaa pyrkiä varmistamaan, että vaikutukset sekä pitkällä että

lyhyellä aikavälillä ovat myönteisiä palkitsemisen suhteen. Näin organisaation strategia saadaan tukemaan palkitsemista mahdollisimman hyvin. (Kauhanen ym. 2006, 131-132.)

Oleellisimpana osana kehittämiselle on tieto, jonka pohjalta hallitus tai johto voivat tehdä päätöksiä kehittämiselle. Suuntaa antavan tiedon avulla voidaan myös päättää, onko kyseessä kevyempi vai syvempi kehittämisprosessi. Palkitsemisen toimivuutta ja vaikuttavuutta voi arvioida kattavasti vastaamalla esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin:

- Miten palkitsemistavat vaikuttavat tavoitteiden saavuttamisessa?
- Mitkä palkitsemistavat tukevat organisaation strategiaa?
- Miten vetovoimaisiksi eri palkitsemisen muodot koetaan työyhteisössä?
- Missä asioissa esimiehet voivat hyödyntää palkitsemisen käyttämistä johtamisen välineenä?
- Kustannustehokkuus: Ovatko palkitsemisen panokset yhteneväiset hyötyihin nähden?
- Miten organisaatiossa voidaan parantaa palkitsemisen tehokkuutta?

(Kauhanen ym. 2006, 132.)

Mikäli arviointi teetetään ulkopuolisen tekijän toimesta, kannattaa varmistaa, että asiantuntija on käyttänyt riittävän monipuolista ja testattua menetelmää. Kattavan arvioinnin varmistamiseksi on tärkeää, että ulkopuolinen tekijä on tehnyt analyyseja eri toimialoilla ja eri aikakausilla. Ulkoisen tahon on myös pystyttävä linkittämään organisaation strategia ja palkitseminen sekä osattava perustella arvioinnissa käytetyt kysymykset. Lopuksi analyysin tulokset pitää pystyä raportoimaan mille tahansa ryhmälle. Kun arvioinnin tulokset on saatu, pitää niiden pohjalta pystyä tekemään päätöksiä:

(Kauhanen ym. 2006, 133.)

- Mihin palkitsemisen osaan panostetaan lisää
- Miten palkitsemisen käyttöä voidaan parantaa
- Miten eri kehittämiskohteet projektoidaan ja priorisoidaan
- Millä tavalla tulokset viestitään henkilöstölle.

(Kauhanen ym. 2006, 133.)

3.3 Tulospalkkaus

”Tulospalkkio on palkanosa, joka on sidoksissa koko organisaation, organisaation osan, tiimin tai yksilön saavuttamiin tuloksiin tai useamman tuloksen yhdistelmään.”, näin Kauhanen (2010, 127-128) määrittelee tulospalkkion lyhyesti kirjassaan.

Onnistuneesta tulospalkkauksesta hyötyvät kaikki osapuolet: niin omistaja, henkilöstö kuin asiakkaatkin. Johdon on tämän avulla helpompi viestiä, miten toimintaa halutaan kehittää ja mitä asioita pidetään tärkeimpinä. Tavoitteen tunteva ihminen osaa ja haluaa suunnata työpanoksensa viisaasti sekä motivoitunut henkilöstö voi myös paremmin työssään.

Tulokseen perustuvalla palkkauksella suunnataan henkilöstön huomiota tärkeisiin tavoitteisiin ja motivoidaan parempiin suorituksiin. Lyhyesti, tulospalkkauksessa on kyse siitä, että kytketään rahapalkkio ennalta asetettuihin tavoitteisiin, jolloin onnistumisesta hyötyvät kaikki edellä mainitut osapuolet.

(Hulkko, Hakonen A., Hakonen N. & Palva 2002, 11-12.)

Tulospalkkiojärjestelmää käytettäessä on syytä pohtia, minkä vuoksi omassa organisaatiossa halutaan, tai vaihtoehtoisesti ei haluta, panostaa järjestelmän hyödyntämiseen yhtenä johtamisen välineenä. Tulospalkkioiden kustannuksia eivät ole pelkästään palkkiot sivukuluineen, vaan myös tähän vaadittavat suoritteet, ja niiden puuttuessa myös mahdolliset kielteiset vaikutukset tai hyödyntämättä jätetyt mahdollisuudet. Hyvin toimiva tulospalkkaus kannustaa sekä kannattaa. Kehittämiseen kannattaa nähdä vaivaa, kun selkeitä hyötyjä on näköpiirissä. Hyviä esimerkkejä tälle ovat järjestelmän toimivuuden parantaminen, muutokset strategiassa tai toimintaympäristössä, ja tärkeinä pidettyjen kehityshankkeiden tukeminen. (Hulkko ym. 2002, 13-14.)

Tulospalkkio-käsitteen sisäistämisessä on tärkeä ymmärtää tämä johtamiseen kuuluvana välineenä eikä pelkästään tarkastella tätä palkkateknisestä näkökulmasta.

Tulospalkkiojärjestelmän tarkoituksena on kannustaa työyhteisöä toimimaan yrityksen tavoitteiden ja arvojen mukaisesti. Näin yritys pystyy hyödyntämään tätä konkreettisenä johtamisen välineenä ja tällä tavoin myös henkilöstö halutaan sitouttaa työskentelemään yhteisten etujen hyväksi. (Kauhanen 2010, 128.)

Tulospalkkiojärjestelmissä on vahvasti sidoksissa seuraavat viisi ominaispiirrettä:

- Palkkion sidoksisuus ennalta määriteltujen tavoitteiden saavuttamiseen
- Palkkio maksetaan usein harvemmin kuin joka palkkakausi (1-4 kertaa vuodessa)
- Palkkio toteutuu, jos tavoitteet saavutetaan tai ylitetään
- Palkkio voi koskea useita työntekijöitä, työryhmiä tai jopa koko henkilöstöä

- Palkkio on täydennystä peruspalkkaustapojen lisäksi (Kauhanen 2010, 128.)

Hulkko ym. (2002, 14-15) korostavat tulospalkkiojärjestelmien vaativan ajoittain päivittämistä, sillä pitkään samanlaisena pysynyt järjestelmä alkaa menettää elinvoimaansa. Vuosittainen järjestelmän tarkastelu on suositeltavaa, ja useamman vuoden välein perusteellisempi kuntoarvio on syytä tehdä. Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä tavoitteet on mahdollista asettaa mukaillen yrityksen omia intressejä, vaikka vain kvartaalin päähän. Ja vastaavasti vakaammissa oloissa tulospalkkaus tarjoaa työkaluja toiminnan jatkuvaan kehittämiseen ja palkitsemiseen pidemmälläkin aikavälillä. Palkitsemiseen on syytä perehtyä, sillä johtamisen välineenä se on herkkä, mutta tehokas instrumentti. (Hulkko ym. 2002, 14-15.)

Tulospalkkaus ja palkitseminen välittävät voimakkaan viestin, vaikka näitä ei aktiivisesti pyrittäisikään käyttämään johtamisen välineenä. Onko tuo viesti vain tuulahdus menneiltä vuosikymmeniltä, vai vastaako se nykypäivän vaatimuksia? Ilman vankkaa otetta tulospalkkiojärjestelmätkin saattavat tuottaa harmia organisaation tavoitteiden vastaisesti. (Hulkko ym. 2002, 25.)

Tulospalkkauksen käyttämiseen löytyy päteviä perusteluita. Hyvin toimivan tulospalkkiojärjestelmän avulla organisaatio kykenee viestittämään työyhteisölle, mitä asioita pidetään tärkeänä sekä arvostetaan. (Hulkko ym. 2002, 25.)

Hulkko ym. (2002, 25) selventävät, että seurattavat tunnusluvut kertovat, miten laadituissa tavoitteissa onnistuttiin ja miten onnistumisesta palkitaan. Kaikilla osapuolilla, omistajilla, henkilöstöllä sekä asiakkailta on mahdollisuus voittaa, ja täten organisaatio toimii entistä paremmin. ”On suositeltavaa, että organisaatiolla on palkitsemisstrategia, joka ohjaa yksittäisten palkitsemisjärjestelmien ja niiden toimivuuden kehittämistä.” Näin vastataan kysymyksiin: miten, mistä ja miksi palkitaan. (Hulkko ym. 2002, 25.)

3.3.1 Tulospalkkaus johtamisen välineenä

Hulkon ym. (2002, 25-26) mukaan tulospalkkauksen halutaan tavallisesti toimivan ohjaamisen ja johtamisen työkaluna. Palkitsemisella viestitetään tunnetusti niitä asioita, joita työpaikalla arvostetaan. Hyvin toimivat tulospalkkiojärjestelmät kohdistavatkin huomiota organisaation menestymisen kannalta oleellisiin asioihin ja auttavat samalla asettamaan asioita tärkeysjärjestykseen. (Hulkko ym. 2002, 25-26.)

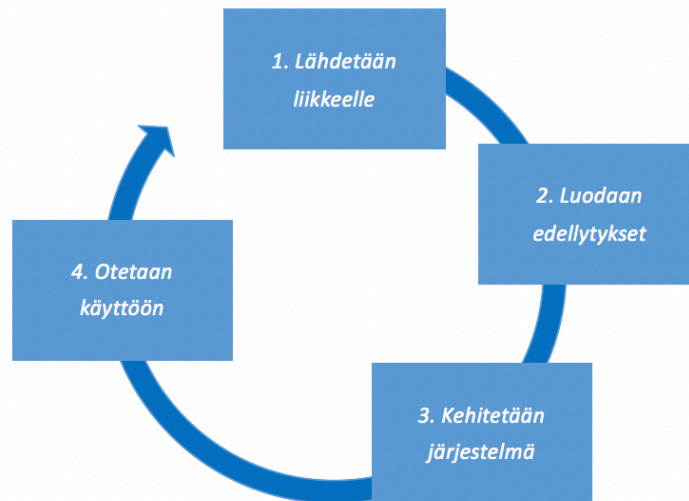
”Tulospalkkiojärjestelmillä voidaan vahvistaa haluttua organisaatorakennetta ja toimintamallia.” Tämän osa-alueen ominaisuuteen ei yleensä kiinnitetä riittävästi huomiota. Palkitaanko työryhmiä vai yksilöitä? Mille tasolle mittarit tulee säätää? Kaikki nämä kysymykset ovat merkittävässä roolissa yhteistyön sujumisen kannalta. Esimerkiksi toiminnan ollessa organisoituna projekteiksi, kannattaa miettiä miten projektien onnistumista olisi mahdollista tukea tulospalkkioilla. Ketkä kuuluvat tämän järjestelmän piiriin ja ketkä taas jäävät ulkopuolelle? Palkitsemalla voidaan luoda raja-aitoja tai vastaavasti madaltaa niitä. Tulospalkkaus soveltuu lukuisia muita palkitsemistapoja paremmin ryhmien palkitsemiseen ja jopa yli henkilöstöryhmärajojen. (Hulkko ym. 2002, 26.)

Usein tulospalkkiojärjestelmien nähdään korreloivan johtamisen kehittymisen kanssa. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää, että myös tiedon kulkua, työnjakoa, palautteenantoa ja sisäistä viestintää parannetaan. Palkkiojärjestelmien avulla voidaan tukea muutoksia. (Hulkko ym. 2002, 26.)

Hakonen & Nylander (2015, 209) painottavat kirjassaan, että mikä tahansa toimivaksi todettu käytäntö voi tuottaa niin kielteisiä kuin myönteisiäkin vaikutuksia, kuten suoritusperusteinen palkitseminen, tulospalkkaus. Tässä merkittävimpana vaikuttaja on se, miten päätökset palkitsemisesta tehdään ja miten järjestelmää osataan soveltaa. Tulospalkkaus toimii optimaalisesti motivaation nostattajana silloin, kun se auttaa vahvistamaan työntekijöiden itsetuntoa ja kannustaa heitä parempiin suoritteisiin. Esimiehellä on mahdollisuus vaikuttaa tähän yhtälöön erityisesti vahvistamalla kokemusta suoriutumisen ja palkan välisestä yhteydestä. (Hakonen & Nylander 2015, 209.)

Hulkko ym. (2002, 27) muistuttavat kirjassaan seuraavaa: Tulospalkkiojärjestelmien avulla pyritään yleisimmin vaikuttamaan työpaikan tärkeimpiin asiakokonaisuuksiin. Tulospalkkiojärjestelmissä mittareina toimivat erimerkiksi taloudellinen tulos, toimintavarmuus, asiakastyytyväisyys, yksikön tulos, kustannustehokkuus, tuotteen tai palvelun laatu. ”Sitä saat mitä mittaat” pitää hyvin usein paikkansa, ja erityisesti silloin, kun mittaamista vahvistetaan kytkemällä tulokset palkkiojärjestelmään. Tulospalkkaus voi ohjata ja vaikuttaa joskus jopa liian voimakkaasti – tehdään vain sitä mistä maksetaan. Tämän takia kannattaa myös pohtia monelta kantilta, mitä asioita oman organisaation tulospalkkiojärjestelmällä halutaan painottaa ja fokusoida. (Hulkko ym. 2002, 27.)

Tulospalkkausta kehitettäessä edetään neljän kehittämisvaiheen kautta jatkuvaan parantamiseen. Liikkeellelähdön jälkeen tulee varmistua siitä, että edellytykset tulospalkkauksen kehittämiseksi ovat suotuisat. Varsinainen kehittämisvaihe pitää sisällään sääntöjen sekä mittareiden muokkauksen. Lopulta uusi tai paranneltu järjestelmä otetaan käyttöön, usein kokeilumielessä. Työ ei ole lopussa vielä käyttöönoton jälkeen, sillä järjestelmää tulee kehittää jatkuvasti. Tulospalkkaus varustetaan huolellisesti ja sen toimivuudesta pidetään huolta. (Hulkko ym. 2002, 89-90.) Kuvio 6. havainnollistaa näitä neljää kehittämisvaihetta ja koko tulospalkkausprosessia.



