

TAMPEREEN YLIOPISTO
Taloustieteiden laitos

KANNUSTINJÄRJESTELMÄN VAIKUTUKSET
ASIAKASPALVELUTYÖNOHJAUKSESSA
- CASE POHJOLA VAKUUTUS OY

Yrityksen taloustiede, laskentatoimi
Pro gradu –tutkielma
Tammikuu 2011
Ohjaaja: Petri Vehmanen

Miikka Vartiainen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto Taloustieteiden laitos; yrityksen taloustiede, laskentatoimi

Tekijä: VARTIAINEN, MIIKKA
Tutkielman nimi: Kannustinjärjestelmän vaikutukset
asiakaspalvelutyönohjauksessa – Case Pohjola Vakuutus Oy
Pro gradu -tutkielma: 67 sivua
Aika: Tammikuu 2011
Avainsanat: Kannustinjärjestelmät, motivaatio, työnohjaus, suorituskyvyn johtamien

Johdon laskentatoimen tuottamaa informaatiota voidaan käyttää kannustinjärjestelmissä, kun halutaan kiinnittää työntekijöiden huomio yhtiön tavoitteisiin sekä suorituskykyyn. Aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu, että kannustinjärjestelmien käytöllä voi kuitenkin olla myös negatiivisia vaikutuksia työntekijöiden työmotivaatioon ja sitä kautta myös työn tehokkuuteen. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kannustinjärjestelmien käyttöä työnohjauksessa.

Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty Pohjola Vakuutus Oy:n henkilöasiakkaiden puhelinpalveluosastolta. Aineisto koostuu vuonna 2009 vakituisesti työskennelleiden asiakaspalvelijoiden vuoden aikana saavuttamista tuloksista. Tutkimuksessa käytettävät asiakaspalvelijakohtaiset muuttujat ovat myyntimäärä, asiakasohjausten kappalemäärä, puhelukappalemäärä, asiakaspalautearvosana, puhelurakenteen laatuarvosana ja puheluiden laajentamisen arvosana. Näiden muuttujien välisiä yhteyksiä tarkastelemalla pyritään selittämään, mitkä tekijät vaikuttavat asiakaspalvelijoiden saavuttamiin tuloksiin varsinkin myyntimäärän ja asiakaspalvelun laadun osalta.

Tutkimustuloksista käy ilmi, että asiakaspalvelun laadun, puhelurakenteen laadun ja puheluiden laajentamisen välillä on selkeä positiivinen riippuvuus. Näillä laadullisilla muuttujilla ei sen sijaan ole tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta asiakaspalvelijoiden saavuttamien myyntimäärien kanssa. Ainoa myyntimäärä selittävä muuttuja on tutkimustulosten mukaan puhelukappalemäärä.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
1.1 Aiheenvalinnan tausta ja keskeinen kirjallisuus	1
1.2 Tutkimuksen tavoite	2
1.3 Tutkimuksen rajaukset ja keskeiset käsitteet	4
1.4 Tutkimusmenetelmät	5
1.5 Tutkimuksen kulku	8
2 SUORITUSKYVYN JOHTAMINEN	10
2.1 Motivaatioteorioiden sisältöteoriat	10
2.2 Motivaatioteorioiden prosessiteoriat	13
2.3 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	14
2.4 Voimaantuminen (empowerment)	18
2.5 Kannustinjärjestelmät	21
3 KOHDEYRITYKSEN AINEISTON KÄSITTELY	29
3.1 Pohjola Vakuutus Oy – case kuvaus	29
3.2 Aineiston keruu ja muuttajat	30
3.3 Aineiston käsittely ja analysointimenetelmät	31
3.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	35
4 TUTKIMUKSEN KESKEISET TULOKSET	38
4.1 Tilastollinen testaus	38
4.2 Keskeiset tulokset	56
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	59
LÄHDELUETTELO	63

1 JOHDANTO

1.1 Aiheenvalinnan tausta ja keskeinen kirjallisuus

Tutkimuksen aihealueena ovat kannustinjärjestelmät työnohjauksessa. Erilaisilla kannustinjärjestelmillä voidaan tehokkaasti kiinnittää työntekijöiden huomio yrityksen ja liiketoimintayksikön tavoitteisiin. Yksi tapa yhdistää korkean tason strategia työntekijöiden päivittäisiin toimiin, on liittää palkat ja kannustinpalkkiot osaksi yrityksen sisäisiä laskentajärjestelmiä kuten esimerkiksi Balanced Scorecard – mittaristoa. (Kaplan & Norton 2002, 277–279)

Bankerin, Potterin ja Srinivasanin (2000) mukaan ei-rahamääräisten mittareiden, kuten tuotteen tai asiakaspalvelun laadun käyttö suorituskyvyn mittaamisessa ja kannustinjärjestelmissä on kasvanut. Kirjallisuudessa on tuotu esiin ajatus siitä, että ei-rahamääräiset mittarit voisivat toimia rahanmääräisiä mittareita paremmin verrattaessa niiden vaikutuksia pitkän aikavälin taloudelliseen suorituskykyyn. Väittämää on empiirisesti testattu varsin vähän ja vielä vähemmän on tutkittu ei-rahamääräisiä mittareita sisältävien kannustinjärjestelmien vaikutuksia yrityksen taloudelliseen suorituskykyyn. (Banker ym. 2000, 65–66)

Fleming, Coffman ja Harter (2005) ovat tutkineet yritysten suorituskyvyn mittaamista ja johtamista. Tutkimuksissaan he ovat havainneet, että laatujohtamisesta tutut menetelmät kuten Six Sigma ja TQM eivät toimi halutulla tavalla esimerkiksi asiakaspalvelu- ja myyntityössä. Kehittämänsä mallin mukaan taloudellisen suorituskyvyn parantamisen ytimessä on työntekijöiden ja asiakkaiden vahva sitouttaminen. Työntekijöiden sitouttamisessa pelkät rahanmääräiset kannustimet voivat jäädä riittämättömiksi. (Fleming ym. 2005)

Suorituskyvyn johtamiseen liittyy vahvasti työntekijöiden motivointi ja voimaantuminen (empowerment). Motivoituneet työntekijät ovat avainasemassa yhtiön menestymisen kannalta (Drake, Wong & Salter 2007). Johtamistieteissä on havaittu, että voimaantumisen on merkittävä vaikutus motivoitumiseen, jolla puolestaan on merkitystä organisaation suorituskykyyn (Thomas & Velthouse 1990; Koberg, Boss,

Senjem & Goodman 1999). Edellä mainituista havainnoista huolimatta voimaantumisen, motivaation ja suorituskyvyn välistä suhdetta sekä yritysten kontrolli- ja laskentajärjestelmien vaikutusta tähän suhteeseen on laskentatoimen tutkimuksissa käsitelty varsin vähän. (Drake ym. 2007, 72) Edellä mainittujen käsitteiden sisältämien teorioiden kautta on mahdollista tutkia kannustinjärjestelmien vaikutuksia suorituskyvyn mittaamisessa ja johtamisessa, koska kannustinjärjestelmät ovat yksi oleellinen osa työnohjausta. Kannustinjärjestelmiä on yleensä tutkittu ylimmän johdon kannustinjärjestelmien näkökulmasta (Banker, Lee & Potter 1996), mutta myös alemman työntekijätason kannustinjärjestelmiä on tutkittu jonkin verran.

Kotimaisista tutkijoista muun muassa Piekkola (2005) osoitti tutkimuksessaan suomalaisista yrityksistä vuosilta 1999–2002, että suoriteperusteisten kannustinjärjestelmien käyttöönotolla on positiivisia vaikutuksia tuottavuuteen ja kannattavuuteen. Kauhanen ja Piekkola (2006) puolestaan tutkivat kotimaisia yrityksiä vuonna 1999 kyselytutkimuksella tarkoituksenaan selvittää miten kannustinjärjestelmien piirteet vaikuttavat niiden koettuun kannustavuuteen. Tutkimustulosten mukaan kannustinjärjestelmille tärkeitä piirteitä niiden kannustavuuden kannalta ovat, että työntekijöiden täytyy voida vaikuttaa toiminnan tuloksiin, suoritusmittauksen tulisi tapahtua henkilökohtaisella tasolla tai tiimitasolla, työntekijöiden tulisi tuntea suoritusmittarit ja tulospalkkioiden tason tulisi olla riittävän korkea ja palkkioita tulisi maksaa riittävän usein (Kauhanen & Piekkola 2006).

1.2 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella kannustinjärjestelmien vaikutuksia työnohjauksessa. Aikaisemman kirjallisuuden ja tutkimusten pohjalta on tarkoitus rakentaa teoreettinen viitekehys, jonka avulla luotuja hypoteeseja testataan tilastollisesti kohdeyrityksestä saatavilla tilastoilla. Teoreettinen viitekehys rakentuu vahvasti motivaatioteorioiden ja aikaisempien kannustinjärjestelmistä tehtyjen tutkimusten ympärille. Ottaen huomioon motivaatioteorioiden laajuuden, tutkimuksessa tarkastellaan niitä lähinnä kannustinjärjestelmien ja suorituskyvyn johtamisen näkökulmista.

Varsinainen tutkimusongelma liittyy kohdeyrityksessä käytössä olevaan kannustinjärjestelmään. Tarkoituksena on tutkia aikaisempiin tutkimuksiin viitaten sitä onko valittu kannustinjärjestelmä yrityksen tavoitteiden kannalta toimiva ja vastaavtko tulokset aiempien kannustinjärjestelmien käytöstä tehtyjen tutkimusten tuloksia. Kohdeyritys on vahinkovakuutusyhtiö Pohjola Vakuutus Oy, jonka sisällä tarkastelun kohteena on yksityisasiakkaiden puhelinpalveluyksikkö. Kuukausipalkan lisäksi käytössä on asiakaspalvelijakohtainen kannustinjärjestelmä, jossa palkkion määrä perustuu pääosin kuukausittaiseen henkilökohtaiseen myyntitulokseen.

Aikaisemmissa tutkimuksissa on tehty havaintoja siitä, että rahamääräisillä kannustinjärjestelmillä voi olla negatiivisia vaikutuksia tuloksiin. Esimerkiksi McGraw ja McCullers (1979) havaitsivat, että rahamääräinen palkkio voi laskea työntekijöiden kognitiivista joustavuutta päätöksenteossa ja Erez, Gopher ja Arzi (1990) osoittivat tutkimuksessaan, että rahamääräinen palkkio laskee työntekijöiden suorituskykyä, kun kyseessä oli kompleksinen työtehtävä (Gagne & Deci 2005, 333).

Asiakaspalvelun ja myynnin yhdistävä puhelinpalvelutyö voidaan nähdä kompleksisena ja joustavuutta vaativana työtehtävänä, koska jokaisessa asiakaskohtaamisessa tulisi löytää paras mahdollinen ratkaisu asiakaslähtöisesti. Näin ollen tutkimuksen keskeisimmäksi tutkimuskysymykseksi muodostuu:

Onko myynnin ja asiakaspalvelun välillä yhteyttä, kun käytössä on myyntimääräperusteinen kannustinjärjestelmä?

Tutkimuskysymys on mielenkiintoinen kohdeyrityksen kannalta, mutta myös tieteellisessä mielessä. Banker ym. (2000, 89) osoittivat tutkimuksellaan hotellialalta, että asiakastyytyväisyydellä on merkitsevä vaikutus yrityksen tulevaisuuden taloudelliseen suorituskykyyn. Vaikka tutkimus on rajoittuu ainoastaan hotellialalle, on tulos mielenkiintoinen, koska asiakastyytyväisyyden merkitystä ei voitane monellakaan toimialalla kyseenalaistaa. Tämän lisäksi tutkimuksessa testataan tilastollisin menetelmin myös muiden asiakaspalvelijakohtaisten muuttujien välisiä riippuvuuksia.

1.3 Tutkimuksen rajaukset ja keskeiset käsitteet

Tutkimus on rajattu suorituskyvyn johtamiseen liittyvien johdon laskentatoimen informaation perustuvien kannustinjärjestelmien käytön ja niiden vaikutusten tarkasteluun. Teoriaosuus on aikaisemman kirjallisuuden ja tutkimusten osalta rajattu teoksiin, jotka liittyvät työmotivaation ja sen johtamiseen sekä kannustinjärjestelmien käyttöön suorituskyvyn johtamisessa. Kohdeyritys on valittu vahinkovakuutustoimialalta, koska kyseisellä toimialalla on yleistä myynnin ja asiakaspalvelutyön yhdistäminen. Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty ainoastaan yhdestä kohdeyrityksestä, mutta koska kysymyksessä on niin sanottu kokonaisotos kohdeyrityksen henkilöasiakkaiden puhelinpalveluyksiköstä, ovat tulokset mahdollisesti yleistettävissä, myös muihin kyseisellä toimialalla toimiviin yrityksiin sekä muiden toimialojen yrityksiin, joissa on vastaavanlaisia työtehtäviä ja käytössä vastaavanlaisia kannustinjärjestelmiä. Sekä teoreettinen että empiirinen osuus on rajattu koskemaan ainoastaan alemmaa työntekijätasoa, jolla ei ole esimiesvastuita. Ylemmän johdon kannustinjärjestelmät eivät kuulu tämän tutkimuksen aihealueeseen.

Keskeisimpiä käsitteitä tutkimuksessa ovat motivaatio, voimaantuminen (empowerment) ja kannustinjärjestelmät. Tutkimuksen empiirisessä osiossa toteutettavaan tilastolliseen testaukseen liittyvät keskeisimmät käsitteet määritellään luvussa kolme.