Kuvio 6. Tulospalkkauksen neljä kehittämisvaihetta (Mukaillen Hulkko ym. 2002, 90)

Tämä nelivaiheinen kehittämistyö on mahdollista organisoida monella eri tavalla. Kehittäminen voi tapahtua esimerkiksi toimitusjohtajan toimesta konsultin mahdollisella tuella ja/tai ottaen henkilöstön laajasti mukaan kehittämisprosessiin. (Hulkko ym. 2002, 90.)

Johtamisen välineenä käytettävää tulospalkkiojärjestelmän käyttöä on opeteltava, joka vaatii organisaatiolta oman aikansa. Uutta järjestelmää rakennettaessa keskitytään aluksi sen tarkoituksen pohtimiseen ja siihen liittyvien sopivien mittareiden ja rakenteen suunnitteluun. Osa organisaatioista jättäytyy tähän vaiheeseen, eikä jalosta järjestelmää tämän pidemmälle. Toinen osa organisaatioista jatkaa toimivan palkitsemisen järjestelmälliseen parantamiseen ja arviointiin, jossa on lähes rajaton määrä keinoja aina sääntömuutoksista henkilöstön taloudelliseen koulutukseen saakka. Hyvin toimiva järjestelmä tarvitsee vierelleen tukemaan jatkuvan kehityksen, jolla turvataan sen perusteellinen toimintavarmuus. (Hulkko ym. 2002, 89.)

3.4 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard täydentää aiempien organisaation suoritteiden taloudellisia toimenpiteitä tulevia suorituksia ohjaavien toimenpiteiden avulla. Tulokortin tavoitteet ja toimenpiteet perustuvat organisaation visioon ja strategiaan. Organisaation suorituskykyä tarkastellaan tavoitteiden ja toimenpiteiden osalta neljästä eri näkökulmasta. Näkökulmat ovat seuraavat: Taloudellinen, asiakas, sisäinen liiketoimintaprosessi sekä oppiminen ja kasvu. Nämä neljä näkökulmaa tarjoavat puitteet Balanced Scorecardille.

(Kaplan & Norton 1996, 8)

Alun alkaen BSC tai tulokortti, kuten Suomessa usein tavataan kutsua, syntyi tusinassa, pääosin Yhdysvalloissa ja Kanadassa sijaitsevassa suuryrityksessä toteutetussa hankkeessa, joissa pyrittiin kehittämään yrityksen suorituksen mittaamista. Osaamisen ja tietotaidon merkitys organisaation menestykselle oli kasvamassa kovaa vauhtia. Kyseisissä organisaatioissa mittaaminen keskittyi pitkälti taloudellisiin yksityiskohtiin. Aineettoman pääoman, kuten työntekijöiden motivaatiota ja osaamista, asiakassuhteita ja –lojaaliutta, informaatioteknologian toimivuutta, prosessien tehokkuutta ja poliittista hyväksyntää, käytön kuvaamiseen taloudelliset mittarit eivät soveltuneet. Kyseisissä yrityksissä saatujen kokemusten pohjalta Robert S. Kaplan ja David Norton esittelivät menestystekijämittariston, Balanced Scorecardin (BSC), vuonna 1992.

(Malmi ym. 2006, 16-17.)

Tämä 1990-luvun alussa kehitetty Balanced Score Card on organisaatioiden moninaisen merkityksellisyyden mittaamiseen tarkoitettu menetelmä. Kauhasen (2010, 226) mukaan tulokortista on olemassa erilaisia versioita, ja sitä kutsutaan myös nimillä tasapainotettu tulokortti sekä monimuuttujamittaristo. Tämän moninaisen mittarin neljännen osion näkökulma on nimenomaan painotettu oppimisen ja kasvun näkökulmasta. Viimeisten vuosien aikana BSC:stä on kehitelty erilaisia versioita, joissa esimerkiksi henkilöstöasioista on tehty oma osionsa tai se on liitetty oppimisen ja kasvun näkökulmaan. Yleisesti jokaisessa osiossa on 4-6 tavoitetta ja mitattavaa asiaa.

(Kauhanen 2010, 226.)

”Balanced Scorecardin yhtenä keskeisenä lähtökohtana on, toteutusmuodosta riippumatta, ollut koko ajan se, että ohjausjärjestelmä ja mittaristo tulisi johtaa yrityksen visiosta ja strategiasta.” (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 61.)

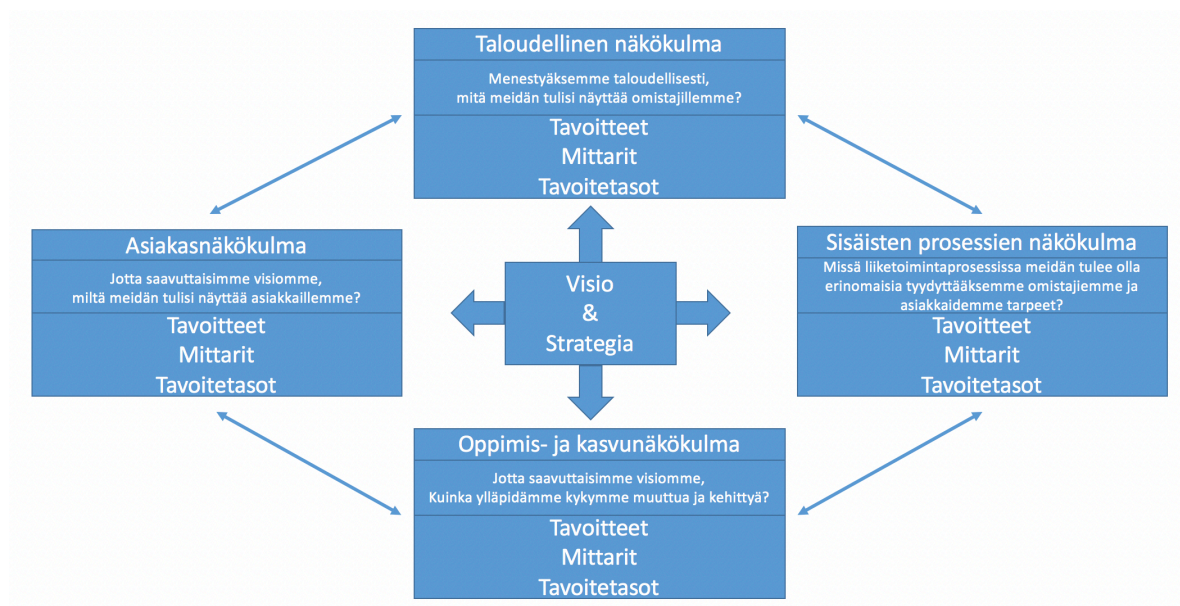
Moniulotteiset mittaristot, Balanced Scorecardit, ovat tulleet tunnetuiksi Suomessa 1990-luvun loppupuolella sekä 2000-luvun alkuvaiheessa. Vuosien saatossa tulokorttia on

sovellettu, rakennettu ja käytetty monin eri tavoin. Mittaristojen hyödyt ovat suorassa synergiassa käyttötapaan nähden. Tästä syystä ensimmäinen ja tärkein askel moniulotteisen mittariston suunnittelu- ja käyttöönottovaiheessa onkin syvä tietoisuus siitä, mitä mittaristolta halutaan. Johdon tehtävänä tässä on selvittää itselleen, mikä mittariston rooli tulee olemaan osana yrityksen ohjausjärjestelmää. (Malmi ym. 2006, 16.)

Kaplan & Norton (1996, 10) kirjoittavat kirjassaan tuloskortin olevan enemmän kuin pelkkä taktinen tai operatiivinen mittausjärjestelmä. Kuviossa 7 on esitetty alkuperäisen Balanced Scorecardin näkökulmat. Innovatiiviset organisaatiot käyttävät tuloskorttia strategisena johtamisjärjestelmänä hallitakseen omaa strategiaansa pitkällä aikavälillä. Organisaatiot käyttävät tuloskorttia mittauskohteena kriittisten hallintaprosessien suorittamiseen neljän eri näkökulman avulla seuraavasti:

1. Selventää visiota ja strategiaa
2. Kommunikoii ja linkittää strategiset tavoitteet ja toimenpiteet
3. Suunnitella, asettaa tavoitteita ja mukauttaa strategisia aloitteita
4. Kehittää strategista palautetta ja oppimista

(Kaplan & Norton 1996, 9-10.)



Kuvio 7. Alkuperäisen Balanced Scorecardin näkökulmat
(Mukaillen Kaplan & Norton 1996, 9)

Tuloskortin kyky muuttaa strategia toiminnaksi on lopulta yksinkertainen. Strategian mittaroimisella organisaation johtohenkilöt pakotetaan määrittelemään täsmällisesti, mitä strategisilla tavoitteilla sekä itse strategialla tarkoitetaan. Termit tulee konkretisoida, kuten

”paras” ja ”johtava”, sekä havainnollistaa, miten kaikki mainitut tavoitteet aiotaan saavuttaa ja millä toimenpiteillä. Ensimmäinen vaihe on aidon yhteisymmärryksen löytäminen koko työyhteisön välille siitä, millä keinoin tavoitteisiin pyritään. Johdon sisäistettyä yrityksen tai yksikön vision, keskeiset strategiset tavoitteet ja millä keinoin ne aiotaan toteuttaa, voidaan ryhtyä mittariston määrittelyyn. Tärkein pohja mittareiden määrittelylle on se, että ne ovat sidoksissa strategiaan ja visioon, ja syy-seuraussuhteessa toistensa kanssa. Yrityksistä puhuttaessa mittarit vaihtelevat hieman alakohteisesti, usein viime kädessä ne ovat taloudellisia, kun taas julkisella sektorilla painotetaan palvelun määrää ja laatua liittyviä suureita. Mittareiden löydyttyä asetetaan kullekin niistä tavoitteet sekä vastuuhenkilöt, jotka vastaavat tavoitteiden saavuttamisesta. (Malmi ym. 2006, 19-20.)

Ensimmäinen vaihe kohti mittariston hyötyjen realisoitumiseen on niiden tehokas käyttöönotto. Käyttöönottovaiheen tavoite on varmistaa kokonaisvaltainen ja tarkoituksenmukainen käyttö mittaristolle, mikä on samalla mittariston toteuttamisen kannalta kriittisin vaihe. Tällä osa-alueella onnistuminen vaatii täsmällistä suunnittelua. (Malmi ym. 2006, 145.)

3.5 Palvelumyynti, palvelun laatu ja palvelun lopputulos

Kinnunen (2004, 7) kuvaa kirjassaan palvelun olevan pääasiassa immateriaalinen, asiakkaalle jonkin hyödyn tuottava toimenpiteiden sarja, johon voi liittyä osana kokonaisuutta jokin fyysinen tuotos. Palvelua on mahdollista tarkastella joko tuottajan tai kuluttajan näkökulmasta. Tuottajan aspektista palvelu on tapahtumien ja prosessien summa, jossa tuottaja voi määrittää ainoastaan omia toimiaan ja pyrkiä vaikuttamaan asiakkaan toimintaan omalla tekemisellään. Kuluttaja eli asiakas taas osallistuu palvelun tuottamiseen, joskus enemmän ja joskus vähemmän, ja tuo mukanaan tuottajalle ennalta hallitsemattoman osuuden. (Kinnunen 2004, 7.)

Grönroos (2003, 79) kuvaa kirjassaan palvelun seuraavasti: ”Palvelu on jotain, mitä voidaan ostaa ja myydä, mutta mitä ei voi pudottaa varpailleen.” Tämä määritelmä kritisoi yrityksiä löytää yleispätevää määritelmää, mutta siinä esiintyy yksi palveluiden peruspiirre: Vaikka palveluja voidaan ostaa ja myydä, niitä ei konkreettisesti voida kuitenkaan tuntea. (Grönroos 2003, 79.)

Olellaisena osana myyntityöhön kuuluu ostokäyttäytymisen ymmärtäminen. Voidakseen harjoittaa menestyksekkästä yritystoimintaa, tulee jokaisen yrityksen perustarpeena olla asiakkaiden ostokäyttäytymisen ymmärtäminen. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 27.)

Visma Duetto Oy, asiantuntijapalveluiden myyntiin erikoistunut yritys, määrittelee palvelumyynnin yrityksen toiminnoksi, jossa tehdään sopimus asiakkaan kanssa palvelun toimittamisesta. Erityisesti lisähaastetta palvelumyyntiin tuo se, ettei ostaja voi oikeastaan tutustua tuotteeseen ennen hankintapäätöstä. Palvelun tulee olla kuvattuna mahdollisimman selkeästi, jotta asiakas saa mahdollisimman paljon informaatiota ostopäätöksen teon tueksi. (Palvelumyynti 2013.)

Grönroos määrittelee palvelun yksityiskohtaisemmin kirjassaan: ”Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa.” (Grönroos 2003, 79.)

Palvelua kuluttaessaan asiakas keskittyy omiin tavoitteisiinsa ja antaa tuottajan puolestaan keskittyä omiin suorittamiinsa prosesseihin sekä toimenpiteisiinsä. Hyöty nähdään usein sitä suurempana, mitä pienemmin uhrauksin asiakas palvelunsa saa. Asiakkaan rooli on ollut alusta lähtien mukana palvelun käsitteen määrittelyssä. Palvelun tuotantoprosessi ja järjestelmä saavat aikaan itse palvelun, jossa asiakas nähdään keskeisessä roolissa. (Kinnunen 2004, 7.)

Palvelunäkökulma merkitsee sitä, että asiakassuhteisiin kuuluvia palveluaineiksia pidetään yrityksen aspektista strategisesti tärkeinä. Liikkeelle panevana voimana tulee kuitenkin olla asiakkaan näkökulma, jonka mukaan tälle tarjotaan ydinratkaisun tuotteita ja siihen liittyviä palveluja, jotka ovat joko erikseen laskutettavia tai puolestaan laskuttomia palveluja. (Grönroos 2003, 30.)

Kinnunen (2004, 11) korostaa kirjassaan palvelumyynnissä olennaisena osana toimivaa palvelutarjousta. Se on palvelupaketin kuvaus, jonka pohjalta asiakas tekee ostopäätöksen. Niin kuin fyysistenkin tuotteiden puolella, palvelutarjous on tarjoajaa sitova juridinen toimenpide ja sopimuksen pohja, joka varmentuu asiakkaan hyväksyessä tarjouksen. Tässä palvelumyyntiin alustavassa osiossa palvelun tarjoaja ilmaisee asiakkaalle, mitä hyötyä tämä tulee saamaan hyväksyessään tarjouksen ja ottaessaan palvelun käyttöön. Tässä kohtaa tulisi myös ilmaista kaikki taloudelliset ja toiminnalliset uhraukset, joita asiakkaalta vaaditaan saadakseen itselleen palvelun tuomat hyödyt. Palvelutarjouksen tulee olla niin kattava, että se välittää asiakkaalle riittävän konkreettisen kuvan palvelusta, sen osista ja prosesseista. (Kinnunen 2004, 11.)

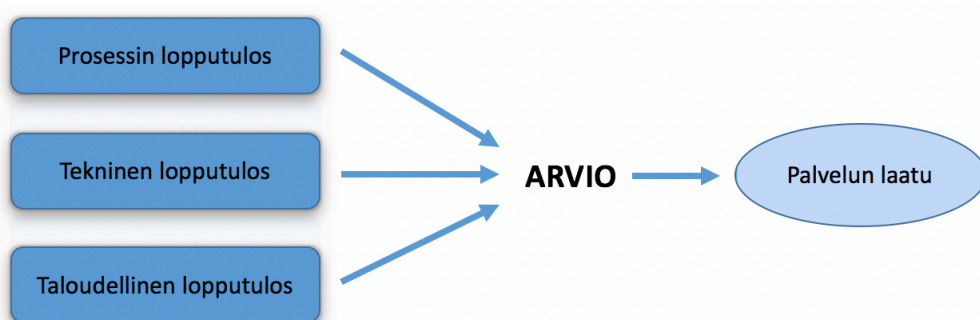
Grönroosin (2003, 78) mukaan palvelu on monimutkainen ilmiö, sillä sanalla on useita merkityksiä aina henkilökohtaisesta palvelusta palveluun tuotteena. Tuote itsessään on fyysinen tavara, mutta tapa toimittaa kyseinen tuote asiakkaalle on hyvin suunniteltua palvelua. (Grönroos 2003, 78.)

Grönroos (2003, 80-81) listaa kirjassaan palvelujen yhteisiä piirteitä käsittävänä kolmen kohdan listan. Useimmiten palveluilla on seuraavat kolme ominaispiirrettä:

1. Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toimintojen sarjoista tai toiminnoista eivätkä niinkään asioista
2. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin jollakin tavalla samanaikaisesti
3. Asiakas osallistuu palvelun tuotantoprosessiin ainakin jossain määrin.

(Grönroos 2003, 80-81.)

Kinnunen (2004, 16) esittää kirjassaan, että palvelun lopputulos voidaan jakaa yksinkertaisesti kolmeen osaan Kuvion 8. mukaan seuraavasti: Prosessin-, tekniseen- sekä taloudelliseen lopputulokseen. Ensimmäinen näistä kertoo asiakkaalle, miten kanssakäyminen palvelun tarjoajan kanssa on sujunut. Tällä tarkoitetaan toiminnan mielekkyyttä asiakkaan näkökulmasta. Toinen näistä tarkoittaa sovittujen toimenpiteiden suorittamista sopimuksen mukaisesti, eli saiko asiakas palvelutarjouksen mukaisen palvelun. Kolmas ja samalla viimeinen kohta kertoo, toimittiinko palvelua tuotettaessa tehokkaasti ja taloudellisesti ja tuottiko palvelu luvatus taloudellisen hyödyn. Nämä kolme lopputulosta muodostavat asiakkaan käsityksen palvelun laadusta. (Kinnunen 2004, 16.)



Kuvio 8. Palvelun tuottamat lopputulokset ja palvelun laatu

(Mukaillen Kinnunen 2004, 16)

Palvelun tuotantoprosessin tullessa päätökseen muodostaa asiakas käsityksensä palvelun lopputuloksesta. Lopputulos voi olla jotain positiivista, kuten taloudellinen hyöty, investointi, tehokkuuden kasvu tai sitoutuminen yhteistoimintaan. Lopputulos voi olla myös negatiivinen eli täten asiakkaalle onkin aiheutunut jotain haittaa palvelun käyttämisestä. (Kinnunen 2004, 16.)

Pakkanen, Korkeamäki & Kiiras (2013, 47-48) määrittelevät asiakkaan odotuksien olevan palvelun laadun lähtökohtana, jossa hinta vaikuttaa odotuksiin. Mitä kalliimpi hinta on, sitä korkeammalle odotukset on myös asetettu. Palvelun laatu koetaan silloin hyväksi, kun asiakkaan kokemukset vastaavat odotuksia, tai jopa ylittävät ne. Palvelu on parhaimmillaan elämysten tuottamista, joka syntyy odotukset ylittävällä miellyttävällä ja onnistuneella asiointikokemuksella palveluyrityksessä.

(Pakkanen, Korkeamäki & Kiiras 2013, 47-48.)

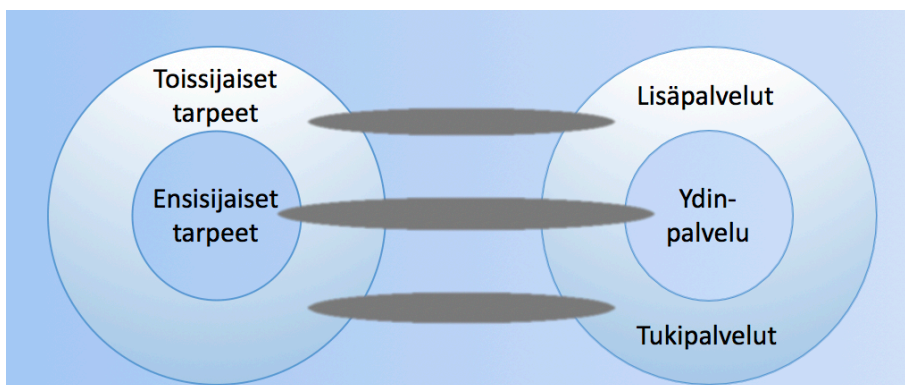
3.5.1 Palvelupaketti ja palvelunäkökulma

Palvelupaketissa on kyse ydinpalvelusta, jota tuetaan lisä- ja tukipalveluiden avulla. Ydinpalvelu on määritelty palvelun ominaisuudeksi siten, että se vastaa asiakkaan keskeiseen ostotarpeeseen. Lisäpalvelut ovat lähes välttämättömiä palveluja ydinpalvelun käytölle. Tukipalvelut taas tekevät palvelun käyttämisestä miellyttävämpää. Nämä kattavat asiakkaan toissijaiset tarpeet, ja tätä kokonaisuutta kutsutaan palvelupaketiksi.

(Kinnunen 2004, 8.)

Palvelunäkökulmasta lisä- sekä tukipalveluiden tarjoaminen asiakkaalle varsinaisen ydintuotteen ohella on yksi vahva tapa peitota ne kilpailijat, jotka tarjoavat ydintuotettaan hinnaltaan ja laadultaan saman tasoisina. On haastavaa kehittää kilpailuetua ydintuotteen varaan, ellei yrityksellä ole pysyvää teknistä etua tai ellei kustannukset ole jatkuvasti pienemmät kuin muilla kilpailijoilla. (Grönroos 2003, 28.)

Jokaisen palvelun, niin ydin-, lisä- kuin tukipalvelunkin, tuottaminen on päätösten, toimenpiteiden ja prosessien yhdistelmä, josta asiakas saa jotain vastinetta tekemiään taloudellisia ja toiminnallisia uhrauksiaan vastaan. Palvelun eri osia ja niiden vastaamista asiakkaan tarpeisiin kuvataan kuviossa 9. (Kinnunen 2004, 10-11.)



Kuvio 9. Palvelun osat ja malli palvelun käsitteestä

(Mukaillen Kinnunen 2004, Edvardsson 1996)

Havainnollistavana esimerkkinä palvelupaketista ja sen kokonaisuudesta toimii neuvottelutiloja vuokraava yritys. Ensisijainen tarve on riittävän tilavan kokoustilan löytäminen tilaisuutta varten. Toissijaisena tarpeena saattaa olla irrottautuminen työympäristöstä, jotta neuvottelulle luodaan rennompaa tunnelmaa. Rennomman tunnelman aikaansaamiseksi tarvitaan lisä- ja tukipalvelujen järjestämistä, joka tapahtuu järjestäjän toimesta. Lisäpalveluna nähdään lähes välttämättömänä ruokailumahdollisuus. Tukipalveluista toimivat esimerkkeinä mahdollisuus saunomiseen, majoittautumiseen, erilaiset elämykset, kuten vesiskootteriajelu, opastettu nähtävyyssierros tai melonta. Tukipalvelujen merkitys saattaa nousta ratkaisevaan asemaan pohdittaessa palvelun tarjoajaa. (Kinnunen 2004, 10.)

4 Motivaatio ja palkitsemisen tavoitteet

Palkitseminen on sidoksissa motivaatioon, ja tästä syystä asiaa käsitelläänkin yhtenä motivaation moottorina. Kirjallisuudessa motivaatio määritellään useassa eri lähteessä usealla tavalla:

Ihmisen käyttäytyminen perustuu johonkin tapaan, se ei ole vain sattumanvaraista toimintaa. Ymmärtääksemme ihmisen toimintaa, on lisäksi ymmärrettävä ihmisen käyttäytymistä hänelle asetetuissa olosuhteissa. Näin pystytään tutkimaan ihmisten yksilöllisiä tarpeita, niiden sisältöä ja yhteyttä, miten ne liittyvät toisiinsa.

(Cron & DeCarlo 2006, 302.)

Cron & DeCarlo (2006, 302) määrittelevät motivaation kirjassaan seuraavasti: Me kuvaamme motivaatiota yksilön halukkuudella nähdä vaivaa ja ponnistella saavuttaakseen organisaation tavoitteet samalla, kun tyydyttää omia yksilöllisiä tarpeitaan.

”Motivaatio on yksilön psyykinen tila, joka määrää, millä vireydellä (aktiivisuudella ja ahkeruudella) ja mihin suuntautuneena hän tiettyssä tilanteessa toimii.”

(Peltonen & Ruohotie 1987, 22).

Kauhanen (2010, 112) lähestyy kirjassaan motivaatio-sanana määritelmää, joka juontaa juurensa latinankielestä. Alun perin tämä sana on johdettu latinankielisestä sanasta ”movere”, joka tarkoittaa liikkumista. Myöhemmällä ajalla tällä sanalla on alettu tarkoittaa myös käyttäytymistä ohjaavien ja aktivoivien tekijöiden järjestelmää. Nykyään motivaatio-sanalla kuitenkin tarkoitetaan motiivien aikaansaamaa tilaa. (Kauhanen 2010, 112.)

”Motivaatio on mielentila, joka määrittää, mitä asioita, millä vireydellä ja kuinka kauan ihminen kulloinkin tekee.” (Hakonen & Nylander 2015, 136.)

”Ihmisen motivaatio koostuu niistä merkityksistä, joita hän asettaa elinympäristölleen, ulkomaailman houkuttavuudesta ja myös niistä tavoista, joilla ihminen pyrkii toteuttamaan halujaan.” (Salmela-Aro & Nurmi 2002, takakansi).

Puhuttaessa työhön liittyvästä motivaatiosta, Hakonen & Nylander ovat määritelleet työmotivaation, joka kuuluu seuraavasti: ”Työmotivaatio on vireystila, joka saa aikaan työhön liittyvää toimintaa ja määrittää sen muodon, suunnan, voimakkuuden ja keston. Työmotivaatioon vaikuttavat sekä yksilön sisäiset voimat että ulkoiset tekijät, kuten palkitseminen.” (Hakonen & Nylander 2015, 136.)

Taloustieteen Nobelisti Edmund Phelps toteaa kirjassaan (Mass Flourishing) työyhteisöön liittyen seuraavasti: Innostuneet työntekijät ovat edellytys kestäväälle talouskasvulle. (Martela & Jarenko, 2015. 18.)

Yksittäisen henkilön motivaatiota voidaan selittää ylhäältäpäin katsottuna hänen synnynnäisillä taipumuksillaan, esimerkiksi seurallisuudella, ja toisaalta hänen elinympäristönsä mahdollisuuksilla ja rajoitteilla. Ympäristöllä on tässä kohtaa tärkeä merkitys, joka näkyy rooleina ja niihin liittyvinä odotuksina, jotka pitkälti ohjaavat motivaatiotamme. Ihminen voi motivoitua kahdella eri tavalla, joko sisäisesti tai ulkoisesti. (Forsyth 2006, 9.)

Johdon tehtävät sisältävät klassisesti kuusi avainosiota ja niiden yhteydessä motivaatio on tärkeä palanen tätä kontekstia. Avain kohdat ovat listattuna alla:

- Suunnittelu;
- Rekrytointi ja valitseminen;
- Organisointi;
- Harjoittelu ja kehittäminen;
- Motivaatio;
- Kontrollointi.