Motivaatio ja varsinkin työmotivaatio on keskeisessä asemassa suorituskyvyn johtamisessa. Kanfer, Chenin ja Pritchardin (2008) mukaan työmotivaatio määritellään psykologisena prosessina, joka ohjaa tekemisen suuntaa, intensiteettiä ja pysyvyyttä suhteessa suoritettavaan työtehtävään. Työmotivaatio ei ole yksilön tai ympäristöön kuuluva ominaisuus vaan pikemminkin yksilön ja ympäristön yhdistävä psykologinen mekanismi. Työmotivaatio on määritelty myös prosessiksi, joka määrittää yksilön halukkuuden ja tarkoituksen allokoita henkilökohtaisia resurssejaan valinnaisten tehtävien suorittamiseksi. Työmotivaation määritelmä on lähellä yleistä ihmisten motivaation määritelmää, jonka mukaan motivaatio ei ole suoraan havaittavissa ja se on kompleksinen yhteys ihmisen tietoisuuden ja tekemisen välillä, johon vaikuttavat henkilökohtaiset ja ympäristöstä tulevat tekijät. Yksityiskohtaisemmin työmotivaatio

voi vaihdella yksilötasolla, yksilöiden välillä sekä samalla henkilöllä myös eri tilanteiden välillä. Motivaation muuttuminen voidaan nähdä myös edellytyksenä käyttäytymisen muuttumiselle. (Kanfer ym. 2008, 3–6)

Conger ja Kanungo (1988) määrittivät voimaantumisen motivaation ja kompetenssin yhdistelmänä. Thomas ja Velthouse (1990) puolestaan väittivät, että voimaantuminen on sen verran moniulotteinen asia ettei sitä voida selittää yksiselitteisellä mallilla. He laajensivat käsitettä siten, että voimaantuminen on sisäistä motivoitumista tehtävään ja ajureina toimivat työntekijän kompetenssin lisäksi työn tarkoitus, itsemäärääminen ja työn vaikutus. (Spreizer 1995, 1443)

Kannustinjärjestelmillä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa niitä työnantajien käyttämiä työntekijöiden palkitsemistapoja, joilla pyritään parantamaan työntekijöiden ja organisaation suorituskykyä ja tehokkuutta. Kannustinjärjestelmät voivat koostua rahallisista palkkioista kuten kuukausipalkasta, tuntipalkasta, suoritepalkasta, tulospalkkioista ja näiden erilaista yhdistelmistä. Kannustinjärjestelmiin voi sisältyä, myös ei-rahamääräisiä mittareita kuten asiakastytyväisyys tai laatu.

1.4 Tutkimusmenetelmät

Neilimo ja Näsi (1980) ovat esittäneet liiketaloustieteen suuntaa-antavaksi tutkimusotteiden tyypittelyksi seuraavan nelijaon:

- käsiteanalyttinen tutkimusote
- päätöksentekometodologinen tutkimusote
- toiminta-analyttinen tutkimusote
- nomoteettinen tutkimusote.

Kasanen, Lukka ja Siitonen (1991) ovat myöhemmin esittäneet konstruktiivisen tutkimusotteen lisäämistä tutkimusotteiden joukkoon. Konstruktiivinen tutkimus tuottaa konstruktioita, joilla tarkoitetaan ratkaisun löytämistä johonkin eksplisiittiseen ongelmaan. Tietystä lähtötilasta liikkeelle lähtien tarkoituksena on saavuttaa haluttu lopputila. Konstruktion kehittäminen on luonteeltaan normatiivista toimintaa ja sen

kehittäminen on ongelmanratkaisua, jonka tuloksena on jotain uutta ja selvästi aikaisemmasta poikkeavaa. (Kasanen ym. 1991, 302)

Neilimon ja Näsin (1980) mukaan käsiteanalyttisen tutkimusotteen tyypillisiin piirteisiin kuulu muun muassa, että doktriinipohja on pääosin aiempaa käsiteanalyysia, mutta siihen voi sisältyä myös empiriapainotteisia kokemuksia ja tutkimustuloksia. Metodina on ajattelun metodi, jossa analyysin ja synteessin avulla tuotetaan uusia käsitteitä ja kehyksiä. Koettelu on lähinnä argumentointia eikä varsinaista verifiointia. Tutkimuskohteena voivat olla tosiasiat, arvot tai normit. Tutkimustulokset voivat olla sekä toteavia että suosittelevia. (Neilimo & Näsi 1980, 32)

Päätöksentekometodologisen tutkimusotteen erikoisominaisuuksiin kuuluu, että taustana on mikroteoria, päätösteoria ja peliteoria. Tutkimusotteen tieteellinen ideaali mukailee logiikkaa ja matematiikkaa. Tutkimusotteen tehtävänä on osoittaa sellainen metodi, jonka avulla määrätty ongelma voidaan ratkaista. Ongelmana ovat eksplikoitavat olettamukset päätöksentekijästä ja päätöksentekotilanteesta ja tutkimuksen eteneminen noudattaa aksiomaattista periaatetta, jossa koettelu on lähinnä todistavaa. Empiirisen materiaalin asema ei yleensä ole korostettu, vaan se on lähinnä sovellutusesimerkin muodossa. (Neilimo & Näsi 1980, 33–34)

Toiminta-analyttisen tutkimusotteen ominaispiirteisiin kuuluu, että tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtäminen, johon voi liittyä myös normatiivisia ja muuttuvia tavoitteita. Taustalla on muun muassa teleologinen selittäminen, hermeneutiikka ja niiden sukulaislähestymistavat sekä käsitys ihmisestä intentionaalisen oliona. Tutkimusmenetelmät ovat ei-sidottuja, mutta monipuolisia ja empiria on mukana harvojen kohdeyksiköiden kautta. Tuloksina syntyy usein eri tasojen käsitejärjestelmiä, joilla pyritään jäsentämään ja suunnittelemaan maailmaa. Tutkimusote pohjautuu aristoteeliseen perinteeseen ja ihmistieteiden korostamiseen. (Neilimo & Näsi 1980, 35)

Positivismi tieteenfilosofisena esittää joukon normeja ja sitoumuksia. Nomoteettinen tutkimus sen sijaan käyttää joukkoa normeja ja sitoumuksia. Nomoteettinen tutkimusote on monessa kohtaa päällekkäinen ja samansuuntainen positivismin kanssa. Tällaisia piirteitä ovat positivismiin liitetty atomismi ja siihen kytkeytyvä analyttinen tarkastelu. Positivistisen lähestymistavan kulmakivenä on todellisuustiedon saaminen

tavalla tai toisella aistihavaintoon tukeutuen. Tämä tunnusmerkki löytyy myös nomoteettisesta tutkimusotteesta. Positivismiin ja nomoteettiseen tutkimusotteeseen kuuluu näkemys yhdestä tieteestä ja tämän tieteen luonnontieteenomaisuudesta. Tästä seuraa useita muita alaratkaisuja kuten selittämiskäsitteen korostaminen, todellisuuden osatekijöiden välisten yhteyksien kausaalisuusajatus, laaja-alainen empiriaan nojautuminen ja arvokäsitykseen liittyvä pidättyvyys. Empiiriseen aineistoon tukeutuen lainomaisuuksien löytäminen voi tapahtua esimerkiksi hypoteettis-deduktiivisen tai induktiivisen proseduurin avulla. Menettelykriteerinä on todistaminen ja lainomaisuuksiin liitetään piirrekriteerinä yleistettävyys. Todistamisen vaihtoehtoisia nimikkeitä ovat muun muassa verifiointi, koettelu ja testaus. (Neilimo & Näsi 1980, 36–37)

Tutkijan ja muun maailman välinen suhde muodostuu positivismissa ja nomoteettisessa tutkimusotteessa tiedeihaanajatuksista. Tutkija on ulkoisessa asemassa tutkittavaan nähden ja toimii tätä ajatellen neutraalisti. Tutkijan rooli on tietyllä tavalla standardisoitu ja suuntauksiin liittyy runsas ja melko presisoitu säännöstö, joka turvaa tutkimuksen objektiivisuutta ja intersubjektiivisuutta. Nomoteettisessa tutkimuksessa selittäminen on erittäin keskeisellä sijalla. Selittäminen on kuitenkin vain karkean tason luonnos, joka muodostuu positivismiin varsin tarkoista selittämisen piirteistä. Nomoteettisella tutkimusotteella ei yleensä saada sellaisia empiriapohjaisia teorioita tai lakeja, jotka olisivat presisoidun tarkasti teorioita tai lakeja. Tulokset ovat enneminkin lausejärjestelmiä, joita voidaan luonnehtia lainomaisuuksiksi, jotka kertovat yhteyksistä ilmiöön liittyvien tekijöiden välillä. (Neilimo & Näsi 1980, 37–38)

Nomoteettisessa tutkimusotteessa atomismi ja sen noudattaminen ajattelussa analyttisen metodin avulla on pääpiirteittäistä ja aikaansaadut lausejärjestelmät suuntaa-antavia. Luonnontieteellisiin esityksiin verrattuna lausejärjestelmät ovat kattavuudeltaan puutteellisia. Aidon aistihavainnon sijaan joudutaan usein turvautumaan joko välilliseen tai pintapuoliseen ja yleiskatsauksenomaiseen välittömään tarkasteluun. Tutkimuskäytännössä harjoitetaan myös jonkin verran arvoja koskevaa kuvailevaa ja selittävää tutkimusta. Toisinaan tutkimukset voivat päättyä myös suosituksiin tai ohjeisiin, joiden taustalla on arvokäsityksiä. Positivismi ja nomoteettinen tutkimusote ovat siis keskeisiltä piirteiltään samansuuntaisia ja keskenään johdonmukaisia. Nomoteettinen tutkimusote on kuitenkin tutkimuskohteen

ominaispiirteiden vuoksi varsin väljä suhteessa ideaaliinsa. (Neilimo & Näsi 1980, 38–39)

Nomoteettisen tutkimusotteen erot verrattaessa muihin taloustieteen tutkimusotteisiin, saadaan esiin sen tutkimuskäytössä ilmenevistä tunnusmerkeistä, jotka ovat seuraavanlaiset (Neilimo & Näsi 39–40):

1. nomoteettisen tutkimuksen tehtävänä on selittäminen, joka useimmiten ilmenee lainomaisuuksien esittämisenä
2. tutkimukseen sisältyy käsitteellinen vaihe, jossa järkeisjohteisella käsitekehysellä on suurempi painoarvo hypoteettis-deduktiivisessä tutkimuksessa, koska induktiivisessä tutkimuksessa rakennetaan myöhemmin tarkentuva malliluonnos
3. tutkimukseen sisältyy myös empiirinen vaihe ja empiirisen materiaalin merkitys on tutkimukselle oleellinen
4. tutkimuksen kolmas vaihe on todisteluvaihe, jossa käsitteellinen ja empiirinen tulos asetetaan vastakkain
5. tutkija pyrkii pitämään roolinsa ulkoisena ja neutraalina suhteessa tutkimuskohteeseen
6. tutkimuskohteena on ennen muuta ulkoinen käyttäytyminen ja ainoastaan harvoin kohteena ovat arvot ja normit
7. operationalisointia, tiedon hankkimista ja erilaatuista käsittelyä varten on olemassa runsaasti sääntöjä ja menetelmiä, joilla turvataan tutkimuksen objektiivisuutta ja intersubjektiivisuutta.

Tämä tutkimus on luonteeltaan hypoteettis-deduktiivinen ja noudattaa positivismiin perustuvaa nomoteettista tutkimusotetta.

1.5 Tutkimuksen kulku

Tämä tutkimus koostuu viidestä pääluvusta. Johdanto luvun jälkeen luvussa kaksi muodostetaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Luku on jaettu suorituskyvyn johtamiseen liittyen motivaatioteorioiden, sisäisen ja ulkoisen motivaation,

voimaantumisen ja kannustinjärjestelmien tarkasteluun. Teoriaosion jälkeinen luku kolme koostuu kohdeyrityksen esittelystä, kohdeyrityksestä kerätyn empiirisen aineisto käsittelystä, tilastollisten testausmenetelmien esittelystä sekä tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin pohdinnasta. Luvussa neljä suoritetaan empiirisin aineiston tilastollinen testaus ja kootaan yhteen keskeisimmät tulokset. Luku viisi kokoaa yhteen teoriaosuuden ja empiirisen osuuden tulokset sekä niiden vertailun perusteella tehdyt johtopäätökset.

2 SUORITUSKYVYN JOHTAMINEN

2.1 Motivaatioteorioiden sisältöteoriat

Klassisia motivaatioteorioita ovat muun muassa Maslow'n (1954) *tarvehierarkia*, Alderferin (1972) *ERG-teoria*, McClellandin (1962) *suoritusarvoteoria* ja Herzbergin (1966) *kaksifaktoriteoria*, joiden mukaan tarpeiden täytyminen johtaa tehokkaampaan suorituskyykyyn. Yhdessä nämä teoriat muodostavat motivaatioteorioiden sisältöteoriat. (Gagne & Deci 2005, 343; Ivanchevich & Matteson 1990, 124)

Tarvehierarkiassaan Maslow (1954) luokittelee tarpeet seuraavasti:

1. fysiologiset tarpeet
2. turvallisuuden tarpeet
3. yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet
4. arvostuksen tarpeet
5. itsensä toteuttamisen tarpeet.

Teorian mukaan ihminen pyrkii täyttämään alemman tason tarpeet ennen kuin voi siirtyä täyttämään seuraavien tasojen tarpeita. Tyydytetyt tarpeet eivät enää motivoi ihmistä. Esimerkiksi raha ei motivoi työntekijää, jos hän kokee jo ansaitsevansa tarpeeksi. Johtamisen näkökulmasta on myös tärkeää huomata, että tyydyttämättömät tarpeet voivat aiheuttaa turhautumista, stressiä tai konflikteja. Näillä voi olla negatiivisia vaikutuksia työtuloksiin. Teoria perustuu ajatukseen, että ihmisillä on jatkuva tarve kasvaa ja kehittyä. Näin ollen he pyrkivät automaattisesti täyttämään seuraavan tason tarpeita alemman tason tarpeiden täytyttyä. Teorian olettamukset voivat toimia osalla työntekijöistä ja osalla ei. Myös työntekijän asemalla on merkitystä. (Ivanchevich & Matteson 1990, 125)

Arnoldsin ja Boshoffin (2002) mukaan Alderfer pyrki ERG-tarveteoriassaan paikkaamaan Maslow'n teorian puutteita. Alderferin (1972) mukaan ihmisen tarpeet jakaantuvat kolmeen ydinryhmään:

1. toimeentulotarpeet
2. liittymistarpeet
3. kasvutarpeet.

Toimentulotarpeet muodostuvat ihmisen perustarpeista, kuten fysiologisista tarpeista ja turvallisuuden tarpeista. Liittymistarpeisiin kuuluvat tarpeet muodostuvat sosiaalisesta kanssakäymisestä ja ihmissuhteista. Kasvutarpeet koostuvat ihmisen tarpeista henkilökohtaiseen kehittymiseen ja itsensä toteuttamiseen. Teorian suurin vahvuus on sen työmotivaatiokeskeisyydessä. (Arnolds & Boshoff 2002, 698)

Ivanchevichin ja Mattesonin (1990) mukaan McClelland (1962) jakaa suoritusarveteoriassaan tarpeet kolmeen ryhmään:

1. suoriutumistarpeet
2. liittymistarpeet
3. vallan tarpeet.