(Forsyth 2006, 9.)

Kaplan & Norton (2007, 298) ovat huomanneet, että psykologit ovat havainneet kaksi tekijää, jotka motivoivat ihmisiä. Ensimmäinen näistä on sisäinen motivaatio, jolla tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen aloittaa toiminnan sen itsensä takia. Toiminnan suorittaminen aiheuttaa mielihyvää, ja se johtaa tuloksiin sekä tyytyväisyyteen, joita hän arvostaa. Toinen näistä on ulkoinen motivaatio, joka on peräisin negatiivisten seuraamusten pelosta tai ulkoisten palkkioiden houkutuksesta. (Kaplan & Norton 2007, 298.) Kappaleissa 4.2.3 ja 4.2.4 käsitellään aihekokonaisuutta, sisäistä sekä ulkoista motivaatiota, kattavammin ja avataan molempia näitä esimerkkien avulla.

4.1 Motivaatiopsykologia

Motivaatiopsykologian perimmäinen tarkoitus on pyrkiä selittämään, miksi ihmiset toimivat tai ajattelevat juuri tietyllä, eivätkä jollakin toisella vaihtoehtoisella tavalla.

Motivaatiopsykologian avulla voimme ymmärtää, miksi yksi käy viikoittain balettitunnilla, toinen viettää aikaa perheensä kanssa television ääressä ja kolmas yöelämässä.

(Salmela-Aro & Nurmi 2002, 10).

McClellandin (1985) määritelmän mukaan motiivi on tietynlaiseen tavoitetilään kohdistuva toistuva kiinnostus tai mielen kiintymä, joka aktivoi, suuntaa ja valikoi yksilön toimintaa. (Salmela-Aro & Nurmi, 2002. 43).

Martela & Jarenko (2015, 17) avaavat kirjassaan ihmisen sisäistä motivaatiota ja keskeisiä psykologisia perustarpeita. He nostavat esille modernin motivaatiotutkimuksen viitatuimman tieteellisen teorian, jonka pohjalta esittävät ihmisen neljä psykologista perustarvetta, joiden täytyminen synnyttää innostusta, merkityksellisyyttä ja palavaa tekemisen halua:

- **Vapaaehtoisuuden tarve:** Mahdollisuus tehdä itseä kiinnostavia asioita itse valitsemallaan tavalla. Tehty työ ei ole ulkoapäin pakotettua, vaan edustaa sitä, kuka ihminen on omana itsenään.
- **Kyvykkyyden tarve:** Työ tarjoaa minulle sopivasti haasteita ja mahdollisuuden käyttää yksilön parasta osaamista. Työssä pääsee oppimaan ja kehittymään ja kokee saavansa asioita aikaiseksi.
- **Yhteenkuuluvuuden tarve:** Kokemus siitä, että on osa yhteisöä, jossa välitetään ja jossa arvostetaan ihmisenä. Tunne siitä, että ollaan samassa veneessä.
- **Hyväntekemisen tarve:** Mahdollisuus kokea saavani aikaan hyvää työtäni kautta. Eli omalla työllä on myönteinen vaikutus – työtovereihin, asiakkaisiin ja laajempaan yhteiskuntaan.

(Martela & Jarenko 2015, 17-18.)

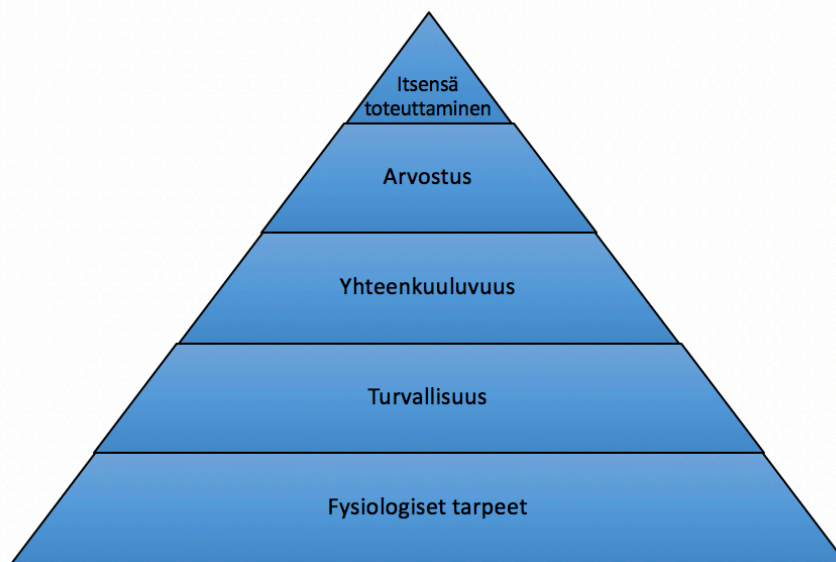
4.1.1 Klassiset motivaatioteoriat

Salmela-Aro & Nurmi (2002, 11) kirjoittavat kirjassaan klassisen motivaatioteorian perustasta ja käsitteistä. Motivaatiopsykologian perusajatuksukset ovat vaihdelleet eri aikakausina etenkin teoreettisen lähestymistavan mukaan. Yksi klassisista näkökulmista sai alkunsa fysiologiasta. Sen mukaan vietiit, tarpeet ja motiivit ovat yksilön sisäisiä ominaisuuksia ja ne kumpuavat mm. omasta elimistöstämme ja aivoistamme. Nämä tarpeet pohjautuvat pitkälti fysiologiseen säätelysystemiin. Fysiologiset selitykset liittyvät ja ovat osa psykoanalyttistä teoriaa. Psykoanalyysissa keskeinen idea oli, että yksilön toimintaa motivoivat yksityiskohdat ovat tiedostettavan ajattelun saavuttamattomissa. Yksi klassisista teorioista, joka poikkeaa merkittävästi edellä kuvatusta, on behaviorismi. Perusajatuksena oli, että jostakin toiminnasta palkittaessa tätä toimintaa tullaan todennäköisesti jatkamaan. Tämä tarkoittaa tietenkin motivaation selkeää lisääntymistä.

(Salmela-Aro & Nurmi 2002, 11.)

Hakonen & Nylander (2015, 141) ottavat kirjassaan esille yhden varhaisimmista työmotivaation ja motivaation teorioista, joka on Maslowin tarvehierarkia. Se vastaa kysymykseen ”mikä meitä motivoi?”, ja täten esittää meitä kaikkia motivoivan samojen tarpeiden tyydyttäminen. Ihmisen toimintaa ohjaavat viisi hierarkkisessa järjestyksessä olevaa tarvetta, jotka teorian mukaan ovat: fysiologiset, turvallisuuteen liittyvät, yhteenkuuluvuuteen ja rakkauteen, itsensä toteuttamiseen ja itsetuntoon liittyvät tarpeet. Edellä mainitut tarpeet esitetään yleensä pyramidikuviona, jossa ylimpänä on itsensä toteuttaminen. Maslowin tarvehierarkia on esitetty Kuviossa 10.

(Hakonen & Nylander 2015, 141.)



Kuvio 10. Maslowin tarvehierarkia

(Mukaillen Hakonen & Nylander 2015, 142)

Tarvehierarkian mukaan ihmiset tyydyttävät ensin tarpeitaan alhaalta liikkeelle lähtien ja tätä kautta vasta sen jälkeen motivoituvat enemmän tavoitellakseen korkeammalla hierarkiassa olevia asioita, kuten itsensä toteuttamista. Rahallisen palkitsemisen mahdollisuudet tämän tarvehierarkian näkökulmasta ovat hyvin rajalliset. Rahalla voi esimerkiksi maksaa asumisen sekä ostaa ruokaa eli tyydyttää alimmilla tasoilla olevia fysiologisia ja turvallisuuteen liittyviä tarpeita. Näiden alatasojen asioiden ollessa kunnossa, ei teorian mukaan rahalla voida enää motivoida. Itsensä toteuttamisen tarve, esimerkiksi työelämässä, sisältää muun muassa pyrkimyksen merkityksellisiin ja mielekkäisiin työtehtäviin ja täten tarkoittaisi keskittymistä työn sisältöön ja oman osaamisen kehittämiseen palkitsemisen sijaan. Tämä kyseinen teoria onkin siitä syystä monipuolinen, että sitä voi hyödyntää kunkin yksilön kohdalla eri tavalla ja tarjota hänen

omia tarpeitaan ja tilannetta vastaavia palkitsemistapoja. Esimerkkinä tästä toimii aineeton palkitseminen, kuten etenemismahdollisuudet, joka teorian mukaan motivoi myös silloin, kun rahallinen palkitseminen ei. (Hakonen & Nylander 2015, 142.)

Peltonen & Ruohotie (1987, 44) lähestyvät Maslowin tarvehierarkiaa sekä motivaation ja palkitsemisen yhteyttä hieman toisesta näkökulmasta. Kirjan kirjoittajien mielestä monet motivaatioteoriat aliarvioivat palkkakannusteen merkityksen. Esimerkiksi juuri Maslowin tarvehierarkian mukaan palkan kannustearvo häviää sen jälkeen, kun elämiselle välttämättömät, fysiologiset, tarpeet ja turvallisuuden tarve on tyydytetty. Maslowin mukaan palkka on siis vain pääasiassa perustarpeiden tyydyttämisen väline. Näiden tarpeiden ollessa tyydytetyt, ei niiden katsota enää ohjaavan työkäyttäytymistä. (Peltonen & Ruohotie 1987, 44.)

Työmotivaatioteorioita tutkittaessa Forsyth (2006, 21) nostaa esille Frederick Herzbergin kaksifaktoriteorian. Herzberg jaotteli tekemiensä tutkimusten perusteella työhön liittyviä tekijöitä kahteen luokkaan. Ensimmäinen näistä liittyy hygientehtäjiin. Kyseessä ovat sellaiset tekijät, jotka aiheuttavat negatiivisia tunteita ja tyytymättömyyttä kyseistä asiaa kohtaan, ja täten laskevat ihmisen halukkuuden totaalisen alas. Toinen näistä luokista on tyytyväisyystekijät, jotka johtavat tyytyväisyyteen ja motivoitumiseen. Kyseessä ovat tekijät, jotka saavat ihmisen olon todella hyväksi. Nämä tekijät ovat listattuna alla ensimmäisen luokan jälkeen.

Hygientehtäjät (tai tyytymättömyystekijät) ovat:

- Organisaatiosäädökset, yrityspolitiikka ja hallinnolliset prosessit;
- Työnjohto ja valvonta;
- Työolosuhteet;
- Palkka;
- Suhde kollegoihin;
- Henkilökohtainen elämäntilanne (ja sen vaikutus työhön);
- Titteli (Näkyvät arvoaseman merkit);
- Turvallisuus.

(Forsyth 2006, 21)

Kaikki nämä ulkoiset tekijät vaikuttavat yksilöön ja tästä johtuen ne ovat myös liitetty ympäristöllisiin tekijöihin. Asioiden ollessa hyvällä pohjalla tällä sektorilla, on myös motivaatiopuolella kaikki edellytykset hyvään ja tasapainoiseen tilanteeseen. Mikäli edellä mainittuihin seikkoihin ei olla täysin tyytyväisiä, ne laskevat vallitsevaa motivaatiotunnetta.

(Forsyth 2006, 21.)

Motivaatiotekijät (tai tyytyväisyystekijät) kuvaavat niitä päätekijöitä, jotka luovat ihmiselle positiivista motivaatiota ja työtyytyväisyyttä.

Järjestys on määritelty asian vaikuttavuuden mukaan:

- Jonkin asian saavuttaminen
- Tunnustuksen saaminen
- Työ itsessään
- Vastuullisuus
- Edistyminen
- Kasvu ja eteneminen.

(Forsyth 2006, 23)

Kaikki nämä edellä mainitut tekijät, olivatpa ne sitten positiivisia tai negatiivisia ja johtuvat luontaisista ihmisluonnon ominaisuuksista, jotka tarjoavat parhaat mahdollisuudet johdolle tehdäksään heidän osuutensa, jotta varmistetaan ihmisten halusta suorittaa ja suoriutua hyvin. (Forsyth 2006, 23).

4.1.2 Sisäinen motivaatio

Sisäinen motivaatio tarkoittaa motivaatiota, jossa ihminen hakeutuu tekemään asioita, jotka häntä itseään kiinnostavat ja innostavat tai jotka tuntuvat hänestä itsestään arvokkailta. Toisin sanoen tekeminen vetää ihmistä puoleensa, koska se on jotakin sellaista, mitä kohtaan hän todella kokee paloa. Ihminen ei siis joudu pakottamaan itseään, vaan tekemiseen virtaa energiaa luonnostaan. Tämän vuoksi tällainen tekeminen ei kuormita yksilöä samalla tavalla kuin ulkoisesti motivoitua ihmistä. Sisäinen motivaatio on siis proaktiivista ja se on lähtöisin ihmisen henkilökohtaisista kiinnostuksen ja arvostuksen kohteista. Sisäinen motivaatio on mahdollisuuksiin hakeutuvaa ja tuntuu täten innostavalta, energisoivalta ja iloiselta. Näin ollen seurauksena on henkilön näkökulman laajeneminen. Sisäisessä motivaatiossa itse tekeminen on oma palkkionsa, ihminen on innoissaan ja valmis toteuttamaan tekemistä, riippumatta siihen liittyvistä palkkioista tai rangaistuksista. (Martela & Jarenko 2015, 26.)

Kaplan & Norton (2007, 298) lähestyvät asiaa ihmistyyppien määrittelyllä. Sisäinen motivaatio yhdistetään usein ihmisiin, jotka ovat eteviä luovaa ongelmanratkaisutaitoa vaativissa tilanteissa tai omaavat yrittäjähenkisyttä. Verrattuna ulkoisista palkkioista ja seuraamuksista motivoituihin ihmisiin, sisäisesti motivoituvat työntekijät tutkivat eri vaihtoehtoja, ovat valmiita jakamaan tietoa työyhteisön kesken sekä ottavat huomioon

laajempia mahdollisuuksia. Lisäksi he huomioivat helpommin epäjohdonmukaisuuksia sekä asioiden pitkäaikaisvaikutuksia. (Kaplan & Norton 2007, 298.)

Martela & Jarenko (2015, 32) nostavat esille sisäisen motivaation kaksi eri tyyppiä, sisäsyntyinen ja sisäistetty motivaatio. Ensimmäinen näistä tarkoittaa, että tekeminen on itsessään innostavaa ja nautinnollista. Motivoituminen tapahtuu siis puhtaasta tekemisen riemusta. Tästä hyvänä esimerkkinä toimii lasketteluharrastus. Henkilö nauttii G-voimien huumasta ja kehon hallinnan tunteesta, joita haastavan jyrkät rinteet parhaimmillaan tarjoavat. Toisaalta laskettelu on toimintaa, joka ei juurikaan edistä henkilön arvokkaana pitämiä asioita. Eli vaikka harrastus tarjoaa sisäistä motivaatiota sisäsyntyisen riemun kautta, ei siihen tästä huolimatta liity lainkaan sisäistettyä motivaatiota.

(Martela & Jarenko 2015, 32)

Sisäistetyistä motivaatiosta toimii taas hyvänä esimerkkinä luentojen pitäminen. Henkilö kokee, että kirjoittaminen on hänelle luontevin tapa ilmaista omia ajatuksiaan. Itse luentojen pitämisestä henkilö ei varsinaisesti iloitse, mutta kokee silti voimakasta sisäistettyä motivaatiota niitä kohtaa. Luentojen kautta henkilö uskoo pystyvänsä välittämään ihmisille ideoita, joiden avulla he saavat otettua oman elämänsä paremmin haltuun. Luentojen pitäminen palvelee siis niitä päämääriä, jotka ovat erityisen tärkeitä yksilön omassa elämässä. Tässä inspiraationa toimii mahdollisuus edistää yksilön tärkeäksi katsomiensa arvojen leviämistä maailmalle. (Martela & Jarenko 2015, 33)

”Vaikka sisäsyntyinen motivaatio on kaikkein vahvin motivaation muoto, on se luonteeltaan häilyvämpää ja siksi pitkäjänteisen suorittamisen kannalta on usein olennaisempaa, että sisäistetty motivaatio on vahva.” (Martela & Jarenko 2015, 33.)

Johtajat luovat työntekijöihinsä sisäistä motivaatiota vetoamalla haluun työskennellä menestyksekkään organisaation palveluksessa, jonka panos on merkittävä myös maailmalle. Organisaation alaisuudessa työskentelevät työntekijät haluavat olla ylpeitä siitä, minkä parissa viettävät suuren osan elämästään. Työntekijöiden tulisi ymmärtää isommassa kuvassa se, miten organisaatio toimii ja mitkä kaikki yhteisöt tästä hyötyvät. Heillä tulisi olla tunne siitä, että organisaatio toimii tuottavasti ja tehokkaasti. Ison osan sisäistä motivaatiota luo tietoisuus siitä, ettei organisaatio tuhlaa resurssejaan omien tarkoituksensa saavuttamiseen. Kaikki tunnistavat huonosti toimivat organisaatiot, byrokraatiat, jotka vitkuttelevat päätöksenteossa sekä eri osastoiden kapeakatseisuus vaikuttaa negatiivisesti koko työyhteisön toimintaan. Tällainen työympäristö ei nosta työmoraaalia eikä motivoi sisäisestikään. (Kaplan & Norton 2007, 299.)

Tavoiteltaessa sisäistä motivaatiota esimerkiksi työnteossa, on olennaista rakentaa mukaan sisäsyntyisesti innostavia hetkiä sekä pitää huolta siitä, että tehtävä kokonaisuudessaan kytkeytyy yksilön sisäistämiin arvokkaisiin päämääriin. Vaikka päämäärä olisikin organisaation määrittämä, voi se tästä huolimatta synnyttää vahvaa sisäistettyä motivaatiota, jos henkilö kokee kyseisen päämäärän itselleen arvokkaaksi ja tekemisen arvoiseksi. (Martela & Jarenko 2015, 34.)

Vision, mission ja strategian tiedottaminen on ensimmäinen vaihe työntekijöiden sisäisen motivaation luomiselle. Yhtenä työntekijöiden keskeisimpänä voimavarana toimii ymmärrys siitä, mitä organisaatio haluaa saavuttaa ja miten he voivat itse antaa oman panoksensa organisaation tavoitteisiin. (Kaplan & Norton 2007, 299-300.)

Strategista viestiä tulisi vahvistaa ulkoisen motivaation avulla. Balanced Scorecard (BSC) –mittaristolla onnistuneimpia lanseerauksia on tehty organisaatioissa, joissa on taidokkaasti onnistuttu yhdistämään sekä sisäinen että ulkoinen motivaatio. Tästä huolimatta monet BSC –mittariston käyttöönotot ovat epäonnistuneet, koska organisaatiot ovat luottaneet pelkästään ulkoiseen motivaatioon. Organisaatiot käyttävät ulkoisen motivaation luomisessa kahta päämenetelmää. Ensimmäinen on työntekijöiden henkilökohtaiset tavoitteet, jonka päämäärät yhtenäistetään strategian kanssa. Toisena tulee kannustepalkkaus, joka saadaan, kun se kytketään haluttuihin scorecard –mittareihin. (Kaplan & Norton 2007, 301.)

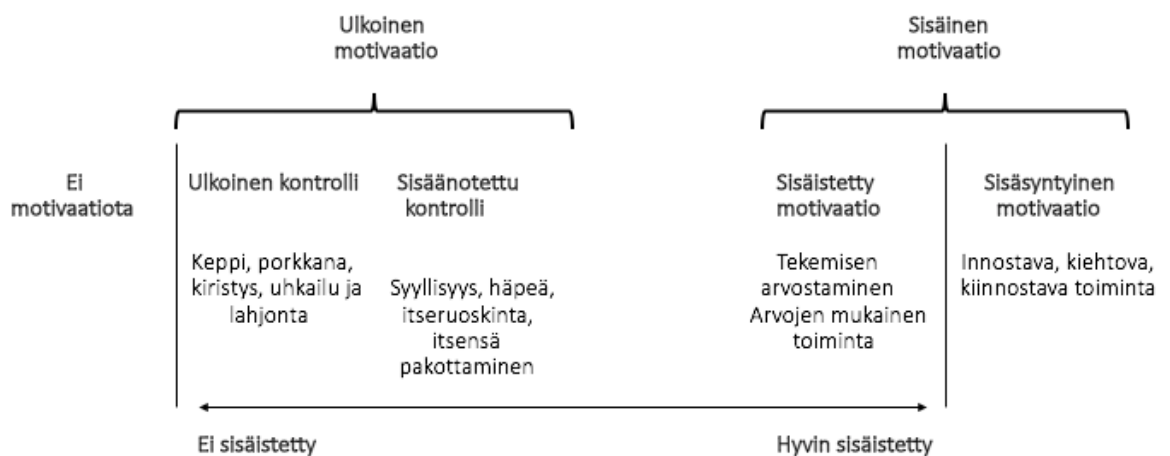
4.1.3 Ulkoinen motivaatio

Martela & Jarenko (2015, 25-26) määrittelevät ulkoisen motivaation seuraavasti: Ulkoinen motivaatio tarkoittaa motivaatiota, jossa tekemisen syy on irrallinen pääasiallisesta tekemisestä. Siinä emme ole innostuneita itse käsillä olevasta tehtävästä. Teemme sen välttääksemme jonkin ulkoisen rangaistuksen tai saadaksemme jonkin ulkoisen palkinnon. Tehdessämme sitä vain rahan vuoksi, ei kyseinen asia itsessään ole motivaatiomme lähde. Tällöin voidaan puhua suorituksesta, joka tehdään siihen liittyvien erillisten palkintojen, kuten rahan, vuoksi. Vertailukuvallisesti tässä motivaatio tarkoittaa keppiä ja porkkana –esimerkkiä. Ihminen on siinä passiivinen olento, ja tämän liikkeelle saamiseksi tarvitsemme joko kielteistä keppiä tai myönteistä porkkanaa. (Martela & Jarenko 2015, 25-26.)

Kaplan & Norton (2007, 298) yhdistävät pelon keskeiseksi tekijäksi ulkoista motivaatiota käsiteltäessä. Ulkoisessa motivaatiossa on kyse palkkioiden houkutuksesta tai negatiivisten seurausten pelosta. Tässä motivaatiotyypissä työntekijä keskittyy

tekemiseen vain palkkion tai rangaistuksen välttämisen toivossa. Ylennykset, kehut ja taloudelliset kannustimet ovat esimerkkejä myönteisistä palkkioista. Negatiivisten seurausten pelko voi toimia motivaattorina: työntekijä ponnistelee välttyäkseen esimiehensä arvostelulta tai työtehtävissä epäonnistumisen ja sen seurauksena arvovallan menetykseltä. Motivaation lähteenä voi toimia myös pelko työpaikan menetyksestä tai alempiin tehtäviin siirtämisestä. (Kaplan & Norton 2007, 298.)

Ulkoisen motivaatio on reaktiivista ja siinä tekeminen toimii jonkin ulkoisen päämäärän saavuttamisen välineenä. Tällöin yksilö joutuu ikään kuin työntämään itsensä tekemään käsillä olevaa suoritetta. Pelkästään ulkoisen motivaation varassa toimiminen kuluttaa henkisiä resursseja ja sen takia tuntuu pidemmän päälle raskaalta ja voi ahdistaa. Ulkoisen motivaatio on uhkakuviin keskittyvää ja tuntuu täten kuluttavalta, stressaavalta ja ahdistavalta. Näin ollen seurauksena on henkilön kaventunut näkökulma. Kirjan kirjoittajat esittävät ulkoisen ja sisäisen motivaation sisältöä tarkemmin Kuviossa 11. (Martela & Jarenko 2015, 26-27.)



Kuvio 11. Eri motivaatiolajit muodostavat liukuman motivaation puuttumisesta täydelliseen sisäiseen motivaatioon (Mukaillen Martela & Jarenko 2015, 33)

Ulkoisesti motivoituneet työntekijät harvoin vastustavat ja kyseenalaistavat mittariston käyttöä, jonka avulla heidän suoriutumistaan arvioidaan. Tässä toimii oletuksena se, että he luottavat johtoryhmän laatimien mittareiden oikeudenmukaisuuteen, ja hyväksyvät sen, että heidän tehtävänsä on liikuttaa mittareita suorituksillaan organisaation johdon haluamaan suuntaan ja saavuttaa asetetut tavoitteet. Psykologit pitävät usein sisäistä motivaatiota ulkoista hyödyllisempänä. Monissa yrityksissä on kuitenkin huomattu, että nämä kaksi ovat toisiaan täydentäviä tekijöitä eivätkä välttämättä toistensa kilpakumppaneita. Oikeastaan edistyksekkäimmin menestyneissä organisaatioissa

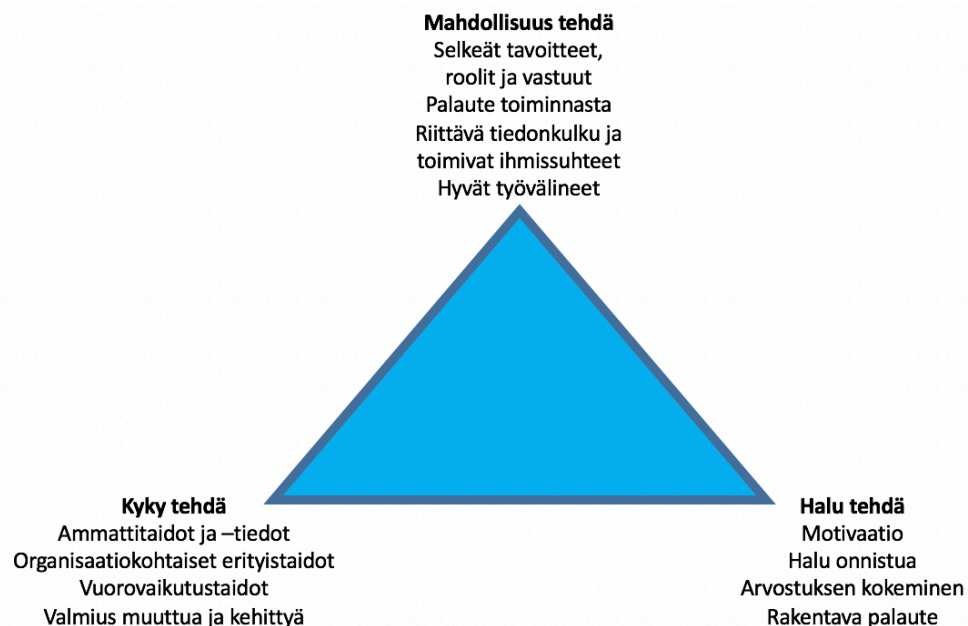
hyödynnetään näitä molempia tekijöitä, jotta sekä henkilöstön että organisaation menestys saadaan yhdensuuntaistetuksi. (Kaplan & Norton 2007, 298.)

5 Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä

Kappaleen tarkoituksena on antaa lukijalle kuva teoriaosuudesta tiivistetysti sekä tavoittaa ja selventää tutkittavan asian keskeisiä tekijöitä ja niiden välisiä suhteita. Työn teoreettinen viitekehys koostuu hyvän työsuorituksen edellytyksistä, joita on avattu Kuvion 12. avulla.