Suoriutumistarpeisiin liittyy ihmisen halu ottaa vastuuta ja ratkaista ongelmia, taipumus asettaa tavoitteita ja ottaa laskelmoituja riskejä sekä halu saada palautetta suorituksestaan. Liittymistarpeet muodostuvat samoista tekijöistä kuin Alderferinkin teoriassa. Ihmisellä, jolla liittymistarve on suuri, voivat sosiaalinen kanssakäynti ja ihmissuhteet McClellandin mukaan mennä jopa tehtävän suorittamisen edelle. Voiman tarve voi ilmetä negatiivisesti tai positiivisesti. Negatiivinen voiman tarve voi ilmetä dominanssina tai alistumisena. Positiivinen voiman tarve sen sijaan ilmenee vakuuttavuutena ja innostavuutena. Teorian mukaan motivaatioon ja tarpeisiin liittyy vahvasti oppiminen. Tarpeet ovat kulttuurisidonnaisia ja ne opitaan vallitsevasta elinympäristöstä. Koska tarpeet ovat opittuja, niihin voidaan vaikuttaa ja niiden ilmenemistä voidaan vahvistaa palkkioilla. Esimerkiksi suoritusperusteiset palkkiot tai kannustinjärjestelmät ohjaavat ihmistä saavuttamaan asetetut tavoitteet. (Ivanchevich & Matteson 1990, 130–131)

Herzberg (1966) jakaa kaksifaktoriteoriassaan tarpeet sisäisiin motivaatiotekijöihin eli työtyytyväisyystekijöihin ja ulkoisiin hygienia-tekijöihin eli työtyytymättömyystekijöihin (Ivanchevich & Matteson 1990, 127–128). Työtyytyväisyyteen vaikuttavat motivaatiotekijät ovat seuraavat:

- | | |
|----------------------------|---------------------------|
| 1. saavutukset | 4. työ itse |
| 2. tunnustus saavutuksista | 5. etenemismahdollisuudet |
| 3. vastuu | 6. kasvun mahdollisuus. |

Kaksifaktorieorian mukaan ainoastaan motivaatiotekijöillä voidaan saada aikaan työtyytyväisyyttä, joka voi johtaa parempiin työtuloksiin. Motivaatiotekijät määrittävät siis työtyytyväisyyden tason, joka voi olla alhainen tai korkea. Motivaatiotekijöiden puuttuminen ei voi aiheuttaa työtyytymättömyyttä. (Ivanchevich & Matteson 1990, 127–128) Työtyytymättömyyteen vaikuttavia hygienia-tekijöitä ovat seuraavat:

- | | |
|-------------------------------------|--|
| 1. palkka | 6. työnjohto |
| 2. työn jatkuvuus, turvallisuus | 7. henkilösuhteet työtovereihin, esimiehiin ja alaisiin. |
| 3. työolot | |
| 4. asema, status | |
| 5. yrityksen politiikka ja hallinto | |

Hygienia-tekijöillä ei siis voida suoranaisesti motivoida ihmisiä, mutta ne voivat aiheuttaa työtyytymättömyyttä ja siten laskea työtuloksia. Hygienia-tekijät määrittävät siis työtyytymättömyyden tason, joka voi alhainen tai korkea. Kaksifaktoriteoriassa työtyytyväisyyteen ja työtyytymättömyyteen vaikuttavat eri tekijät. Esimerkiksi vallitsevat työolot voivat aiheuttaa työtyytymättömyyttä, mutta työ itsessään voi kuitenkin samaan aikaan olla motivoivaa. Optimaalisessa tilanteessa työntekijän työtyytymättömyys on alhaista ja työtyytyväisyys korkea. (Ivanchevich & Matteson 1990, 127–128)

2.2 Motivaatioteorioiden prosessiteoriat

Motivaatioteorioiden prosessiteorioihin kuuluvat Vroomin (1964) *odotusarvoteoria*, joka on yksi klassisista ja paljon viitatuista motivaatioteorioista, Adamsin (1963) *oikeudenmukaisuusteoria* ja Locken (1968) *päämääräteoria*. Siinä missä sisältöteoriat keskittyvät tekijöihin, jotka motivoivat ihmisiä, keskittyvät prosessiteoriat selittämään sitä, kuinka ihmisten käyttäytymistä voidaan hallita. (Ivanchevich & Matteson 1990, 124–127, 132)

Odotusarvoteorian (Vroom 1964) mukaan motivaatio on prosessi, joka kattaa työntekijän halukkuuden ja aktiivisuuden tason ja työntekijän käyttäytyminen on harkittua, koska se perustuu yksilön haluun eli motivaatioon tehdä töitä. Teorian keskeisimmät käsitteet ovat seuraavat (Ivanchevich & Matteson 1990, 133–136):

- *Ensimmäisen ja toisen asteen tulemat* (first-level and second-level outcomes). Ensimmäisen asteen tulemillla tarkoitetaan työn tekemisen tulemia, kuten tuottavuutta, liikevaihtoa ja laatua. Toisen asteen tulemat ovat seurausta ensimmäisen asteen tulemistä. Tällaisia ovat esimerkiksi palkkiot, rangaistukset ja hyväksyntä.
- *Mittari* (instrumentality). Mittarilla tarkoitetaan sitä, kuinka vahvasti työntekijä uskoo, että ensimmäisen asteen tuleman saavuttamisesta seuraa toisen asteen tulema, esimerkiksi se, että saavutettu suoritustaso johtaa palkkioon.
- *Odote* (expectancy). Odotteella tarkoitetaan todennäköisyyttä, että asetettu suoritustaso on saavutettavissa.
- *Arvo* (valence). Arvolla tarkoitetaan sitä, kuinka haluttavana työntekijä pitää mahdollista palkkiota.

Motivaatio muodostuu siis edellä mainituista tekijöistä. Johtamisnäkökulmasta organisaation tavoitteet tulee luoda siten, että työntekijät pitävät heille annettuja suoritustasoja mahdollisina ja että suoritustason saavuttamisesta saatavat palkkiot ovat työntekijöiden mielestä tavoittelemisen arvoisia. (Ivanchevich & Matteson 1990, 135)

Oikeudenmukaisuusteorian mukaan työntekijät vertaavat oman työpanoksensa suhdetta palkkioihinsa muiden samassa tehtävässä olevien vastaavaan suhteeseen. Teoria perustuu olettamukseen, että yksilöt motivoituvat oikeudenmukaisesta kohtelusta työpaikalla. Työpanos muodostuu niistä tekijöistä, joita yksittäinen työntekijä tuo yritykseen. Tällaisia ovat esimerkiksi tiedot, taidot ja kokemus. Palkkio muodostuu palkan lisäksi myös esimerkiksi työsuhde-eduista, luontaiseduista ja ammatillisesta tunnustuksesta. Työntekijä kokee epäoikeudenmukaisuutta, mikäli hänen työpanospalkkiosuhde on pienempi tai suurempi kuin vertailuhenkilöllä. Teorian mukaan työntekijä saattaa pyrkiä palauttamaan oikeudenmukaisuuden muuttamalla omaa työpanostaan. (Ivanchevich & Matteson 1990, 136–137)

Päämääräteorian mukaan yksilön käyttäytymiseen vaikuttavat eniten päämäärät ja aikomukset. Teoria painottaa tietoisten päämäärien asettamisen tärkeyttä työntekijöiden motivoinnissa. Päämäärän asettamisessa kolme tekijää ovat päämäärän tarkkuus, päämäärän vaikeusaste ja päämäärän intensiteetti. Tarkkuudella tarkoitetaan sitä, että asetettu päämäärä on riittävän selkeä ja ymmärrettävä. Vaikeusaste kuvaa vaativuuden ja ammattitaidon astetta, jolla päämäärä on saavutettavissa. Intensiteetti puolestaan liittyy siihen, millä tavoin asetettu päämäärä on saavutettavissa. Näiden lisäksi päämäärään sitouttaminen on erittäin tärkeää. Johtamisnäkökulmasta päämäärän asettamisessa on tärkeää ensin analysoida organisaation valmiustasoa. Haluttu päämäärä tulee luoda siten, että organisaation vahvuudet tukevat sen saavuttamista. Vuorovaikutus organisaation työntekijöiden kanssa on tärkeä osa päämäärän asettamisen prosessia. Huonosti asetetut päämäärät eivät motivoi työntekijöitä halutulla tavalla. (Ivanchevich & Matteson 1990, 138–141)

2.3 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Porter ja Lawler (1968) muokkasivat Vroomin (1964) odotusarvoteoriaa ja esittelivät sisäisen ja ulkoisen motivaation mallin. Sisäinen motivaatio sitouttaa ihmisiä työskentelemään, kun he kokevat työtehtävät mielenkiintoisina, haastavina ja itsessään motivoivina. Ulkoisella motivaatiolla taas tarkoitetaan sitä, että työntekijä sitoutuu työtehtävään jonkin ulkoisen motivaatiotekijän, kuten kannustinjärjestelmän kautta. Heidän mukaansa työympäristö on luotava sellaiseksi, että tehokas suorituskyky ja

työssä onnistuminen johtavat sekä sisäiseen että ulkoiseen palkitsemiseen, jotka yhdessä johtavat työntekijöiden kokonaisvaltaiseen tyytyväisyyteen. Tähän voidaan pyrkiä tekemällä työtehtävistä itsestään motivoivampia ja sisäisesti palkitsevia sekä rakentamalla ulkoista motivaatiota tukeva kannustinjärjestelmä siten, että tavoitteiden ja palkkioiden välinen suhde on selkeä. (Gagne & Deci 2005, 331)

Sisäisen ja ulkoisen motivaation käsitteessä on tutkimuksissa nähty myös ongelmia. Aikaisissa mallia testanneissa tutkimuksissa havaittiin, että ulkoisilla rahamääräisillä palkkioilla voi olla sisäistä motivaatiota heikentävä vaikutus, kun taas sanallinen palaute vahvisti sitä (Deci 1971). Deci (1975) sekä Deci ja Ryan (1980) esittivät useiden tutkimusten perusteella, että kognitiivisen evaluaatioteorian (cognitive evaluation theory, CET) avulla kyettiin selittämään ulkoisten motivaatiotekijöiden vaikutusta sisäiseen motivaatioon. (Gagne & Deci 2005, 332)

Kognitiivinen evaluaatioteorian mukaan ulkoisilla tekijöillä kuten valvonnalla (Lepper & Greene 1975), evaluaatiolla (Smith 1975), aikarajoilla ja palkkioilla (Amabile, DeJong & Lepper 1976) olisi vaikutuksia autonomian tunteen vähenemiseen, syysuhteiden (perceived locus of control, PLOC) kääntymiseen sisäisestä ulkoiseen (deCharms, 1968; Heider 1958) ja sisäisen motivaation vähenemiseen. Sen sijaan joillain ulkoisilla tekijöillä – kuten sillä, että tarjotaan työntekijöille mahdollisuus valita tehtävään sitoutumisen näkökulma itse – voi olla edellä mainittuihin tapauksiin käänteisiä vaikutuksia: autonomian tunne voi vahvistua, syysuhteet kääntyä ulkoisista sisäisiin ja sisäinen motivaatio kasvaa (Zuckerman, Porac, Lathin, Smith & Deci 1978). (Gagne & Deci 2005, 332)

Decin, Koestnerin ja Ryanin (1999) mukaan kognitiivisessa evaluaatioteoriassa sisäinen motivaatio muodostuu psykologisista tarpeista autonomian ja kompetenssin suhteen. Erilaisten palkkioiden ja kannustinjärjestelmien vaikutus riippuu siis siitä, miten ne vaikuttavat henkilön kokemiin autonomian ja kompetenssin tunteisiin. Mikäli nämä psykologiset tarpeet täyttyvät, ovat vaikutukset sisäisen motivaation kannalta positiivisia. Näiden psykologisten tarpeiden täyttymättä jääminen taas vaikuttaa sisäiseen motivaatioon negatiivisesti. Kognitiivisen evaluaatioteorian mukaan palkkiot ja kannustinjärjestelmät voivat vaikuttaa negatiivisesti sisäiseen motivaatioon, mikäli ne koetaan kompetenssin mittareina tai muuten liian kontrolloivina. Vastaavasti, jos

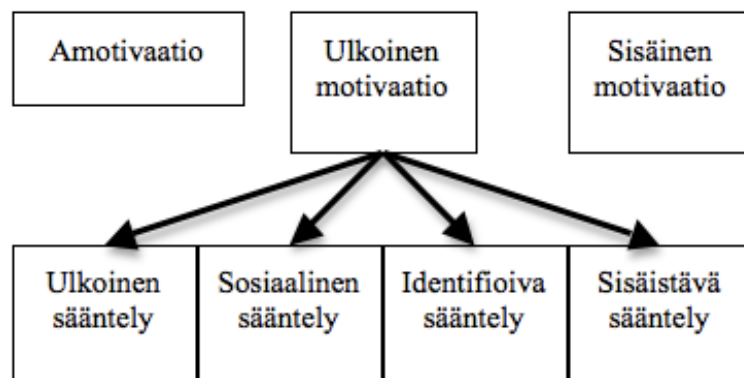
ihmiset kokevat, että palkkioiden ja kannustinjärjestelmien informaation sisältö on enemmän positiivista ja kompetenssin tunnetta vahvistavaa, voivat niiden vaikutukset sisäiseen motivaatioon olla positiivisia. Suoriteperusteiset kannustinjärjestelmät ovat luonteeltaan erittäin kontrolloivia, koska niissä palkkion suuruus perustuu työntekijän suorituskykyyn. Maksimoidakseen palkkionsa työntekijän tulee saavuttaa tai ylittää hänelle asetetut tavoitetasot. Kognitiivisen evaluaatioteorian mukaan tällaisilla kannustinjärjestelmillä on taipumus vaikuttaa negatiivisesti sisäiseen motivaatioon. Vaikutus sisäiseen motivaatioon voi olla kuitenkin myös positiivinen varsinkin niillä työntekijöillä, jotka suoriutuvat tehtävistä parhaiten. Työntekijöille asetettujen tavoitetasojen ylittäminen voi vahvistaa työntekijän kompetenssin tunnetta, jolla on vaikutusta sisäiseen motivaatioon. (Deci ym. 1999, 628-629)