Cron & DeCarlon (2006, 302) mukaan ihmisen käyttäytyminen perustuu johonkin tapaan, eikä se ole vain sattumanvaraista toimintaa. Ymmärtääksemme tätä ihmisen toimintaa, on lisäksi ymmärrettävä ihmisen käyttäytymistä hänelle asetetuissa olosuhteissa. (Cron & DeCarlo 2006, 302.)

Palkitseminen nähdään koostuvan kolmesta pääkohdasta. Palkitsemisella voidaan tukea onnistumisia näistä kaikista kolmesta näkökulmasta, jolla luodaan työntekijälle mahdollisimman otollinen ympäristö organisaation toimesta, kuten Kuviossa 12. on esitetty. Palkitsemisella on suora yhteys yksilön haluun ponnistella työtehtäviensä eteen sekä kehittää omaa osaamistaan. Näin ollen palkitsemisen selkeät tavoitteet tukevat palkitsemista ja ovat tärkeässä asemassa. (Kauhanen ym. 2006, 20.)



Kuvio 12. Hyvän työsuorituksen edellytykset (Mukaiillen Kauhanen ym. 2006, 20)

Palkitsemistavat ja kannustimet toimivat yksilöille eri tavalla ja merkitsevät eri asioita. Tähän vaikuttavat yksilön taustat sekä se, mitä kukin arvostaa omassa tekemisessään ja elämässään. Näin ollen yksilöllinen palkitseminen olisikin edullainen tapa toimia etsittäessä

sitä parasta tapaa. Tämä asettaa kuitenkin suuria haasteita, sillä se on lähes mahdotonta toteuttaa tämä niin, että jokainen yksilö olisi tyytyväinen ja arvostaisi saamaansa palkkiota aina yksilöä eniten kannustavalla tavalla. Täten palkkiota eniten arvostava tekeekin todennäköisimmin enemmän töitä sen eteen, kuin sellainen yksilö, jolle kyseinen palkkio ei merkitse niin paljoa. Palkitseminen on sidoksissa motivaatioon, ja tästä syystä asiaa käsitelläänkin yhtenä motivaation moottorina myös yksilönkin osalta.

Kauhanen ym. (2006, 21-22.) kirjoittavat kirjassaan havainneensa, että yksilön tarpeet vaihtelevat tämän tavoitteiden, persoonallisuuden ja elämäntilanteen mukaan. Nämä kolme asiaa nähdään vaikuttavina tekijöinä siihen, mitkä yksilö kokee merkityksellisinä elämässään. Näin ollen odotamme elämältä eri asioita, mikä taas näkyy yksilön elämäntyyliä, asenteissa ja arvomaailmassa. (Kauhanen 2006, 21-22.)

Palkitseminen on sidoksissa motivaatioon, ja tästä syystä asiaa käsitelläänkin yhtenä motivaation moottorina. Tärkein aspekti palkitsemismalleja rakennettaessa ja käytössä on ymmärtää sen palkitsevuus, jotta ne tukevat riittävästi yksilöitä heidän tarpeidensa mukaisesti. Palkitsemismallit ovat yksi organisaation tärkein ja voimakkain viestinnän keino ja väline.

6 Canon Business Centerin Palkitsemismalli - SALATTU

7 Tutkimuskuvaus

Tässä luvussa kerrotaan opinnäytetyön toimeksianto organisaatiosta, tutkimuksessa käytetyistä tutkimusmenetelmistä sekä tutkimuksen eri vaiheista. Tämä opinnäytetyö sisälsi kvalitatiivisen tutkimuskyselyn, jossa tutkittiin organisaation liiketoimintayksikön myyntiedustajien palkitsemista palvelumyynnin osalta. Tämän kaiken taustalla on organisaation halu kehittää kyseistä palkitsemismallia myyjä tukevampaan suuntaan. Opinnäytetyön tavoitteena on antaa kehitysehdotus toimeksianto organisaatiolle tutkimustyön pohjalta.

Canon Oy:n liiketoimintayksikköä, Canon Business Center, edustaville myyjille tehtiin tutkimuskysely, jossa selvitettiin heidän mielipiteitään ja kokemuksiaan nykyistä palvelumyynnin palkitsemismallia kohtaan. Osana kyselyä kartoitettiin myös heidän kokemuksiaan tuloskortin osalta. Kysely lähetettiin kaikkiaan yhdeksälle myyjälle, joista kaikki edustavat Canon Business Centeriä. Myyjät toimivat tutkimuksen kohderyhmänä. Tutkimuksen vastausprosentti oli 77,8%. Osaan kyselyn kysymyksistä vastasi seitsemän henkilöä ja osaan kuusi henkilöä yhdeksästä. Kyselyyn osallistuneet henkilöt toimivat ympäri Suomea eri kaupunkien CBC-yksiköissä: Helsinki, Turku, Tampere, Kuopio ja Jyväskylä.

Tutkimus toteutettiin abduktiivisesti eli teoriasidonnaisen analyysin päättelyn logiikalla. Työn laatija perehtyi ensin teoriaan, joka toimi perustana ja apuna analyysin etenemisessä ja täten aikaisempi tieto ohjasi ja auttoi analyysiä muodostettaessa. Analyysistä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta tässä tapauksessa aikaisemmin hankitun tiedon merkitys ei ole teoriaa testaava vaan pikemminkin uusia ajatuksia herättävä. Aineiston analyysiä ohjaa siis jokin valmis, aikaisemman tiedon perusteella luotu kehys. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 98-99.)

7.1 Kohde

Tutkimustyön kohdeyrityksenä toimi Canon Oy. Idea syntyi työn tekijän omasta aloitteesta ja tarpeesta kirjoittaa opinnäytetyö omien intressien mukaisesti häntä kiinnostavasta aiheesta. Kohde organisaatio valikoitui oma-aloitteisuuden ja yhteisen historian perusteella, josta oli jäänyt erityisen hyvät kokemukset. Yhteydenpidon ja tapaamisen jälkeen organisaatio ilmaisi tarpeensa ja toiveensa, jonka jälkeen organisaatiosta muodostui opinnäytetyön toimeksiantaja. Sekä toimeksiantaja että työn laatija yhdistivät voimansa ja tämän perusteella valmistui työ molempien osapuolten intressejä mukaillen. Päättötutkimusongelmaksi valikoitui toimeksiantajan toimesta organisaation myyntiedustajien palkitsemismallin kehittäminen palvelumyynnin osalta.

Toimeksianto organisaatio näki tarpeen kehittää nykyistä myyntiedustajien palkitsemismallia palvelumyynnin osalta. Tämä työ on luotu suuntaa-antavaksi kehittämisehdotukseksi nykyiselle palvelumyynnin palkitsemismallille. Kehitysehdotus pohjautuu myyjille teetettyyn tutkimuskyselyyn sekä heidän kokemuksiinsa. Tutkimustyön perimmäisenä tarkoituksena on kannustaa Canon Business Centerin myyjiä tekemään enemmän tulosta palkitsemismallia kehittämällä ja palvelumyyntiin syventymällä sekä tätä kautta edistää organisaation toimintaa laaditun strategian mukaisesti.

7.2 Tutkimuksen vaiheet ja aikataulu

Aikataulu opinnäytetyölle laadittiin kurssin normaalin aikataulun ja läpiviennin pohjalta. Tämä toimi työn laatijalle paremmin kuin esimerkiksi nopeutettu aikataulu, sillä syksyn opinnot veivät osittain aikaa opinnäytetyöprosessilta, ja ajankäytönhallinnan myötä oli tiedossa jo kevään kevyempi lukujärjestys, jolloin tämä otettiin huomioon ja priorisoitiin opinnäytetyötä tehtäessä. Opinnäytetyöprosessi aloitettiin vuoden 2016 syksyllä ja saatiin päätökseen vuoden 2017 keväällä.

Taulukko 1. Opinnäytetyön aikataulu

Viikko	Tehtävät
43	<ul style="list-style-type: none"> Orientaatio: Aikataulut ja pelisäännöt Aiheen ja suunnitelman esittäminen
44	<ul style="list-style-type: none"> Lähdekirjallisuuden kartoitus ja teoriapohjan kirjoittaminen
45	<ul style="list-style-type: none"> 1. Version läpikäynti ohjaajan kanssa ja kehitysehdotukset Kehitysehdotusten ja kommenttien pohjalta työstäminen
46	<ul style="list-style-type: none"> Lähteiden kartoittaminen ja teoriapohjan kirjoittaminen
47	<ul style="list-style-type: none"> Toimeksiantosopimuksen palautus
48	<ul style="list-style-type: none"> Kysymyspohjan valmistelu ja tutkimuskysymysten laatiminen
49	<ul style="list-style-type: none"> Teoriapohjan kirjoittaminen
50-52	<ul style="list-style-type: none"> 2. Version läpikäynti ohjaajan kanssa ja kehitysehdotukset Teoriapohjan kirjoittaminen
1-2	<ul style="list-style-type: none"> Teoriapohjan kirjoittaminen
3-5	<ul style="list-style-type: none"> Teoriapohjan viimeistelyä Tutkimuskyselyn lähettäminen myyjille
6	<ul style="list-style-type: none"> Toimeksianto yrityksen palkitsemismallin viimeistely
7	<ul style="list-style-type: none"> 3. Version läpikäynti ohjaajan kanssa ja kehitysehdotukset Tutkimuskyselyn vastausten analysointia
8-9	<ul style="list-style-type: none"> Tutkimuskyselyn vastausten analysointia Oikolukua ja työn viimeistelyä
10	<ul style="list-style-type: none"> Tutkimuskyselyn vastausten analysointia
11-12	<ul style="list-style-type: none"> Tutkimuskyselyn vastausten analysointia Oikolukua ja työn viimeistelyä
13-14	<ul style="list-style-type: none"> Kehitysehdotukset osaksi opinnäytetyötä toimeksianto yritykselle Oikolukua ja työn viimeistelyä
15	<ul style="list-style-type: none"> Tutkimuskyselyn vastausten analysointia
16	<ul style="list-style-type: none"> Kypsyysnäyte ja Urkund –version palautus
17	<ul style="list-style-type: none"> Työn julkaisu Theseus.fi -sivustolla

Aikataulu suunniteltiin realistiseksi työn valmistumisen ja oman optimaalisen ajankäytön suhteen, jotta työstä tulee laadukas sekä työn laatija ennättää paneutumaan lähdekirjallisuuteen sekä perehtymään aiheeseen kunnolla. Aikataulua suunnitellessa tuli ottaa huomioon, mikä on realistista saavuttaa tavoitteet ja tehdä työ ajallaan valmiiksi niin, että siihen on tyytyväinen. Opinnäytetyöprosessin eri osakokonaisuudet jakautuivat melko tasaisesti koko suunnitellulle jaksolle siten, että työ eteni jouhevasti kaiken aikaa. Alussa suunnitellun aikataulun johdosta oli helppo seurata työn valmistumista kohta kohdalta niin, että se miellytti itseä. Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty, ja tämän avulla koko prosessista syntyi mieleinen kokonaisuus.

7.3 Tutkimuskysely ja menetelmävalinnat perusteluineen

Tässä opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja aineistonkeruumenetelmänä verkkopohjaista tutkimuskyselyä. Tämä tutkimusmenetelmä nähtiin soveltuvimmaksi luoda mahdollisimman kattava kokonaisuus, sillä tutkittavien henkilöiden sijainti oli haastava, koska myyjät työskentelivät ympäri Suomea eri kaupungeissa. Myyjille sähköpostitse lähetetyn tutkimuskyselyn saatesanat ovat tutkimuksen lopussa liitteenä 1. Kattavan kokonaisuuden edellytyksenä oli yksityiskohtainen tieto myyjien kokemuksista kysytyä asiaa kohtaan. Tämän pohjalta pystyttiin kokoamaan mahdollisimman laaja ja kattava kokonaiskuva sekä analyysi tämänhetkisestä tilanteesta kohdeyritykselle sekä työn laatijalle.

Tavoitteena oli saada selville myyjien kokemuksia nykyisestä palvelumyynnin palkitsemismallista. Valittu menetelmä soveltui parhaiten työn tarpeiden ja tavoitteen täyttämiseksi, jonka avulla saatiin kohderyhmän henkilöiden kokemukset selville sekä luotua kattava analyysi niiden pohjalta. Lisäksi kohdeyritys ilmoitti halunsa saada kehitysehdotuksen sekä suunnitelman, miten tämänhetkistä tilannetta voitaisiin kehittää myyntiedustajia kohtaan kannustavamman palkitsemismallin osalta.

Verkkopohjainen tutkimuskysely toimi edellytyksenä yksilöllisten vastausten taltioimiselle. Näin yksityiskohtaisesta materiaalista voitiin koota kattava tutkimusanalyysi. Lisäksi kokemukset nykyistä palvelumyynnin palkitsemismallia kohtaan olivat arvokasta tietoa, jotta opinnäytetyön pohjalta voitiin antaa kehitysehdotus jatkotoimenpiteitä varten kohdeyritykselle. Tutkimuksessa nähtiin parhaaksi käyttää kvalitatiivista eli laadullista tutkimusperinnettä. Kyseinen tiedonkeruumenetelmä soveltui tähän käyttötarkoitukseen parhaiten, sillä kysymysten perusmuoto laadullisessa tutkimuksessa koostuu avoimista kysymysaiheista ja teemoista. Tällöin saadaan myös haastateltavien omat kokemukset parhaiten esille, kun kysymykset eivät ole johdatteluvia tai suljettuja. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohdejoukko on valittu, niin kuin tässäkin tapauksessa, sillä tutkimuksen henkilöt oli valikoitu toimeksianto organisaation yhteyshenkilön toimesta. (Tilastokeskus 2016.)