Deci ym. (1999) tekivät tutkimuksessaan meta-analyysin 128 aikaisemmasta tutkimuksesta, jotka käsittelivät palkkioiden ja palkitsemisen vaikutuksia sisäiseen motivaatioon. Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että palkkioilla ja kannustinjärjestelmillä on taipumus vaikuttaa negatiivisesti sisäiseen motivaatioon. Kognitiivisen evaluaatioteorian mukaan kompetenssin tunne vaikuttaa positiivisesti sisäiseen motivaatioon. Kuitenkin tilanteissa, jossa työtehtävät itsessään ovat mielenkiintoisia, suoriteperusteisten kannustinjärjestelmän vaikutus sisäiseen motivaatioon on tutkimuksen mukaan myös negatiivinen vaikka kannustinjärjestelmä muuten vahvistaisikin kompetenssin tunnetta. Tutkimuksen mukaan kannustinjärjestelmien vaikutus käyttäytymisen kontrolloinnissa on merkittävä. Tällä on negatiivisia vaikutuksia siihen miten paljon ihmiset ottavat vastuuta omasta motivaatiostaan ja oman toimintansa valvonnasta. (Deci ym. 1999, 658-659)

Gagnen ja Decin (2005) mukaan kognitiivisen evaluaatioteorian käyttö työmotivaatioteorianä sisältää myös ongelmia. Ensinnäkin suurin osa teoriaa testanneista tutkimuksista on tehty laboratorisesti. Toiseksi teorian väittämien yhdistäminen yleisiin käyttäytymis- ja odotusteoreettisiin lähestymistapoihin on ollut vaikeaa. Kolmanneksi monet organisaatioiden työtehtävät eivät ole luonteeltaan kiinnostavia, eikä sisäistä motivaatiota ole mahdollista luoda kaikissa tilanteissa. Neljänneksi ihmiset tekevät töitä ansaitakseen elannon, joten rahamääräisten palkkioiden käyttö motivoinnissa on käytännöllistä ja houkuttelevaa. Viidenneksi teoria luo käsityksen, että johtajien olisi valittava sisäisen ja ulkoisen motivoinnin väliltä vain

toinen. Ryan, Connell ja Deci (1985) esittelivät, että sisäistyksen (internalization) avulla ulkoisesti motivoituneesta käyttäytymisestä voi tulla autonomista. Yhdistettynä Decin ja Ryanin (1985b) tutkimukseen yksilöllisistä eroista kausaalisissa mieltymyksissä syntyi itsemääräämisteoria (self-determination theory, SDT) (Deci & Ryan 1985a, 2000; Ryan & Deci 2000), joka laajensi kognitiivista evaluaatioteoriaa. (Gagne & Deci 2005, 333)

Gagnen ja Decin (2005) mukaan itsemääräämisteoriassa keskeistä on autonomisen ja kontrolloidun motivaation erilaisuus. Sisäinen motivaatio on esimerkki autonomisesta motivaatiosta. Autonomian tunne kasvaa, kun työnteko on täysin vapaavalinnaista ja ihminen sitoutuu johonkin tehtävään siksi, että pitää sitä mielenkiintoisena. Ulkoinen motivaatiotekijä, kuten kannustinjärjestelmä, on vastaavasti esimerkki kontrolloidusta motivoinnista. Kontrolloidussa ympäristössä työntekijä voi kokea, että hän työskentelee, koska hänen on pakko työskennellä. Itsemääräämisteorian mukaan on tärkeää huomioida, että miltä osin autonomiset ja kontrolloidut tekijät vaikuttavat käyttäytymiseen. Sisäinen motivaatio on siis jo pohjimmiltaan autonomista. Itsemääräämisteorian mukaan ulkoinen motivaatiokin voi kuitenkin olla ainakin osittain autonomista. Teorian mukaan ulkoinen motivaatio jakautuu neljään kategoriaan sen mukaan, onko se autonomista vai kontrolloitua. Tehtävät, jotka eivät luonnostaan ole kiinnostavia eivätkä siten saa aikaan sisäistä motivoitumista, tarvitsevat ulkoista motivaatiota. Kuviossa 1 ulkoinen motivaatio on kuvattu osana jatkumoa, jossa amotivaatio tarkoittaa kokonaisvaltaista motivaation puutetta ja sisäinen motivaatio kuvaa tilannetta jossa autonominen motivaatio on kaikkein korkeimmillaan ja syntyy luonnostaan. (Gagne & Deci 2005, 334–356)



Kuvio 1. Itsemääräämisteorian viitekehys. (Gagne & Deci 2005, 336)

Ensimmäinen ulkoisen motivaation osa on ulkoinen sääntely, jota edustaa esimerkiksi palkkiot tai rangaistukset. Ulkoisen sääntelyn alaisuudessa ihmiset työskentelevät saavuttaaksensa halutunlaisia tuloksia ja välttääkseen ei-haluttuja lopputuloksia. Esimerkiksi työntekijä tekee hänelle määrättyä työtä, koska esimies valvoo suoritusta. Motivaatio on täysin kontrolloitua. Toinen on sosiaalinen sääntely, jota kuvaa esimerkiksi työntekijän itsetunto ja sosiaalinen paine työskennellä hyvin. Sääntely on siis osittain työntekijästä lähtevää, ja hän työskentelee esimerkiksi siksi, että hän kokee itsensä hyödylliseksi. Motivaatio on osittain kontrolloitua. Kolmas on identifioiva sääntely, jossa työntekijä hahmottaa arvojen, työnsä ja työn tavoitteiden merkityksen ja samaistuu niihin. Työntekijä esimerkiksi suorittaa tehtäviä sen takia, että ne vastaavat hänen omaksumaansa arvomaailmaa vaikka tehtävät eivät itsessään olisi mielenkiintoisia tai sisäisesti motivoivia. Motivaatio on osittain autonomista. Neljäs on sisäistävä sääntely, jolloin työntekijä on täysin samaistunut yritykseen ja kokee työskentelynä itsessään arvokkaana ja tärkeänä. Motivaatio on autonomista. Sisäistävän sääntelyn alainen työskentely eroaa sisäisestä motivaatiosta ainoastaan siinä, että motivaatio ei ole lähtöisin työntekijästä itsestään vaan autonomian tunne syntyy ulkoisista tekijöistä. Itsemääräämisteoria ei siis näe sisäistä ja ulkoista motivaatiota täysin toisiaan poissulkevana vaan tuo ääripäiden väliin mallin, jossa ulkoisilla motivaatiotekijöillä voidaan pyrkiä sisäisen motivaation vahvistamiseen. (Gagne & Deci 2005, 333–340)

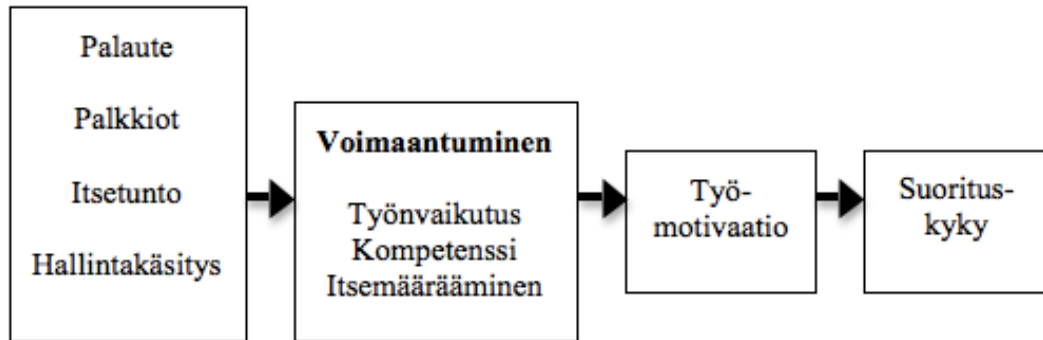
2.4 Voimaantuminen (empowerment)

Draken ym. (2007) mukaan motivaation lisäksi organisaation menestykseen vaikuttaa voimaantuminen. Kaplanin ja Nortonin (1992, 1996) mukaan johdon laskentatoimessa työntekijöiden voimaantumisen on tärkeä rooli esimerkiksi BSC:n mukaisen motivaation, oppimisen ja kasvun kannalta (Drake ym. 2007, 72). Spreitzer (1995) on tutkinut psykologista voimaantumista työpaikoilla. Congerin ja Kanungon (1988) määritelmän mukaan voimaantuminen muodostuu kyvykkyyden tunteen motivoivasta vaikutuksesta. Thomasin ja Velthousen (1990) mukaan voimaantuminen kuvaa kasvanutta sisäistä motivaatiota työtehtävää kohtaan ja se muodostuu työn tarkoituksesta, kompetenssista, itsemääräämisestä ja työn vaikutuksista. (ks. Spreitzer 1995, 1443) Työn tarkoitus muodostuu työtehtävän ja sen tavoitteiden yhdistymisestä

työntekijän oman ideologian kanssa (Thomas & Velthouse 1990). Kompetenssi on työntekijän tunne siitä, että hän on pätevä hoitamaan tehtävää (Gist 1987). Itsemääräämisellä tarkoitetaan työntekijän tunnetta siitä, että hänellä on mahdollisuus vaikuttaa työtehtävän suoritustapaan (Deci, Connel & Ryan 1989). Työn vaikutus tarkoittaa sitä, että työntekijä kokee ja havaitsee, että hänen työllään on vaikutusta yrityksen tuloksiin (Ashforth 1989). Nämä neljä muuttujaa vaikuttavat aktiivisesti työntekijän kokemaan kokonaisvaltaiseen voimaantumisen tunteeseen. (Spreitzer 1995, 1443–1444)

Sperizerin (1995) mukaan voimaantumisen muodostumiseen vaikuttavat itsetunto, hallintakäsitys (locus of control), palaute ja palkkiot. Itsetunnolla nähdään olevan positiivisia vaikutuksia kompetenssin ja oman arvon tunnistamiseen (Bandura 1977; Brockner 1988). Itsetunnon kautta työntekijät kokevat itsensä tärkeänä osana organisaatioita ja, että heidän työpanoksellaan on merkitystä organisaation tuloksiin (Gist & Mitchell 1992). Vastaavasti työntekijät joilla on alhainen itsetunto kokevat, että heidän työpanoksellaan ei ole suurta merkitystä työtehtävän tai organisaation kannalta. Hallintakäsityksellä tarkoitetaan työntekijän tunnetta, että hän hallitsee elämäänsä ja tällä on nähty olevan positiivisia vaikutuksia työn vaikutusten ymmärtämiseen (Thomas & Velthouse 1990; Rotter 1966). Työntekijät joilla on korkea hallintakäsitys kokevat, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa työtehtävän suorittamiseen. Vastaavasti työntekijät, joilla hallintakäsitys on alhainen kokevat, että työtehtävän suorittaminen on vahvasti ylhäältä ohjattu, eikä heillä ole mahdollisuutta muokata työskentelytapojaan. Lawlerin (1992) mukaan työntekijän voimaantumisen tunteeseen vaikuttaa positiivisesti tarpeeksi kattava informaatio organisaation missiosta ja palaute henkilökohtaisesta suoriutumisesta. Mission ymmärtäminen luo työntekijöille käsityksen työn tarkoituksenmukaisuudesta sekä helpottaa työntekijää hahmottamaan onko hänen tekemänsä päätökset linjassa organisaation päämäärien ja tavoitteiden kanssa (Conger & Kanungo 1988; Lawler 1992). Henkilökohtainen palaute suoriutumisesta on tärkeää, jotta työntekijä pystyy seuraamaan suoriutumisensa tasoa ja sitä kautta pystyy ylläpitämään suoritustason tai parantamaan sitä. Kannustinjärjestelmien ja palkkioiden tulisi mielellään olla henkilökohtaisesta onnistumisesta palkitsevia, jotta niillä olisi positiivisia vaikutuksia voimaantumisen tunteeseen (Lawler 1986). Suoritustason mukainen palkitseminen auttaa työntekijää tunnistamaan vahvuutensa ja motivoi työntekijää vahvistamaan niitä. (Spreitzer 1995, 1446–1448)

Drake ym. (2007) poimivat Spreitzerin (1995) työntekijän voimaantumismallin psykologisista muuttujista työn vaikutuksen, kompetenssin ja itsemääräämisen. Voimaantumisen muodostumiseen vaikuttavista tekijöistä he puolestaan poimivat palautteen, kannustinjärjestelmät ja palkkiot, itsetunnon sekä hallintakäsityksen. Näiden avulla he loivat kuviossa 2 esiteltävän viitekehysten voimaantumisen vaikutuksista motivaatioon ja suorituskyykyyn.



Kuvio 2. Voimaantumisen viitekehys (Drake ym. 2007, 73)

Drake ym. (2007) tutkivat kuinka viitekehysten mukaiset tekijät vaikuttavat voimaantumisen eri osa-alueisiin. Lisäksi he pyrkivät selvittämään voimaantumisen, työmotivaation ja suorituskyykyyn välisiä vuorovaikutussuhteita. Tutkimuksen kohteena oli työntekijöiden suorittava porras eli alemmat työntekijätasot, joilla ei ole esimiesvastuita. Tutkimuksen mukaan työnvaikutuksella oli tilastollisesti merkittävä ja positiivinen vaikutus työmotivaatioon. Itsetunnolla oli tilastollisesti merkittävä ja positiivinen vaikutus ainoastaan kompetenssin tunteeseen. Työmotivaation vaikutus suorituskyykyyn oli myös tilastollisesti merkittävä ja positiivinen. Tutkimuksen mukaan työntekijän saamalla henkilökohtaisella palautteella oli tilastollisesti merkittävä positiivinen vaikutus ainoastaan yhteen voimaantumisen osatekijään: työnvaikutukseen eli siihen kokeeko työntekijä, että hänen työpanoksella on vaikuttavuutta. Kannustinjärjestelmillä ja palkkioilla oli tilastollisesti merkittävä ja positiivinen vaikutus työmotivaatioon sekä tilastollisesti merkittävä, mutta negatiivinen vaikutus kahteen muuhun voimaantumisen osatekijään: kompetenssin ja itsemääräämisen tunteeseen. Vastaavasti Spreitzerin (1995) tutkimuksen tulosten mukaan työntekijän saamalla henkilökohtaisella palautteella sekä kannustinjärjestelmillä ja palkkioilla oli positiivinen vaikutus kaikkiin voimaantumisen osatekijöihin. Huomattavaa on, että

Spreitzerin (1995) tutkimuskohteena oli keskijohto ja Drake ym. (2007) tutkivat pitävätkö Spreitzerin tulokset paikkansa myös alemmilla työntekijätasoilla. Draken ym. (2007) tutkimustulokset osoittavat, voimaantumiseen vaikuttavat tekijät toimivat eri tavalla alemmilla työntekijätasoilla kuin keskijohdossa ja että suoriteperusteisilla palkkioilla voi alemmilla työntekijätasoilla olla jopa negatiivisia vaikutuksia voimaantumiseen. (Drake ym. 2007, 80–85)

2.5 Kannustinjärjestelmät

Johdon laskentatoimen informaatiolla on tärkeä rooli palkitsemiskäytännöissä, kuten kannustinjärjestelmissä (Atkinson, Banker, Kaplan & Young 1995). Johdon laskentatoimen informaatiota käytetään motivoimaan yksilöitä suorituskyvyn parantamisessa. Tyypillisimmin tämän informaation avulla luodaan yhteys suoritusten ja palkitsemisen välille. On myös tärkeää ymmärtää millaisilla kannustimilla on merkitystä suorituskyvyn parantamisessa. (Bonner, Hastie, Sprinkle & Young 2000, 20) Bankerin, Leen ja Potterin (1996) mukaan kiinnostus kannustinjärjestelmien vaikutuksista työn tehokkuuteen, juontaa juurensa aina Taylorin (1911) tieteellisiin johtamisen tutkimuksiin asti.

Suurin osa kannustinjärjestelmiä koskevista tutkimuksista on tehty ylimmän johdon näkökulmasta, mutta esimerkiksi Banker ym. (1996) tutkivat kannustinjärjestelmän käyttöönottoa asiakasrajapinnassa työskentelevien myyjien näkökulmasta. Heidän tutkimuksensa kohteena olleet myyjät saivat aikaisemmin ainoastaan kiinteää tuntipalkkaa. Uuden kannustinjärjestelmän käyttöönoton jälkeen myyjät saivat tuntipalkan lisäksi myös prosentuaalisen palkkion tavoiterajan ylittävästä myynnistä. Tutkimuksen hypoteesien mukaan myynnin kasvuun vaikuttaa myös parantunut asiakastyytyväisyys, koska sillä on positiivisia vaikutuksia tulevaisuuden myyntituloihin. (Banker ym. 1996, 197–204) Bankerin ym. (1996) mukaan kannustinjärjestelmän ja asiakastyytyväisyyden väliseen yhteyteen sisältyy myös haasteita. Myyntimäärään perustuvan kannustinjärjestelmän käyttöön sisältyy riski siitä, että myyjä keskittyy ainoastaan nykyisten myyntien kasvattamiseen, eikä käytä työpanostaan ylimääräiseen asiakaspalveluun, joka voisi tuottaa myyntiä myös tulevaisuudessa. Holmströmin ja Milgromin (1991) mukaan myynnistä palkitseminen ei

voi johtaa asiakaspalvelun parantamiseen, koska työntekijä keskittyy ainoastaan siihen tavoitteeseen, mistä palkitaan. Banker ym. (1996) ottivat edellä mainitut riskitekijät huomioon tutkimuksessaan siten, että tarkastelu-aika oli 66 kuukautta. Tutkimuksen tulosten mukaan kannustinjärjestelmällä oli positiivisia vaikutuksia työntekijöiden tuottavuuteen ja sitä kautta vaikutusta myynnin kasvuun. Myynti kasvoi myös kannustinjärjestelmän käyttöönoton jälkeen, jonka edellytyksenä tutkimuksen mukaan oli parantunut asiakastytyväisyys. (Banker ym. 1996)

Myös Segalla, Rouziès, Besson ja Weitz (2006) ovat tutkineet kannustinjärjestelmien vaikutuksia myyntityön palkitsemisen näkökulmasta, ja tulokset osoittivat, että myyntitiimien johtajat käyttävät tulosperusteisia kannustinjärjestelmiä motivoidakseen myyjiä. Slaterin ja Olsonin (2000, 818) mukaan valitulla kannustinjärjestelmällä on vaikutuksia myös myyntityötä tekevien työntekijöiden uskollisuuteen työnantajaa kohtaan. Heidän mukaansa kiinteä palkka sitoo työntekijöitä paremmin kuin myyntiperusteinen kannustinjärjestelmä. Näiden kahden ääripään välissä on paljon käytetty kannustinjärjestelmä, jossa työntekijät saavat kiinteän pohjapalkan ja sen lisäksi myyntiin perustuvan provisiopalkan. (Slater & Olson 2000, 818)

Bonner ym. (2000) tutkivat kannustinjärjestelmän vaikutuksia työsuorituksen tehokkuuteen. Tutkimuksessaan he käyttivät aineistona 131 aikaisempaa tutkimusta, joissa oli tutkittu kyseistä vuorovaikutussuhdetta. Tutkimuksen mukaan kannustinjärjestelmän ja työsuorituksen tehokkuuden väliseen suhteeseen vaikuttavat työtehtävän tyyppi ja kannustinjärjestelmän malli. Työtehtävätyypit he jakoivat viiteen ryhmään työtehtävän monimutkaisuuden mukaan:

- | | |
|---------------------------------------|----------------------------------|
| 1. Tarkkailu- ja havainnointitehtävät | 3. Tuotanto- ja toimistotehtävät |
| 2. Muistamistehtävät | 4. Arviointi- ja valintatehtävät |
| | 5. Ongelmanratkaisutehtävät |

Tarkkailu- ja havainnointitehtävät ovat kaikkein yksinkertaisimpia tehtäviä kuten esimerkiksi laadunvalvonta yksikertaisissa tuotantoprosesseissa. Muistitehtävät ovat luonteeltaan tarkkailu- ja havainnointitehtäviä monimutkaisempia. Tällaisten tehtävien luonteeseen kuuluu nykyhetken tiedon yhdistäminen historiatietoon. Esimerkiksi yksinkertaisissa kirjanpito-tehtävissä voi historiatiedon perusteella tunnistaa onko jokin

kulu relevantti. Tuotanto- ja toimistotehtävät ovat muistitehtäviä monimutkaisempia siinä suhteessa, että niissä tehtävän suorittamiseen liittyy historiatiedon lisäksi myös opitut toimintamallit. Toimintamallit voivat olla yksilöllisesti erilaisia vaikka lopputulos olisikin sama. Tällaisia tehtäviä ovat esimerkiksi tuotteiden kokoonpano ja asiapapereiden arkistointi. Arviointi- ja valintatehtävien luonteeseen kuuluu tilannesidonnaisuus. Tällaisissa tehtävissä työntekijän täytyy suhteuttaa osaamisensa ja tietotaitonsa tehtävän vaatimalla tavalla. Työntekijä itse arvioi mikä toimintamalli johtaa parhaaseen lopputulokseen. Ongelmanratkaisutehtävät ovat luonteeltaan kaikkein monimutkaisimpia. Niissä korostuu yksilön kyky yhdistellä asioita laaja-alaisesti tilanteissa, joissa päämäärä on selvillä, mutta vaihtoehtoisia toteutustapoja on useita. Tällaisiin tehtäviin sisältyy myös enemmän uusien toimintamallien kehittämistä kuin vanhojen mallien toistamista. (Bonner ym. 2000, 24–26)

Kannustinjärjestelmien mallit Bonner ym. (2000) jakoivat tutkimuksessaan neljään ryhmään:

- | | |
|-------------------|-----------------|
| 1. Kiinteä palkka | 3. Tulospalkka |
| 2. Suoritepalkka | 4. Turnausmalli |

Kiinteä palkka perustuu ainoastaan työhön käytettyyn aikaan kuten tuntipalkka ja kuukausipalkka. Suoritepalkka perustuu suoritteen määrään kuten kappalemäärään tai myyntimäärään. Tulospalkassa yhdistyvät kaksi edeltävää mallia. Työstä maksetaan kiinteä työmäärään perustuva osuus ja tietyn tavoiterajan ylittävästä osasta maksetaan ylimääräinen suoritepalkka. Turnausmallissa palkka perustuu kilpailuasetelmaan. Palkkion määrä muodostuu työntekijöiden välisestä paremmuudesta vertailtaessa niitä keskenään työn tuottavuuden perusteella. (Bonner ym. 2000, 26–27)

Bonnerin ym. (2000) tutkimuksen tulokset osoittavat, että mitä monimutkaisempi työtehtävä on kyseessä, sitä vähemmän erilaisilla kannustinjärjestelmillä on positiivisia vaikutuksia työsuoritusten tehokkuuteen. Erilaisista kannustinjärjestelmistä tulospalkkamallilla on selvästi positiivisin vaikutus työsuoritusten tehokkuuteen. Suoritepalkkamalli osoittautui toiseksi parhaimmaksi vaihtoehdoksi. Turnausmalli oli tutkimuksen mukaan toiseksi huonoin malli ja kiinteä palkka huonoin malli. Tutkimustuloksista käy myös ilmi, että kaiken kaikkiaan kannustinjärjestelmillä oli

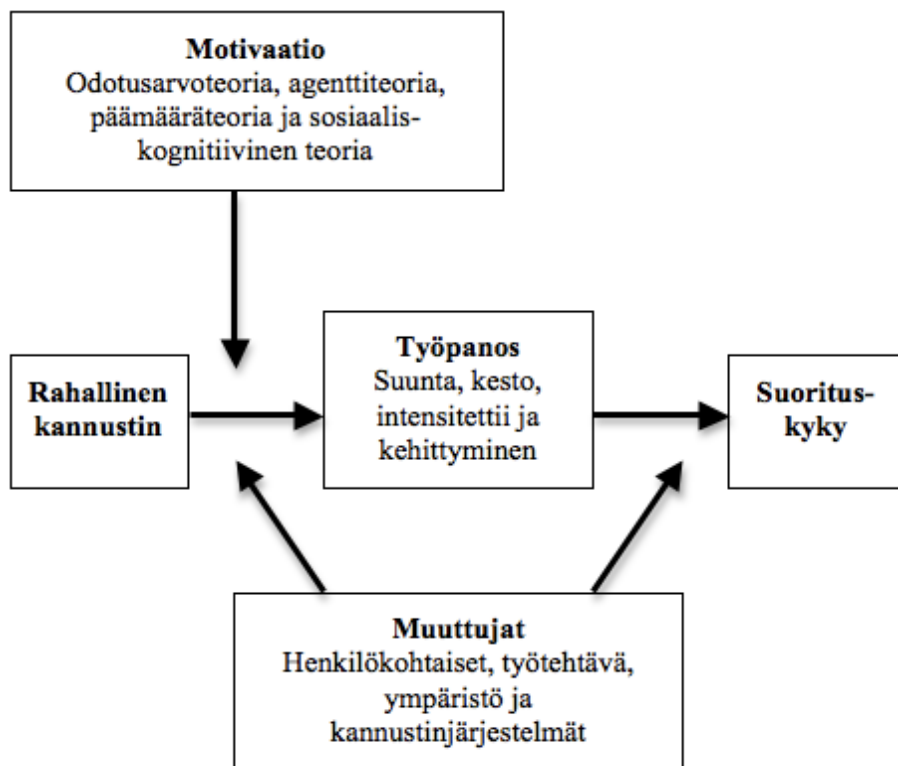
positiivisia vaikutuksia työsuoritusten tehokkuuteen vain hieman yli puolessa tutkimuksen aineistona olleista tutkimuksista. Kannustinjärjestelmien vaikutus työsuoritusten tehokkuuteen on siis tutkimuksen mukaan yleisesti varsin heikko. Tutkijat painottavatkin, että johdon laskentatoimella on tärkeä rooli yrityksen palkitsemiskäytäntöjen luomisessa. Kannustinjärjestelmämallia luotaessa tulee kiinnittää erityisesti huomioita yrityksen sisällä eri työntekijätasoihin. Työtehtävyyt pit vaikuttavat paljon siihen millaisilla kannustinjärjestelmillä on mahdollista saada aikaan työsuoritusten tehostumista. Tutkimuksen tuloksissa nostetaan esiin myös kannustinjärjestelmän ulkopuolisten tekijöiden sekä ei-rahamääräisten tekijöiden merkitys. Yksilötasolla osa voi kokea tietyn kannustinjärjestelmän motivoivana ja osa taas motivaatiota heikentävänä. (Bonner ym. 2000, 32–39)

Fessler (2003) on tehnyt tutkimuksen kannustinjärjestelmien, työn kiinnostavuuden ja työsuoritusten tehokkuuden välisistä vuorovaikutussuhteista. Tutkimuskohteena ollut työtehtävä vastasi monimutkaisuudeltaan Bonnerin ym. (2000) luokittelun mukaista ongelmanratkaisutehtävää. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että työn kiinnostavuuden ja työsuorituksen tehokkuuden välinen korrelaatio on positiivinen. Tuloksista käy ilmi myös, että mikäli työntekijä kokee monimutkaisen työtehtävän itsessään mielenkiintoisena, työsuoritukseen sidottu kannustinjärjestelmä johtaa heikompaan työsuoritukseen kuin kiinteä palkka. Tutkimus osoittaa, että suoriteperusteiset kannustinjärjestelmät voivat tietyissä olosuhteissa vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden käsityksiin työn kiinnostavuudesta ja sitä kautta vaikuttaa negatiivisesti myös suorituskykyyn. Tulokset pätevät kuitenkin ainoastaan silloin, kun kyseessä on monimutkainen työtehtävä. Fesslerin havainnot tukevat Bonnerin ym. (2000) tuloksia siitä, että kannustinjärjestelmien vaikutus on vähäisempi silloin, kun työtehtävä on monimutkaisempi. Decin ja Ryanin (1985a) mukaan monimutkaisemmat työtehtävät ovat useimmiten myös itsessään kiinnostavampia, joten työn kiinnostavuus on siis tärkeä muuttuja, joka vaikuttaa työn monimutkaisuuden ja kannustinjärjestelmän toimivuuden väliseen suhteeseen. (Fessler 2003, 172)

Kannustinjärjestelmiä on tutkittu myös suhteessa aikaisemmin tässä luvussa esiteltyihin motivaatioteorioiden prosessiteorioihin. Oikeudenmukaisuusteorian mukaan kannustimien avulla työntekijöitä voidaan motivoida siten, että seurauksena olisivat parantunut sitoutuminen yritykseen sekä tehostunut suorituskyky (Kuvaas 2006, 368–

369). Odotusarvoteoriaan ja päämääräteoriaan pohjautuvien laboratoristen tutkimusten (Locke, Bryan & Kendall 1968) perusteella on ehdotettu, että kontrolloiduissa olosuhteissa rahamääräisillä kannustimilla on positiivinen vaikutus suorituskyykyyn ja tuloksiin. Tuloksien selittävyttä kuitenkin rajoittaa se, että ihmisten kyky tehdä ja ymmärtää päätöksenteon ja toimintojen tulemia pitkällä aikavälillä on nähty varsin rajalliseksi. (Banker ym. 1996, 196)

Bonner ja Sprinkle (2002) loivat oman kuviossa 3 esiteltävän viitekehyksen rahamääräisten kannustinjärjestelmien vaikutuksesta työpanokseen ja työsuorituksen tehokkuuteen. Viitekehyksen tarkoituksena on selkiyttää niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden kannustin-työpanos suhteeseen ja työpanos-työsuorituskyky suhteeseen.