Tuomi & Sarajärvi (2002, 75-77) selventävät kyselyn ja haastattelun eroja. Ensimmäiseksi mainitussa tiedonsaaja saa vastaukset kohderyhmältä kirjallisesti, kun taas haastattelussa tiedonantaja vastaa suullisesti. Tästä syystä tutkimuksessa on viitattu kyselyyn, sillä tieto on saatu kirjallisesti vastaajilta. Kyselyn ja haastattelun ero täten liittyy siis tiedonantajan toimintatapaan tiedonkeruuvaiheessa. Kirjan kirjoittajat painottavat myös tärkeänä sitä kohtaa, että tiedonkerääjä on perehtynyt aiheeseen ja teoriaan etukäteen

tiedonkeruutavasta huolimatta. Tässä kohtaa myös painotetaan sitä, että tutkimusmenetelmän avulla saatavat vastaukset ovat merkityksellisiä tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimustehtävän kannalta. Jokaiselle kysymykselle tulee löytyä perustelu tutkimuksen viitekehiksestä eli tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Saarijärvi 2002, 75-77.)

Myyjille suunnattu tutkimuskysely on tutkimuksen lopussa liitteenä 2.

7.4 Aineisto ja käytetyt analyysit

Tutkimus toteutettiin laadullista menetelmää käyttäen verkkokyselyn avulla, joka todettiin tähän tilanteeseen soveltuvimmaksi tutkimuksen toteutusvaihtoehdoksi. Se tehtiin työn laatijan toimesta yhteistyössä organisaation yhteyshenkilön kanssa sekä oppilaitoksen Webropol –verkkokyselypalvelua (Webropol Surveys 2017) hyödyntäen. Yhteyshenkilön toimesta työn laatija sai kohderyhmän yhteys- ja taustatiedot, organisaation myyjien palkitsemismallin sekä työn aiheen, joka kohdennettiin haluttuihin kehityskohteisiin. Työn laatija laati myyjille esitettävät kysymykset itse teoriapohjasidonnaisesti sekä sovitti ne relevanteiksi tilanteeseen nähden, jotta työn tavoite tullaan täyttämään. Valmis kysymyspohja lähetettiin kohderyhmälle sähköpostitse organisaation yhteyshenkilön kautta, joka oli esimiesasemassa myyjiin nähden. Kyselytutkimus toteutettiin anonyymisti.

Aineiston keruun jälkeen myyjille teetetyn tutkimuskyselyn vastauksien pohjalta luotiin kaavio, joka tallennettiin erikseen Excel –pohjaan. Tämä toimi soveltuvimpana alustana analysoida vastauksia ja muodostaa niistä yhtenäinen kokonaisuus. Tämän yhtenäisen kokonaisuuden valmistuttua laadittiin kehitysehdotus ja jatkotoimenpiteet toimeksianto yritykselle. Yritykselle annetut kehitysehdotus ja jatkotoimenpiteet löytyvät kappaleesta 9.2.

Työssä käytetty analysointimenetelmä oli pohdittu ja valittu työn laatijan toimesta jo hyvissä ajoin ennen tutkimuskyselyä. Tällä varmistettiin etukäteen se, että tutkimuskyselyn vastaukset voidaan analysoida järkevästi kyseistä menetelmää hyödyntäen ja niin, että vastaukset ovat kattavia kehitysehdotuksen sekä jatkotoimenpiteiden kannalta.

7.5 Riskien hallinta

Riskien hallinta ja niiden huomioiminen olivat osana aikataulutusta, joiden avulla pystyi valmistautumaan jo henkisesti etukäteen tällaisiin vaiheisiin. Ennalta suunnitellut riskien minimoimistavat auttoivat haasteiden kohtaamista ja pitivät motivaation korkealla niistä huolimatta. Tämän johdosta työ valmistui hyvin pitkälti työn laatijan suunnitelmien

mukaisesti eikä juurikaan myöhästynyt odotetusta. Tärkeimpänä kulmakivenä työssä toimi omia intressejä kiehtova aihe ja palava into, joiden johdosta työn tekeminen ei tuntunut liian raskaalta. Harrastukset, päivätyö sekä vapaa-aika ovat opiskeluiden lisäksi suurin aikaa vievä tekijä. Järjestelmällisen ajanhallinnan avulla nämä kuitenkin pystyttiin sovittamaan hyvin opinnäytetyöprosessin kanssa samaan aihioon poissulkien suunnitellusta aikataulusta myöhästymisen. Hyvällä aikataulutuksella ja suunnittelulla kartoitettiin etukäteen mahdolliset riskit, joiden avulla ne myös minimoitiin mahdollisimman pieniksi.

Opinnäytetyön tekijä pyrki työstämään työtään mahdollisimman uutterasti jo heti alusta asti laajentamalla omaa tietämystään aiheeseen liittyen sekä tutustuen toimeksiantaja organisaatioon jo aiemman tietämyksen lisäksi. Päivätyö, opinnot, aktiivinen urheilu sekä vapaa-aika olivat pieniä mahdollisia uhkia aikataulussa pysymiselle. Työn laatijalla oli alusta asti tietoisuus siitä, että työn eteneminen sekä valmistuminen ajallaan tulevat vaatimaan paljon resursseja. Tämän lisäksi kuitenkin muut opinnot, päivätyö, urheilu sekä itselle suotu vapaa-aika loivat pieniä haasteita kaiken tämän loppuunsaattamiseksi kiitettävien tuloksin. Yhtenä tärkeimpänä näistä toimi itselle suotu vapaa-aika, joka näyttelee suurta roolia niin henkisen kuin fyysisenkin jaksamisen kannalta.

Tietysti sairastelu sekä itsensä liiallinen kuormittaminen ja ailahtelu motivaation suhteen olivat pieniä takapakkia aiheuttavia tekijöitä työn aikana. Tästä huolimatta niin sanotuille uhkakuville ja negatiiviselle ajattelulle työn laatija ei kuitenkaan halunnut antaa liikaa valtaa ja sijaa, sillä tällaiset kaikki ovat poissuljettavissa ja minimoitavissa omalla hyvällä ajanhallinnalla ja sen optimaalisella suunnittelulla.

Päätös työn toimeksianto organisaatiosta sekä työn aiheesta motivoivat koko opinnäytetyöprosessin ajan, jolloin motivaation ja intressien totaalinen lopahtaminen sekä niin sanottu virransäästötilassa työskentely poissuljettiin näiden avulla täysin.

8 Kvalitatiivinen tutkimus myyjille

Canon Business Centerin myyntiedustajien kokemusten pohjalta saatujen vastausten tarkoituksena on auttaa tekemään kehitysehdotuksia nykyiseen palkitsemismalliin ja tulokorttikäytäntöön, ja tätä kautta auttaa organisaatiota kehittämään palkitsemisjärjestelmää myyjiä kannustavampaan suuntaan sekä saavuttaa organisaation omia asetettuja strategisia tavoitteita tämän avulla. Tavoitteena on ”win-win” tilanne, jota korostetaan eli sekä työntekijä että työnantaja hyötyvät tästä toiminnasta.

Myyjien vastausten pohjalta laaditusta analyysistä pyrittiin luomaan mahdollisimman kattava yhteenveto, josta niin työn laatija kuin toimeksiantoyrityskin pystyvät hyötymään. CBC-toimipisteiden myyjien virallinen palvelumyynnin palkitsemismalli on kirjoitettu auki kappaleessa 6. Tutkimuskyselyn analyysien pohjalta tapahtuva pohdinta osio löytyy kappaleesta 9, jossa on lähestytty ja tarkasteltu kyselyyn sekä myyjien kokemuksiin liittyviä asioita syvällisemmin.

8.1 Perustiedot - SALATTU

8.2 Palkitsemismalli ja tavoitteiden saavuttaminen - SALATTU

8.3 Tulokortti - SALATTU

8.4 Yhteenveto tutkimustuloksista - SALATTU

9 Pohdinta

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksesta saatuja tuloksia ja siinä ilmenneitä asioita.

Opinnäytetyö valmistui pitkälti suunnitellun aikataulun ja tavoitteen mukaisesti. Alkuperäisestä suunnitelmasta hieman poiketen, työhön otettiin lisäksi tuloskortti aspekti palvelumyyntiin ja myyntityöhön liittyen, joka toi syvyyttä palvelumyynnin osalta tutkimiseen sekä antaa samalla arvokasta tietoa työn laatijalle ja toimeksianto organisaatiolle tästä myynnin työkalusta ja sen toimivuudesta. Lopulta tämä nähtiinkin oivallisena nostona mukaan työhön, sillä myyjillä löytyi tästä aiheesta paljon kokemuksia ja mielipiteitä.

Teoriapohja antoi kaiken kaikkiaan kattavan, jopa odotettua paremman, pohjan tutkimuksen johtopäätöksille. Tämä osaltaan kuvastaa kyseisen teorian yhdistämistä käytäntöön. Tämän lisäksi se antaa myös vahvaa osviittaa siitä, että tutkimuskysymykset onnistuivat. Itsessään tutkimuksen pohjalta saadut tulokset olivat monipuolisia ja mielenkiintoisia, vaikka vastauksista voikin päätellä vastaajien työskentelevän samassa organisaatiossa sekä saman liiketoimintayksikön alaisuudessa.

Toimeksianto organisaation uskotaan hyötyvän työstä, sillä aihe valikoitui alun perin heidän suunnaltaan työn laatijan tekemän aloitteen pohjalta. Työssä käsitelty aihe nähdään yhtenä kehityskohteena CBC:n myyntiedustajien piirissä, jota halutaan kehittää tulevaisuudessa yrityksen oman strategisen linjauksen suuntaan entistä enemmän. Tästä syystä organisaatio haluaakin kehitysehdotuksen työn laatijalta, jotta uusia linjauksia palkitsemisen suhteen voidaan toteuttaa. Tutkimuksessa ilmenneet asiat eivät välttämättä ole sellaisia, joita käydään läpi yrityksen arkipäiväisessä toiminnassa ja täten onkin edukasta tuoda näitä asioita esille, jotta yritys voi huomioida kyseiset kohdat. Opinnäytetyön kirkkaimpana tavoitteena on luoda mahdollisimman otollinen pohja organisaation myyntiedustajien palvelumyynnin palkitsemismallin kehitykselle.

9.1 Tulosten tarkastelu omilla tulkinnoilla – OSA KAPPALEESTA SALATTU

Kauhanen ym. (2006, 28-29) nostavat kirjassaan esille henkilöstöä koskevan päätöksentekoprosessin ja menettelytavat. Henkilöstön osallistaminen näihin molempiin lisää tyytyväisyyttä ja erilaisten toimintojen hyväksyntää. Tässä nostetaan esille seikka, ettei kaikki tärkein viivaus ole pelkästään johtoportaassa. Tässä huomioidaan osallistajat, jotka omaksuvat asian paremmin ja sitoutuvat samalla sen toteuttamiseen.

Tarkemmin vielä asiat, jotka on syytä ottaa huomioon ovat edustavuus, johdonmukaisuus ja eettisyys. (Kauhanen ym. 2006, 28-29.)

Tässä kohdassa käänttöpuolena on se, että mikäli henkilö ei tunne yhteenkuuluvuuden tunnetta ja oikeudenmukaista kohtelua, hän alkaa välittää vähemmän tekemisestään, sillä ei koe työtään merkitykselliseksi. Tämä kyseinen seikka on mahdollisesti vaikuttanut siihen, etteivät kaikki kyselytutkimukseen valitut henkilöt ole vastanneet heitä koskevaan kyselyyn.

Samaan lähteeseen viitaten, palkitsemismallia kehitettäessä ja uusien päätöksiä valossa näitä koskevaa henkilöstöä tulisi osallistaa mukaan niiden tekemiseen, jotta menettelytapa olisi kaikkia kohtaan oikeudenmukainen ja täten lopputuloskin kaikkia osapuolia tyydyttävä. Läpinäkyvyys toimintatavoissa sekä eettisyys ja niiden täsmällisyys ovat perusta toimivalle kokonaisuudelle. Kauhanen ym. (2006, 29) mainitsevat edustavuuden, jossa jokaisella henkilöllä, jota päätöksentekoprosessi koskee, pitäisi olla mahdollisuus saada äänensä kuuluviin. Eettisyydestä puhuttaessa, kaikista palkkiomalliin liittyvistä asioista tulee viestiä avoimesti ja kaikkien päätösten tulee perustua ennalta sovittuihin sääntöihin. Yleisesti hyväksytyt eettiset ja moraaliset periaatteet ovat todella keskeisessä asemassa tämän osalta. (Kauhanen ym. 2006, 29.)

Johdonmukaisuudesta puhuttaessa henkilöstöllä tulee olla vahva tunne siitä, että työn teko on rehtiä ja pelataan reiluilla säännöillä. Kauhanen ym. (2006, 28) nostaakin esille sen, että päätöksiä tehtäessä tulee olla johdonmukainen, ja tämä pätee silloin kun sitä sovelletaan samalla tavalla kaikkiin yksilöihin kaikkina aikoina. Meneillään olevan prosessin sekä sen lopputuloksen läpi käyminen yhteisesti koko asianomaisen joukon kanssa on hyvä esimerkki tästä. (Kauhanen 2006, 28.) Johdonmukaisuus ja eettisten toimintatapojen noudattaminen nostavat yksilön halua työskennellä sekä motivaatiota, jotka vaikuttavat olennaisesti tekemisen laatuun ja lopputulokseen.