Kuvio 3. Kannustinjärjestelmien viitekehys. (Bonner & Sprinkle 2002, 304)

Bonner ja Sprinkle (2002, 306) määrittelevät aikaisempien tutkimusten (Bettman, Johnson & Payne 1990; Kahneman 1973; Kanfer 1990 Locke & Latham 1990) kautta, että työpanos ja sen kasvu muodostuvat muutoksista työpanoksen suunnan, keston, intensiteetin ja kehittymisen suhteen. Suuremman työpanoksen kohdistuessa suoraan

työn tekemiseen, vaikuttaa se suoraan työsuorituksen tehostumiseen. Suuremman työpanoksen voi kohdistaa myös oppimiseen, jolloin oppimisen kautta työsuoritus tehostuu tulevaisuudessa. (Bonner & Sprinkle 2002, 306)

Työpanoksen suunnalla tarkoitetaan sitä, että työntekijä käyttää aikaansa työtehtävän tekemiseen. Teoriassa työntekijä kohdistaa koko työpanoksensa työtehtävään siihen asti, kun hän kokee, että työtehtävän suorittamisesta saatava palkkio on suurempi kuin vaihtoehtoiskustannus siitä, että hän ei tekisi kyseistä työtehtävää. Tämä voi näkyä Kanferin (1990) mukaan esimerkiksi poissaoloina mikäli kannustin tehdä työtä on liian pieni. Tässä piilee myös riski siitä, että kannustinjärjestelmä ohjaa työntekijää liian paljon. Esimerkiksi suoriteperusteinen kappalemäärään tai myyntimäärään perustuva palkkio voi ohjata työntekijän keskittymään ainoastaan määrän eikä laatuun. (Bonner & Sprinkle 2002, 306)

Työpanoksen kestolla tarkoitetaan aikaa, jonka työntekijä käyttää työtehtävän suorittamiseen. Kannustinjärjestelmien aikajänteellä on merkitystä siihen, kuinka pitkäksi aikaa työntekijä sitoutuu työtehtävään. Tämä voi näkyä esimerkiksi siinä, että työntekijä pitää vähemmän tai lyhyempiä taukoja tai, että suostuu tekemään ylitöitä. Työpanoksen intensiteetillä tarkoitetaan sitä, kuinka intensiivisesti ja ahkerasti työntekijä työskentelee. Tätä voidaan mitata esimerkiksi sillä, kuinka paljon työntekijä saa aikaan tietyssä ajassa. Rahamääräisillä kannustimilla voi olla positiivisia vaikutuksia työpanoksen intensiteettiin, kun työntekijän palkitsemisen perusteena on juuri tehokkuus. Rahamääräisten kannustimien vaikutus voi ulottua myös työntekijän haluun kehittyä ja kouluttaa itseään. Työntekijä toimii näin mikäli hän kokee, että kehittyminen johtaa oman työsuorituksen tehostumiseen ja sitä kautta suurempaan palkkioon. (Bonner & Sprinkle 2002, 307)

Kannustinjärjestelmien viitekehyksen (kuvio 3) mukaan yksi työntekijöiden kannustin-työpanos suhteeseen vaikuttava osa-alue on motivaatio. Bonnerin ja Sprinklen (2002) mukaan rahamääräisen kannustinjärjestelmän vaikutus odotusarvoteorian mukaisessa tilanteessa on kaksiosainen. Ensiksikin raha on tässä tapauksessa tulema, joka seuraa tietyn suoritustason saavuttamisesta. Rahaa voidaan pitää työntekijän kannalta haluttavana kannustimena, jos vaihtoehtona on, että suoritustason saavuttamisesta ei erikseen palkita. Toisekseen tästä seuraa, että työntekijän motivaatio ja työpanos ovat

oletettavasti korkeampia. Näin ollen rahamääräinen kannustinjärjestelmä voi johtaa korkeampaan suoritustasoon. (Bonner & Sprinkle 2002, 307–308)

Locke, Shaw, Saari ja Latham (1981) esittelivät kolme vaihtoehtoista tapaa, joilla kannustinjärjestelmällä voidaan vaikuttaa työpanokseen päämääräteorian mukaisissa olosuhteissa (ks. Bonner & Sprinkle 2002, 309):

1. Rahamääräinen kannustinjärjestelmä voi kannustaa työntekijöitä asettamaan työllensä tavoitteita, joita he eivät muuten asettaisi.
2. Rahamääräinen kannustinjärjestelmä voi kannustaa työntekijöitä asettamaan tavoitteet korkeammalle kuin ilman kannustinjärjestelmää.
3. Rahamääräinen kannustinjärjestelmä voi aikaansaada korkeampaa sitoutumista tavoitteen saavuttamiseen kuin ilman kannustinjärjestelmää.

Motivaatioteorioiden prosessiteorioiden lisäksi Bonner ja Sprinkle (2002) selittävät rahamääräisten kannustinjärjestelmien vaikutusta työpanokseen ja suoritustasoon myös agenttiteorian ja sosiaalis-kognitiivisen teorian kautta. Agenttiteorian mukaan yksilöt pyrkivät hyödyn maksimointiin ja motivoituvat ainoastaan oman edun tavoittelusta. Yksilöt motivoituvat siis ainoastaan niistä tavoitteista, joiden saavuttamisesta on heille itselleen taloudellista hyötyä. Rahamääräisillä kannustinjärjestelmillä voidaan siis agenttiteorian mukaan saada aikaan halutunlaisia tuloksia kuten suoritustason tai työpanoksen kasvua. Banduran (1997) sosiaalis-kognitiivinen teoria käsittelee ihmisen kyvykkyyden tunnetta (self-efficacy theory). Banduran teorian ja rahamääräisten kannustinjärjestelmien suhde on Bonnerin ja Sprinklen (2002, 310) mukaan seuraavanlainen: kannustinjärjestelmä nostaa kiinnostusta työtehtävää kohtaan ja täten myös työpanos kasvaa. Suuremmasta työpanoksesta seuraa yleensä taitojen ja suoritustason paranemista, joka johtaa yksilön kyvykkyyden tunteen kasvamiseen. Suhde rahamääräisten kannustinjärjestelmien ja kyvykkyyden tunteen välillä on siis teorian mukaan positiivinen. (Bonner & Sprinkle 2002, 310)

Kannustinjärjestelmien viitekehyksen (kuvio 3) mukaan työntekijöiden kannustin-työpanos suhteeseen sekä myös työpanos-suorituskyky suhteeseen vaikuttavat myös erinäiset muuttujat, joita tarkastellaan seuraavaksi. Henkilökohtaisilla muuttujilla tarkoitetaan työntekijän ominaisuuksia kuten motivaatio, persoonallisuus, taidot ja

kyvyt. Työtehtävämuuttujilla tarkoitetaan itse työtehtävän ominaisuuksia, kuten sen yksinkertaisuutta, monimutkaisuutta tai vaikeusastetta. Kuten aiemmin tässä kappaleessa on esitelty, työtehtävätyypit voidaan jakaa esimerkiksi juuri monimutkaisuuden mukaan: Tarkkailu- ja havainnointitehtäviin, muistamistehtäviin, tuotanto- ja toimistotehtäviin, arviointi- ja valintatehtäviin ja ongelmanratkaisutehtäviin (Bonner & Sprinkle 2000, 24–26). Ympäristömuuttujilla tarkoitetaan työntekosuhteita ja muita ulkoisia työntekoon vaikuttavia tekijöitä. Rahamääräisiä kannustimia pidetään yleensä tällaisina ulkoisina ympäristötekijöinä. Muita ympäristömuuttujia ovat esimerkiksi aikarajoista aiheutuva paine sekä työntekijälle ylhäältä asetetut päämäärät tai tavoitteet. Kannustinjärjestelmillä muuttujina tarkoitetaan tässä yhteydessä erilaisia kannustinjärjestelmämalleja, joita ovat esimerkiksi jo aiemmin tässä kappaleessa mainitut Bonnerin ym. (2000, 26–27) luokittelemat kiinteä palkka, suoritepalkka, tulospalkka ja turnausmalli. (Bonner & Sprinkle 2002, 311–312)

3 KOHDEYRITYKSEN AINEISTON KÄSITTELY

3.1 Pohjola Vakuutus Oy – case kuvaus

Tutkimuksen kohdeyritys on suomalainen vahinkovakuutusyhtiö Pohjola Vakuutus Oy, joka on osa Pohjola-konsernia. Kohdeyrityksen sisällä tarkastelu kohdistuu yrityksen henkilöasiakkaiden puhelinpalveluun. Henkilöasiakkaiden puhelinpalvelusta tarkastelussa on ainoastaan vakuutuspuolen asiakaspalveluosasto. Korvauspalvelu ja ulosottoja tekevä tarjouspalvelu eivät kuulu tämän tutkimuksen alueeseen. Asiakaspalvelijan tehtäviin kuuluu asiakaspalvelun osana myös vahinkovakuutustuotteiden myynti. Asiakaspalvelijat vastaavat siitä, että asiakkaiden vakuutusturva on asiakaskohtaisesti oikein rakennettu. Oikeaa vakuutusturvaa rakennettaessa on kyettävä yhdistämään oma ammattitaito ja vaihtoehtoiset vakuutustuotteet siten, että vakuutusturva on kokonaisvaltaisesti sellainen, joka sopii asiakkaan elämäntilanteeseen. Bonnerin ym. (2000) työtehtävyyppiluokittelun mukaan kohdeyrityksen asiakaspalvelijoiden työtehtävät vastaavat monimutkaisuudeltaan lähinnä arviointi- ja valintatehtäviä sekä osaltaan myös ongelmanratkaisutehtäviä.

Tutkimuksen kohteena olevalla asiakaspalveluosastolla on käytössä kaksiosainen palkkiomalli, joka vastaa aiemmin tässä tutkimuksessa esiteltyä Bonnerin ym. (2000) tulospalkkamallia. Kokonaispalkka muodostuu siis työehtosopimuksen mukaisesta kiinteästä kuukausipalkasta sekä kuukausittaisen myyntituloksen perusteella maksettavasta myyntikannusteesta. Myyntikannusteen määrään vaikuttaa myyntituloksen lisäksi myös kuukauden aikana tehtyjen asiakasohjausten kappalemäärä. Tämän empiirisen osion tarkoituksena on tutkia käytössä olevan kannustinjärjestelmän vaikutuksia asiakaspalvelijoiden saavuttamiin tuloksiin.

3.2 Aineiston keruu ja muuttujat

Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty Pohjola Vakuutus Oy:n henkilöasiakkaiden puhelinpalvelusta. Aineisto muodostuu henkilöasiakkaiden vakuutuspuolen puhelinpalvelussa vuonna 2009 työskennelleistä vakituisista asiakaspalvelijoista. Aineistossa on otettu huomioon ainoastaan ne asiakaspalvelijat, jotka työskentelivät vakituisessa työsuhteessa koko vuoden 2009 ajan, joita oli yhteensä 45 kappaletta. Vuoden 2009 aikana työnsä aloittaneet tai päättäneet työntekijät jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle. Myöskään osa-aikaisia työntekijöitä ja vuokratyöntekijöitä ei ole tutkimuksessa huomioitu. Aineiston rajaukset perustuvat siihen, että asiakaspalvelijakohtaiset tilastot olisivat keskenään vertailukelpoisia. Tarkasteluajanjaksoksi valittiin täysi kalenterivuosi siitä syystä, että se tasoittaa kausittaisten vaihteluiden vaikutukset tilastoihin. Aineisto on saatu suoraan kohdeyrityksen seurantatilastoista. Aineistosta tutkimukseen on valittu seuraavat kuusi asiakaspalvelijakohtaista muuttujaa:

1. Myyntimäärä
2. Puheluiden kappalemäärä
3. Asiakasohjausten kappalemäärä
4. Asiakaspalveluarvosana
5. Puhelurakenteen laatuarvosana
6. Puhelun laajentamisen arvosana

Myyntimäärä, puheluiden kappalemäärä ja asiakasohjausten kappalemäärä ovat vuoden 2009 kokonaismääriä. Asiakaspalveluarvosana, puhelurakenteen laatuarvosana ja puhelun laajentamisen arvosana ovat vuoden 2009 kumulatiivisia keskiarvoja. Myyntimäärä on asiakaspalvelijakohtainen euromääräinen myyntitulos. Muuttuja on otettu mukaan tutkimukseen, koska se on keskeinen osa kannustinjärjestelmää. Puheluiden kappalemäärä on asiakaspalvelijan vastaamien puheluiden kokonaismäärä. Tämä muuttuja kuvaa asiakaspalvelijakohtaisia eroja työskentelytavoissa. Asiakasohjauksella tarkoitetaan Osuuspankin puolelle tehtyä yhteydenottopyyntöä asiakkaaseen. Asiakasohjausten tarkoitus on tuottaa OP-Pohjolalle ristiin myyntiä pankki- ja vakuutuspalveluiden kesken. Muuttuja on osa kannustinjärjestelmää ja siksi mukana tutkimuksessa.

Asiakaspalautearvosana on asiakaspalautekyselyn kokonaisarvosana. Asiakaspalautekysely lähetetään kaikille puhelinpalveluun soittaneille asiakkaille, joilla on sähköpostiosoite yhteystiedoissa. Tämä muuttuja kuvaa asiakaspalvelijakohtaisia eroja asiakkaiden kokemassa palvelun laadussa. Puhelurakenteen laatuarvosana muodostuu puhelurakenteen arviointimallista. Puhelutallenteita on kuunneltu ja arvioitu asiakaspalvelijakohtaisesti. Arviointiperusteet ovat puhelun avaus, paneutuminen, ratkaisun esittäminen, yhteenveto, lopetus, myönteinen ilmapiiri ja myynnillisuus. Nämä arviointiperusteet ovat kohdeyrityksen asettamia ja ne kuvaavat puhelun tavoiterakennetta. Muuttuja kertoo siis asiakaspalvelijakohtaisista eroista puheluiden rakenteessa ja toimintatavoissa. Puhelun laajentamisen arvosana on yksi asiakaspalautekyselyn osa. Arvosana muodostuu asiakkaiden vastauksista, siihen onko puhelun aikana käyty läpi muitakin asioita kuin sitä mistä asiakas soitti. Tämä muuttuja on otettu mukaan tutkimukseen siitä syystä, että se kuvaa asiakaspalvelijan aloitteellisuutta kokonaisvaltaisen asiakaspalvelun näkökulmasta.