9.2 Johtopäätökset sekä kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset - SALATTU

9.3 Tutkimuksen luotettavuus

Virheiden välttäminen on kaikessa tutkimustoiminnassa perustana, ja yksittäisessä tutkimuksessa arvioidaan kyseessä olevan tutkimuksen luotettavuutta. Laadullinen tutkimus ei ole vain yksi yhtenäinen tutkimusperinne, vaan se koostuu useammasta varsin erilaisesta perinteestä. Tämä selittääkin osittain sen, miksi laadullisen tutkimuksen piiristä löytyy erilaisia käsityksiä luotettavuuteen liittyvistä kysymyksistä. Ja myös osaltaan sen,

miksi kvalitatiivisen tutkimuksen oppaiden luotettavuustarkastelut ovat usein eri kohtia painottavia sekä hyvin erilaisia. Luotettavuutta arvioidaankin kahden keskeisen tekijän osalta: validiteetti ja reliabiliteetti. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 131.)

Validiteetti tarkoittaa pätevyyttä, ja tässä asiayhteydessä tutkitaan, onko tutkimus pätevä. Reliabiliteetti taas puolestaan tarkoittaa luotettavuutta. Luotettavuutta pohdittaessa on mietittävä, miten tutkimuksen aihe ja luonne ovat vaikuttaneet mahdollisesti siihen, kuinka tutkimukseen osallisena olleet henkilöt ovat vastanneet.

(KvaliMOTV. 2017a & KvaliMOTV. 2017b)

Reliabiliteetilla eli mittarin tai menetelmän luotettavuudella viitataan käytetyn tutkimusmenetelmän kykyyn antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Toisin sanoen olisivatko tulokset samat, jos tutkimus uusittaisiin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetilla tarkoitetaan siirrettävyyttä. (KvaliMOTV. 2017b)

Ennen kaikkea reliabiliteetilla tarkoitetaan ja mitataan tutkimuksen tulosten luotettavuutta ja pysyvyyttä. Tämän kannalta onkin tärkeää, että tutkimustulokset eroa liikaa aiemmin suoriteuista tutkimuksista. Reliabiliteettiin vaikuttavia tekijöitä on monia. Aluksi on pohdittava, miten tutkimuksen teko tapa sekä luonne ovat vaikuttaneet siihen, miten tutkittava joukko on vastannut esitettyihin kysymyksiin. Tutkittavan metodin luotettavuutta arvioidaan erityisesti olosuhteiden, johdonmukaisuuden sekä ajan kannalta. Esimerkkinä nostetaan esille small talk –juttelu, jota ei voida pitää kovinkaan luotettavana, sillä vastaukset tällaisiin kysymyksiin ovat usein sosiaalisesti hyväksyttäviä ja stereotyyppisiä. Ajallinen reliabiliteetti tarkoittaa havaintojen sekä mittausten pysyvyyttä eri aikoina. Tämä on varsin haasteellinen osio, sillä laadullisessa tutkimuksessa ollaan harvoin tekemisissä muuttumattomien objektien kanssa. (KvaliMOTV. 2017b)

Mikäli kvalitatiivinen tutkimus ei ole täysin toistettavissa samanmuotoisena tai vertailtavissa muihin jo olemassa oleviin tai tulevaisuudessa toteutettaviin tutkimuksiin, vaikuttaa se reliabiliteettiin laskevasti. (KvaliMOTV. 2017b)

9.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Tämä kappale pitää sisällään arvion siitä, miten opinnäytetyöprosessin eri vaiheissa onnistuttiin, missä on parantamisen varaa ja mistä syystä. Toimeksianto organisaatio valikoitui omien intressien pohjalta sekä valittavien aiheiden joukosta löytyi itseä kiinnostava ja myyntiin vahvasti sidoksissa oleva teema, josta päätin tehdä opinnäytetyön.

Lisäksi yrityksen ja työn laatijan yhteinen historia vaikuttivat positiivisesti kohdeyrityksen valintaan ja sujuvaan yhteistyöhön.

Lähdekirjallisuuden sekä verkkopohjaisten aineistojen runsaus helpotti työn tekoa ja etenemistä huomattavasti. Työssä käytetyn aineiston saatavuus oppilaitoksen kirjastosta sekä verkkosivuilta oli hyvä. Suurin osa näistä oli kuitenkin useamman vuoden vanhoja, mutta joukosta löytyi myös viime vuosien painoksia, joissa oli niin sanottua viime käden tietoa aiheesta ja laajalti sen ympäriltä.

Jatkuvan palautteen saaminen viikoittain tehdystä työstä olisi ollut paikallaan, kun prosessin etenemistä kuitenkin raportoitiin viikoittain viikkoversioita lähettämällä työn ohjaajalle. Tämä olisi jouduttanut työn etenemistä entisestään ja antanut selkeitä suuntaviivoja, joiden mukaan edetä. Tämä vaati jonkin verran aikaa ja vaivaa, mutta omatoimisuudella ja koulutovereiden kanssa yhdessä tekemisellä tämäkin hidaste ylitettiin eikä sille annettu liikaa sijaa työn etenemisen kannalta. Voi tietysti olla, että ohjaajan resurssit eivät yksinkertaisesti riittäneet kaikkien yksilölliseen ohjaamiseen. Tässä tapauksessa se tulisi vain ilmoittaa suoraan, ja antaa tämän kaltaisten tilanteiden varalta toimintaohjeita.

Opinnäytetyöprosessin aikana yhteyshenkilö kohdeyrityksen päässä vaihtui, mikä aiheutti hieman aikatauluviivettä ja lisätyötä yhteydenpidon suhteen. Lisäksi kohdeyrityksessä oli käynnissä isompia organisaatiollisia muutoksia, joka vaikutti myös yhteydenpitoon yhteyshenkilön kanssa ja työn aikataulusuunnitelman ajantasaiseen etenemiseen.

Yhdeksi tutkimuksen haasteista voidaan nostaa myyjien vaikea tavoitettavuus. Pienistä muuttujista ja viivästyksistä huolimatta tutkimuskysely saatiin melko lailla suunnitelmien mukaan ja ajallaan lähetettyä myyjille. Vastauksien saamisessa kesti kaiken kaikkiaan turhan kauan, sillä jouduimme yhteyshenkilön kanssa muistuttelemaan ja olemaan myyjiin yhteydessä erikseen useampaan otteeseen, jotta kaikki olisivat vastanneet heitä koskevaan kallisarvoiseen ja tulevaisuuden muutosten kannalta hyödylliseen kyselyyn. Ymmärrettävää tietenkin myyjien kannalta, että työtehtävät ovat prioriteettina ensimmäisenä ja tämän jälkeen tulevat vasta muut asiat.

Hyvällä aikataulutuksella työ eteni kohta kohdalta ja lopulta valmistui, vaikka kyselytutkimuksen vastauksien saamisen suhteen olikin pieniä haasteita. Aikataulussa ja prosessin suunnittelussa otettiin huomioon kaikki muuttujat ja mahdolliset viivästykset, joiden takia työ saattaisi viivästyä alun perin kaavaillusta. Nämä kyseiset tekijät eliminoitiin siten, että ne tiedostettiin jo ennalta ja näiden kohdalle oli suunniteltu etukäteen

toimintasuunnitelma. Tietysti osana prosessia oli asioita, joihin ei itse suoraan pystynyt vaikuttamaan.

Tiedotus ja avustuspuolella koko prosessin kannalta on hieman kehitettävää ja ristiriitaisuutta. Usein tuntui siltä, että ohjaajien puheista huolimatta avustus työnsujumisen ja etenemisen kannalta ei ollut aivan parhaalla mahdollisella tavalla organisoitu ja loppuun asti mietitty. Tästä kuitenkin selvittiin opiskelutovereiden yhteisillä työtuokioilla sekä ohjien omiin käsiin ottamisella. En kuitenkaan nähnyt tällä suurta negatiivista merkitystä lopputuloksen kannalta, varmasti päällimmäisenä asiana oli oman oppimiskokemuksen sekä taitojen harjaannuttaminen omatoimisemmalla työskentelyllä.

Kaiken kaikkiaan koko opinnäytetyöprosessi oli hyödyllinen ja opettavainen kokemus työn laatijalle itselleen. Tämä oppimisprosessi opetti työn organisointia, isompien aihekokonaisuuksien hallintaa sekä prosessimuotoista työskentelyä, joista tulee olemaan tulevaisuudessa paljon hyötyä työelämään suunnattaessa. Stressin- sekä ajanhallinta ja suunnitelmallisuus olivat suuressa osassa prosessia sen alusta loppuun saakka viemisessä. Tärkeimpänä tekijänä työn onnistumisessa oli se, että työn laatijalla oli omia intressejä hivelevä aihe sekä vahva visio siitä, mitä työltä haluttiin sekä tavoitteet olivat selkeät. Työn edetessä avautui tietysti yksityiskohtaisempia vaiheita, mutta pääsääntöisesti alussa laaditut perusasiat pysyivät samoina alusta loppuun saakka.

Tutkimuksen tekeminen oli otollista harjoitusta tulevaisuuden haasteiden kannalta ja niitä kohdattaessa, mikä valmisti tekijästä kypsemmän siirryttäessä opiskeluympäristöstä työelämään. Oppimiskokemusta tuki lisäksi vahvasti se, että työn aihe ja tutkimus liittyivät suoraan työn laatijan opintoihin, nykyiseen työhön sekä omaan tulevaisuuden alaan, jonne tulee suuntaamaan oppilaitoksesta valmistumisen myötä vielä nykyistä vahvemmin. Hyviä puolia työssä oli erityisesti se, että työn laatijan tietoisuus aiheesta ja sen ympäriltä lisääntyi, opinnäytetyö oli rinnastettavissa vahvasti työn laatijan tämänhetkiseen työhön sekä tulevaisuuden työsuunnitelmiin ja siihen, että toimeksianto organisaatio saa tästä työstä myös hyötyä ja arvokkaan kirjallisen esityksen kehitysehdotuksineen tulevaisuutta ajatellen.

Lähteet

Armstrong, M. & Murlis, H. 2004. Reward Management. 5th edition. London: Kogan Page.

Asiasanat. Luettavissa: <http://vesa.lib.helsinki.fi/ysa/>. Luettu 11.11.2016.

Cron William L. & DeCarlo Thomas E. 2010. Dalrymple's Sales Management: Concepts and Cases. 9th version. Wiley.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2017. Palkitseminen. Luettavissa: <https://ek.fi/mita-teemme/palkat/> Luettu 31.1.2017

Folger, R. & Konovsky, M. A. 1989. Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. Academy of Management Journal.

Forsyth, P. 2006. How to Motivate People. 2nd edition. Kogan Page. London.

Grönroos, C. 2003. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. 2. Painos. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä. WS Bookwell Oy. Juva.

Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Bookwell Oy. Juva.

Hulkko, K., Hakonen, A., Hakonen, N. & Palva, A. 2002. Toimiva tulospalkkaus. Opas kehittämiseen. WS Bookwell Oy. Juva.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

Kamensky, M. 2000. Strateginen Johtaminen. Kauppakaari Oyj. Helsinki.

Kantor, R. & Kao, T. 2004. Total Rewards. Clarity from confusion and chaos. Worldatwork Journal. third quarter 2004.

- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 1996. The Balanced Scorecard: Translating strategy into action. Harvard Business School Press. Boston. USA.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. Painos. WSOY. Vantaa.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. Painos. WSOY. Helsinki.
- Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. 1. Painos. WSOY. Vantaa.
- KvaliMOTV. 2017a. Validiteetti.
Luettavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html.
Luettu: 18.3.2017.
- KvaliMOTV. 2017b. Reliabiliteetti.
Luettavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html.
Luettu: 19.3.2017.
- Martela F. & Jarenko K. 2015. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?
Talentum Media Oy. BALTO print. Liettua.
- Pakkanen, R., Korkeamäki A. & Kiiras H. 2013. Palvelun taitajaksi.
5.-6. Painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Palkitsemissalkku 2016. Kokonaispalkitsemisen johtaminen.
Luettavissa: <https://www.palkitsemissalkku.fi/psblog/view/88034#88034>
Luettu 5.3.2017.
- Palvelumyynti 2013. Palvelumyyntiä ja kumppanuuksia.
Luettavissa: https://www.vismaduetto.fi/palvelumyyntia-ja-kumppanuuksia/#disqus_thread
Luettu: 11.2.2017.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1987. Menetelmiä työhalun parantamiseksi.
Aavaranta-sarja nro. 4. Otava. Keuruu.
- Salmela-Aro K. & Nurmi J-E. 2002. Mikä meitä liikuttaa – Modernin motivaatiopsykologian perusteet. 2. Painos. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.
- Terveysverkko. Motivaatio.

Luettavissa: <http://www.terveysverkko.fi/tietopankki/terveysliikunta/motivaatio/>
Luettu: 11.4.2017.

Tilastokeskus 2016. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot.
Luettavissa: <http://tilastokeskus.fi/virsta/tkeruu/01/07/> Luettu: 26.3.2017.

Tilastokeskus 2017. Haastattelu – ja tutkimustavat.
Luettavissa: <http://tilastokeskus.fi/virsta/tkeruu/04/> Luettu: 1.4.2017.

Tilastokeskus 2017. Tulospalkkaus.
Luettavissa: <http://www.stat.fi/meta/kas/index.html?T> Luettu: 13.3.2017.

Tuomi J, & Sarajärvi A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.-2. Painos.
Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Webropol Surveys. Tutkimuskyselyn pohja.
Luettavissa: <https://www.webpolsurveys.com> Luettu: 21.12.2016

Liitteet

Liite 1. Tutkimuskyselyn saatesanat Canon Business Centerin myyjille

SALATTU

Liite 2. Tutkimuskysely Canon Business Centerin myyjille

SALATTU