3.3 Aineiston käsittely ja analysointimenetelmät

Aineiston käsittelyssä ja analysoinnissa on käytetty apuna SPSS-ohjelmistoa. Tilastollisista menetelmistä tässä tutkimuksessa käytetään korrelaatiokerrointestausta, varianssianalyysiä, ristiintaulukointia ja Khiin neliö –testiä. Nämä menetelmät esitellään tässä kappaleessa tarkemmin.

Tilastollisessa testauksessa muuttujien välisestä riippuvuudesta tai ryhmien välisestä erosta asetetaan kaksi hypoteesia (Heikkilä 2010, 191):

- Nollahypoteesi H_0 väittää, että muuttujien välillä ei ole riippuvuutta tai keskiarvojen välillä ei ole eroa.
- Vaihtoehtoinen hypoteesi eli vastahypoteesi H_1 väittää, että muuttujien välillä on riippuvuutta tai keskiarvojen välillä on eroa.

Pienet riippuvuudet tai erot eivät riitä nollahypoteesin hylkäämiseen. Nollahypoteesi hylätään ja vastahypoteesi hyväksytään vasta silloin, kun riippuvuudet tai erot ovat niin suuria ettei niitä tulkita sattumasta johtuviksi. Merkitsevyystaso eli riskitaso ilmoittaa,

kuinka suuri riski on, että saatu ero tai riippuvuus johtuu sattumasta. Merkitsevyystaso mittaa tehdyn johtopäätöksen tilastollista luotettavuutta eli sitä, kuinka todennäköistä on, että nollassa hypoteesi hylätään virheellisesti. Mikäli valittu merkitsevyystaso alitetaan nollassa hypoteesi hylätään ja vastahypoteesi hyväksytään. Tilastollisen merkitsevyyden tunnuslukuna käytetään yleisesti p-arvoa. Tilastollisessa testauksessa testatun eron tai riippuvuuden merkitsevyys luokitellaan seuraavasti: (Heikkilä 2010, 192–195)

- tilastollisesti erittäin merkitsevä, jos $p \leq 0,001$
- tilastollisesti merkitsevä, jos $0,001 < p \leq 0,01$
- tilastollisesti melkein merkitsevä, jos $0,01 < p \leq 0,05$.

Tässä tutkimuksessa käytetään Pearsonin korrelaatiokerrointa, joka mittaa lineaarisen riippuvuuden voimakkuutta välimatka- ja suhdeasteikon tasoisille muuttujille. Korrelaatiokerroin on normeerattu niin, että se vaihtelee $-1:n$ ja $1:n$ välillä ja kertoimen arvo 0 ilmoittaa, ettei lineaarista riippuvuutta ole. Korrelaatiokerroin kuvaa, kuinka hyvin muuttujien arvopareja kuvaavat pisteet sijoittuvat samalle suoralle. Jos kerroin on lähellä arvoa 1, muuttujien välillä on voimakas positiivinen korrelaatio: toisen muuttujan kasvaessa toinenkin muuttuja kasvaa. Jos kerroin on lähellä arvoa -1 , muuttujien välillä on voimakas negatiivinen korrelaatio: toisen muuttujan kasvaessa toisen muuttujan arvo pienenee. Selitysaste eli selityskerroin ilmoittaa, kuinka suuren osan selitettävän muuttujan vaihteluista selittävä muuttuja selittää. Selitysaste saadaan korottamalla korrelaatiokertoimen arvo toiseen potenssiin. Selitysaste ilmoitetaan usein prosentteina. (Heikkilä 2010, 90–92) Korrelaatio ei ole riittävä edellytys muuttujien väliselle kausaalisuhteelle. Vaikka muuttujat korreloisivat keskenään, ei se ole todiste niiden välisestä syy-seuraussuhteesta. Kausaalisuhteen vaatimat edellytykset ovat: muuttujien yhteisvaihtelu, ajallinen järjestys eli syy on oltava ennen seurausta, seuraus ei aiheudu mistään kolmannesta, ulkopuolisesta tekijästä, joka on yhtenäinen syy molemmille muuttujille ja teorian tuki. (Heikkilä 2010, 204–205)

Koska korrelaatiotestaus osoittaa ainoastaan sen, että onko muuttujien välillä lineaarista riippuvuutta, on syytä tutkia muuttujien välisiä suhteita myös muilla menetelmillä. Jatkotutkimusten tekemiseksi muuttujat täytyy luokitella uudelleen. Tässä tutkimuksessa asiakaspalvelijat on jaettu muuttujakohtaisesti paremmuuden mukaan kolmeen yhtä suureen ryhmään. Muuttujien luokittelu tekee kvantitatiivisista

muuttujista kvalitatiivisia ja mahdollistaa näin ristiintaulukoinnin ja keskiarvotestien kuten varianssianalyysin käytön tutkimuksessa.

Taulukko 1. Muuttujien luokittelu.

Puhelurakenteen laatuarvosana				Puhelun laajentamisen arvosana			
	N	Keskiarvo	Keskihajonta		N	Keskiarvo	Keskihajonta
Heikko	15	2,05	0,17	Heikko	15	2,44	0,20
Keskiverto	15	2,43	0,09	Keskiverto	15	2,93	0,16
Paras	15	2,77	0,16	Paras	15	3,77	0,43
Yhteensä	45	2,42	0,33	Yhteensä	45	3,05	0,62
Asiakasohjausten kappalemäärä				Myyntimäärä			
Heikko	15	10,00	4,61	Heikko	15	10,00	1,63
Keskiverto	15	17,77	0,78	Keskiverto	15	13,79	0,65
Paras	15	27,60	8,45	Paras	15	18,49	3,19
Yhteensä	45	18,46	9,10	Yhteensä	45	14,09	4,07
Asiakaspalautearvosana				Puheluiden kappalemäärä			
Heikko	15	4,54	0,05	Heikko	15	10,00	1,58
Keskiverto	15	4,70	0,03	Keskiverto	15	14,02	1,03
Paras	15	4,88	0,16	Paras	15	18,85	2,56
Yhteensä	45	4,71	0,17	Yhteensä	45	14,29	4,07

Taulukkoon 1 on koottu luokittelulla muodostetut ryhmät muuttujakohtaisesti, sekä muodostettujen ryhmien keskiarvot ja keskihajonnat. Puhelurakenteen laatuarvosana voi saada arvoja yhdestä neljään (1–4). Asiakaspalautteen arvosana ja puhelunlaajentamisen arvosana voivat saada arvoja yhdestä kuuteen (1–6). Salassapitovelvollisuudesta johtuen myyntimäärän, puheluiden kappalemäärän ja asiakasohjausten kappalemäärän keskiarvoja ja keskihajontoja on muokattu siten, että kunkin muuttujan tapauksessa heikoimman kolmanneksen keskiarvo saa arvoksi kymmenen (10,00). Näin tekemällä todelliset määrät eivät ole taulukosta luettavissa, mutta ryhmien välisiä eroja keskiarvojen ja keskihajontojen osalta voidaan kuitenkin tarkastella.

Varianssianalyysi on menetelmä jota käytetään, kun halutaan tutkia kvantitatiivisen muuttujan riippuvuutta kvalitatiivisesta muuttujasta (Tähtinen & Isoaho 2001, 89). Varianssianalyysi testaa ryhmien keskiarvojen välisiä eroja. Muuttujien arvojen vaihtelua arvioidaan variansseilla. Analyysi perustuu ryhmien välisen ja ryhmien sisäisen vaihtelun vertaamiseen. Yksisuuntaista varianssianalyysia (One-Way ANOVA) käytetään silloin, kun tilastoyksiköt jaetaan ryhmiin yhden muuttujan perusteella. Yksisuuntaisessa varianssianalyysissa kokonaisvaihtelu jaetaan ryhmien sisäiseen

vaihteluun ja ryhmien väliseen vaihteluun. Ryhmien välillä on eroa mikäli ryhmien välinen vaihtelu on huomattavasti suurempaa kuin ryhmien sisäinen vaihtelu. Varianssianalyysillä testataan ovatko keskiarvojen erot ryhmienvälillä tarpeeksi suuria vai onko liian suuri riski, että erot johtuvat sattumasta. Edellytykset testin käytölle ovat seuraavat: (Heikkilä 2010, 224–225)

- Muuttujan arvot ovat normaalisti jakautuneita, tai ainakin suurin piirtein normaalisti jakautuneita, kaikilla vertailtavilla ryhmillä.
- Muuttujan varianssit ja keskihajonnat ovat eri ryhmissä yhtä suuret tai lähellä toisiaan.

Muuttujan normaalijakautuneisuus on varsin voimakas vaatimus, joka on vain harvoin täysin voimassa. Suurilla otoksilla voidaan kuitenkin turvautua keskeiseen raja-arvolauseeseen, jonka mukaan otoskeskiarvon jakauma noudattaa likimain normaalijakaumaa riippumatta siitä, millaisesta jakaumasta otos poimitaan. Lauseen mukaan on siis todennäköistä, että keskiarvon jakauma on normaali, vaikka alkuperäiset arvot eivät olisi normaalisti jakautuneita. (Heikkilä 2010, 225) Tähtisen ja Isoahon (2001, 96) mukaan ryhmäkoon on oltava suurempi kuin kymmenen, jotta normaaliusoletuksessa voidaan joustaa. Heikkilän (2010, 225) mukaan johtopäätösten tekemisessä on syytä olla varovainen mikäli ryhmäkoko on alle kolmekymmentä. Varianssien yhtäsuuruusoletusta testataan Levenen testin avulla. Levenen testituloksen p-arvo on oltava suurempi kuin 0,05, jotta edellytys yksisuuntaisen varianssianalyysin käytölle täyttyy. Mikäli yksisuuntaisen varianssi analyysin edellytykset eivät täyty, voidaan analyysi suorittaa Kurskal-Wallis menetelmällä, joka on vastaava epäparametrinen testi. (Tähtinen & Isoaho 2001, 96) Tässä tutkimuksessa yksisuuntaisen varianssianalyysin ja Kurskall-Wallis menetelmän merkitsevyytasoksi on valittu 0,05 eli nollahypoteesi jää voimaan mikäli testituloksen p-arvo on suurempi kuin 0,05. Kurskall-Wallis menetelmää käytetään tarkistustestauksena kaikkien muuttujaparien testauksessa, koska luokiteltujen muuttujien ryhmäkoko on 15, joka jää alle kolmenkymmenen.

Edellä esiteltyjen testien lisäksi tutkimuksessa käytetään myös ristiintaulukointia. Tähtisen ja Isoahon (2001, 67) mukaan ristiintaulukointi on yksi käytetyimmistä analyysimenetelmistä, jonka avulla on helppo hahmottaa tutkimusaineiston muuttujien

välisiä suhteita ja niiden luonnetta. Ristiintaulukointi on tarkoitettu kategoristen muuttujien analysointiin, ja data-aineisto esitetään frekvensseinä ja prosenttiosuuksina. (Tähtinen & Isoaho 2001, 67) Ristiintaulukoinnissa rivimuuttujaksi valitaan selitettävä muuttuja, ja sarakemuuttujaksi valitaan selittävä muuttuja. Ristiintaulukointia käytettäessä voidaan myös selvittää onko muuttujien välillä riippuvuutta. Testaus on mahdollista suorittaa Khiin neliö –testillä (χ^2 -riippumattomuustesti). Nollahypoteesina testissä on, että muuttujien välillä ei ole riippuvuutta. Khiin neliö –testissä havaittuja frekvenssejä verrataan teoreettisiin eli odotettuihin frekvensseihin. Testisuuren arvo kertoo, kuinka paljon havaitut frekvenssit eroavat odotetuista frekvensseistä. Mitä suurempi testiarvo on, sitä todennäköisempää on, että muuttujien välillä on yhteyttä. Testi laskee myös merkitsevyytason (p-arvo), joka kertoo, kuinka suuri riski on, että riippuvuus johtuu sattumasta. Nollahypoteesi hylätään ainoastaan, jos p-arvo on pienempi kuin 0,05. Khiin neliö –testin käytön edellytykset ovat seuraavat: (Heikkilä 2010, 210–213)

- Korkeintaan 20 % odotetuista frekvensseistä saa olla pienempiä kuin 5.
- Jokaisen odotetun frekvenssin on oltava suurempi kuin 1.

Edellytysten täyttymättä jääminen johtaa liian helposti nollahypoteesin hylkäämiseen ja näin virheellisen johtopäätöksen tekemiseen (Heikkilä 2010, 214)

3.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen reliabiliudella tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen mittaustulokset ovat toistettavia. Mittauksen tai tutkimuksen reliabelius tarkoittaa siis mittauksen tai tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen validiudella tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231)

Tutkimusmielessä mittaaminen eroaa sen arkikielisestä merkityksestä. Tutkimuksessa mittaamisella tarkoitetaan kaikkea, missä voidaan nähdä tutkimusyksiköiden väillä eroja ja antaa tutkimusyksiköille jonkinlaisia symboleita erojen kuvaamiseksi. Mittauksen tasot on totuttu erottamaan toisistaan neljän mitta-asteikon avulla, jotka ovat seuraavat: (Heikkilä 2010, 81-82, 183–184)

1. *Luokittelu- eli nominaaliasteikko*. Muuttujien arvoista voidaan sanoa vain mihin luokkaan ne kuuluvat, mutta luokkia ei voida asettaa mitattavan ominaisuuden mukaan järjestykseen.
2. *Järjestys- eli ordinaaliasteikko*. Muuttujien arvot voidaan laittaa järjestykseen mitattavan ominaisuuden perusteella, mutta mittausten etäisyyttä toisistaan ei voida mitata tarkasti, koska arvot eivät ole välttämättä tasavälein.
3. *Välimatka- eli intervalliasteikko*. Mittausarvojen etäisyys toisistaan tunnetaan, mutta asteikolla ei ole yksiselitteistä nollakohtaa.
4. *Suhdeasteikko eli absoluuttinen asteikko*. Muuttujilla on edellisten asteikkojen ominaisuuksien lisäksi myös yksiselitteinen nollakohta.

Mittauksen tason ymmärtäminen on tutkimuksen luotettavuuden kannalta tärkeää, koska siitä riippuu millaisia tunnuslukuja ja analyysimenetelmiä voidaan käyttää ja miten tuloksia voidaan tulkita. Jatkuvat kvantitatiiviset muuttujat ovat välimatka- tai suhdeasteikollisia ja diskreetit kvalitatiiviset muuttujat ovat luokittelu- tai järjestysasteikollisia. Jatkuvista muuttujista voidaan luokittelemalla tehdä myös luokkamuuttujia. (Heikkilä 2010, 81–82, 183–184)

Tässä tutkimuksessa kaikki muuttujat ovat suhdeasteikollisia muuttujia. Aiemmin tässä luvussa muuttujat luokiteltiin mitattavan ominaisuuden mukaan kolmeen yhtä suureen ryhmään. Muodostettujen ryhmien luokkavälit eivät ole yhtä pitkiä, joten luokitellut muuttujat ovat järjestysasteikollisia. Kaikkia tässä tutkimuksessa käytettyjä tutkimus- ja testausmenetelmiä valittaessa on huomioitu, että muuttujien mitta-asteikko täyttää testausmenetelmän käytön edellytykset.

Heikkilän (2010, 187) mukaan tutkimuksen sisäinen reliabiliteetti voidaan todeta mittaamalla sama tilastoyksikkö useampaan kertaan. Hirsjärvi ym. (2009, 233) puolestaan toteavat, että tutkimuksen validiutta voidaan tarkentaa käyttämällä useita

tutkimusmenetelmiä. Muuttujien luokittelu mahdollistaa tässä tutkimuksessa muuttujien ja niiden välisten suhteiden testaamisen useammalla kuin yhdellä menetelmällä, mikä osaltaan parantaa tutkimuksen validiutta ja reliabeliutta. Heikkilän (2010, 187) mukaan otoksen pieni koko voi vastaavasti heikentää tutkimuksen reliabeliutta, koska mitä pienempi otos on kyseessä, sitä sattumanvaraisempia tuloksia saadaan. Tässä tutkimuksessa otoskoko on pienehkö, mikä osaltaan heikentää tutkimuksen reliabeliutta. Tutkimuksen aineisto kuitenkin koostu kaikista vuonna 2009 vakituisesti työskennelleistä asiakaspalvelijoista, joten kysymyksessä on kokonaistutkimus, joka poistaa otantavirheen mahdollisuuden.

Tutkimuksessa käytetyistä muuttujista myyntimäärä, asiakasohjausten kappalemäärä ja puheluiden kappalemäärä ovat asiakaspalvelijakohtaisesti mitattuja kokonaismääriä. Tilastot on saatu suoraan kohdeyritykseltä, joten niihin liittyvää mahdollista mittausvirhettä ei tämän tutkimuksen puitteissa pystytä selvittämään. Asiakaspalveluarvosana ja puhelun laajentamisen arvosana perustuvat asiakaspalautekyselyn tuloksiin. Asiakaspalautekyselyn reliabiliteettia ja validiteettia ei tämän tutkimuksen yhteydessä ole mahdollista arvioida. Sama pätee myös puhelurakenteen laatuarvosanaan, jonka muodostumiseen ja arviointiperusteisiin ei ole tässä tutkimuksessa voitu vaikuttaa. Tässä tutkimuksessa kaikki muuttujien luokittelut ja muuttujien väliset testaukset ovat kuitenkin toteutettu siten, että mittaukset ovat toistettavissa ja mittaustulokset tarkistettavissa, mikä parantaa tutkimuksen reliabiliteettia.

4 TUTKIMUKSEN KESKEISET TULOKSET

4.1 Tilastollinen testaus

Ensimmäiseksi tässä tutkimuksessa testattiin muuttujien välisiä korrelaatioita. Korrelaatiokerrointestauksen avulla nähdään, minkä muuttujien välillä on lineaarista riippuvuutta.

Taulukko 2. Muuttujien väliset korrelaatiot.

		Myynti- määrä	Puhelu- rakenne	Asiakas- palaute	Laajen- taminen	Puhelu- määrä	Asiakas- ohjaukset
Myynti- määrä	Korrelaatio (r)	1	-0,068	-0,080	-0,106	0,770**	0,433**
	p-arvo		0,656	0,600	0,487	0,000	0,003
	N	45	45	45	45	45	45
Puhelu- rakenteen laatu	Korrelaatio (r)	-0,068	1	0,606**	0,539**	-0,213	0,104
	p-arvo	0,656		0,000	0,000	0,160	0,495
	N	45	45	45	45	45	45
Asiakas- palute- arvosana	Korrelaatio (r)	-0,080	0,606**	1	0,725**	-0,395**	0,220
	p-arvo	0,600	0,000		0,000	0,007	0,147
	N	45	45	45	45	45	45
Puhelun laajen- taminen	Korrelaatio (r)	-0,106	0,539**	0,725**	1	-0,338*	0,490**
	p-arvo	0,487	0,000	.000		0,023	0,001
	N	45	45	45	45	45	45
Puheluiden kappale- määrä	Korrelaatio (r)	0,770**	-0,213	-0,395**	-0,338*	1	0,213
	p-arvo	0,000	0,160	0,007	0,023		0,160
	N	45	45	45	45	45	45
Asiakas- ohjaukset	Korrelaatio (r)	0,433**	0,104	0,220	0,490**	0,213	1
	p-arvo	0,003	0,495	0,147	0,001	0,160	
	N	45	45	45	45	45	45

** . Korrelaatio on merkitsevää 0,01 riskitasolla.

* . Korrelaatio on merkitsevää 0,05 riskitasolla.

Korrelaatiokerrointestauksen tulokset on koottu taulukkoon 2. Tuloksista nähdään, että myyntimäärä korreloi positiivisesti ainoastaan puhelukappalemäärän ja tehtyjen asiakasohjausten kappalemäärän kanssa. Myyntimäärän ja puheluiden kappalemäärään

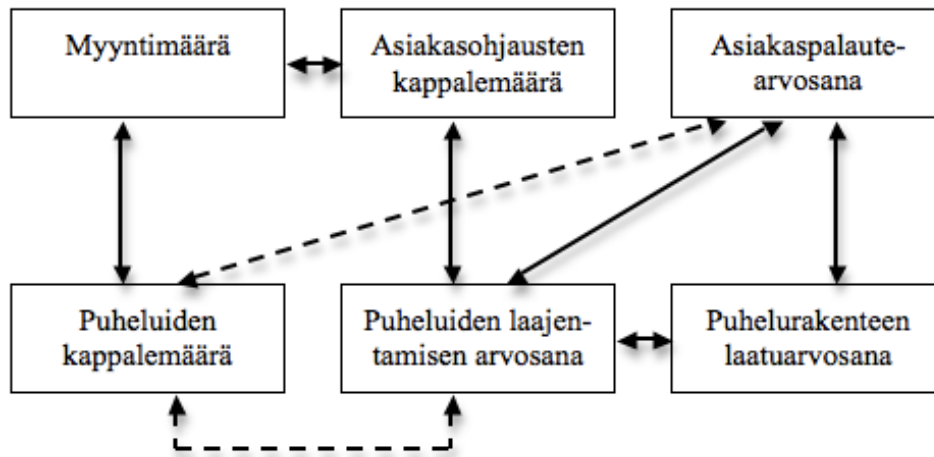
välinen korrelaation on vahva ($r = 0,770$) ja tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p = 0,000$). Muuttujien välinen selitysaste on 59 %. Myyntimäärän ja tehtyjen asiakasohjausten kappalemäärän välinen korrelaatio on myös hyvä ($r = 0,433$) ja tilastollisesti merkitsevä ($p = 0,003$). Näiden muuttujien välinen selitysaste on 19 %.

Puhelurakenteen laatuarvosanalla on tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p = 0,000$) ja vahva korrelaatio ($r = 0,606$) asiakaspalveluarvosanan sekä tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p = 0,000$) ja positiivinen korrelaatio ($r = 0,539$) puhelun laajentamisen arvosanan kanssa. Muuttujien välinen selitysaste on ensimmäisessä tapauksessa 37 % ja jälkimmäisessä tapauksessa 29 %.

Asiakaspalautearvosanan ja puhelun laajentamisen arvosanan välinen korrelaatio on vahva ($r = 0,725$) ja tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p = 0,000$). Muuttujien välinen selitysaste on 53 %. Asiakaspalautearvosanan ja puheluiden kappalemäärän välinen korrelaatio on negatiivinen ($r = -0,395$) ja tilastollisesti merkitsevä ($p = 0,007$). Muuttujien välinen selitysaste on 16 %.

Puhelun laajentamisen arvosanan ja asiakasohjausten kappalemäärän välinen korrelaatio on positiivinen ($r = 0,490$) ja tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p = 0,001$). Muuttujien välinen selitysaste on 24 %. Puhelun laajentamisen arvosanan ja puheluiden kappalemäärän välinen korrelaatio on sen sijaan negatiivinen ($r = -0,338$) ja tilastollisesti melkein merkitsevä ($p = 0,023$). Muuttujien välinen selitysaste on 11 %.

Korrelaatiokerrointestauksesta saatiin siis selville minkä muuttujien väliset korrelaatiot ovat tilastollisesti merkitseviä. Kuten jo aiemmin tässä kappaleessa on todettu, korrelaatiokerroin ei todista muuttujien välistä kausaalisuhdetta. Seuraavaksi pyritään selvittämään muuttujien välistä kausaalisuhdetta sen edellytysten avulla. Kausaalisuhteen edellytykset ovat myös jo aiemmin tässä luvussa esitellyt: muuttujien yhteisvaihtelu, ajallinen järjestys eli syyn on oltava ennen seurausta, seuraus ei aiheudu mistään kolmannesta, ulkopuolisesta tekijästä, joka on yhtenäinen syy molemmille muuttujille ja teorian tuki.



Kuvio 4. Muuttujien väliset riippuvuudet.

Kuvioon 4 on koottu kaikki korrelaatiokerrointestauksessa havaitut tilastollisesti merkitsevät muuttujien väliset riippuvuudet. Yhtenäinen viiva kuvaa positiivista korrelaatiota ja katkoviiva kuvaa negatiivista korrelaatiota. Kausaalisuhteen ajallisen järjestyksen edellytyksen mukaan voidaan olettaa, että asiakasohjausten kappalemäärä, myyntimäärä ja asiakaspalautearvosana ovat seurauksia. Myyntimäärä ja asiakasohjausten kappalemäärä ovat kannustinjärjestelmän mittareita, jotka mittaavat työn tuloksia ja vaikuttavat myös työntekijän palkkion määrään. Asiakaspalautearvosana taas on asiakkaiden antama palaute työntekijän tekemästä työstä.

Puhelurakenteen laatuarvosana kuvaa sitä, että työskenteleekö työntekijä koulutetun puhelurakenteen mukaisesti. Yhtiön määrittämä puhelurakenne kuvaa tavoiterakennetta, jonka mukaan työskentelemällä työntekijän pitäisi saavuttaa työssään hyviä tuloksia. Puheluiden kappalemäärä kuvaa osaltaan työntekijän ahkeruutta. Siihen voi vaikuttaa se, kuinka pitkiä puheluita työntekijä keskimäärin puhuu sekä se, kuinka paljon työntekijä käyttää työajastaan puhelimeen vastaamiseen. Puhelun laajentamisen arvosana kuvaa taas sitä, että laajentaako asiakaspalvelija keskustelua puhelun aikana eli pyrkiiköhän palvelemaan asiakasta muissakin asioissa, kuin ainoastaan siinä, mistä asiakas soitti. Kaikki kolme muuttujaa vaikuttaisivat siis olevan ajallisen järjestyksen edellytyksen mukaan enemmän syytä kuin seurauksia, koska ne mittaavat enemmän työskentelytapoja kuin työn tuloksia.

Kaikkiin edellä mainittuihin kausaalisuhteisen sisältyy kuitenkin riski ulkopuolisen tekijän vaikutuksesta. Tällaisia ulkoisia tekijöitä ovat esimerkiksi kappaleessa 2.5 esitellyt työntekijöiden kannustin-työpanos suhteeseen sekä myös työpanos-suorituskyky suhteeseen vaikuttavat muuttujat, joita Bonnerin ja Sprinklen (2000, 24–27) mukaan ovat esimerkiksi henkilökohtaiset muuttujat kuten motivaatio, persoonallisuus, taidot ja kyvyt ja ympäristömuuttujat kuten työnteke-olosuhteet ja muut ulkoiset työnteekoon vaikuttavia tekijät. Näin ollen edellä määritettyihin kausaalisuhteisiin, joudutaan suhtautumaan tässä tutkimuksessa varauksella. Jotta muuttujien välisistä suhteista saataisiin tarkempaa tietoa, tarkastellaan niitä seuraavaksi varianssianalyysin, ristiintaulukoinnin ja Khiin neliö -testin avulla.

Korrelaatiokerrointestauksen mukaan asiakaspalautearvosanan ja puhelurakenteen laatuarvosanan välillä on positiivinen riippuvuus. Testataan yksisuuntaisella varianssianalyysillä selittääkö puhelurakenteen laatuarvosana asiakaspalautearvosanaa. Asetetaan seuraavat hypoteesit:

- H_0 : asiakaspalautearvosanan keskiarvot ovat samoja kaikilla puhelurakenteen laatuarvosanan mukaan luokitelluilla ryhmillä (ei riippuvuutta).
- H_1 : asiakaspalautearvosanan keskiarvot eivät ole samoja kaikilla puhelurakenteen laatuarvosanan mukaan luokitelluilla ryhmillä (on riippuvuutta).

Taulukko 2. Varianssianalyysi: asiakaspalautearvosana - puhelurakenteen laatuarvosana.

	N	Keskiarvo	Keskihajonta	Levenen testi	df1	df2	p
Heikko	15	4,599	0,118	1,655	2	42	0,203
Keskiverto	15	4,691	0,094				
Paras	15	4,835	0,188				
Yhteensä	45	4,708	0,168				

	Neliösummat	df	Keskineliö	F	p
Ryhmien välillä	0,427	2	0,213	11,030	0,000
Ryhmien sisällä	0,812	42	0,019		
Yhteensä	1,239	44			

Yksisuuntaisen varianssianalyysin tulokset on koottu taulukkoon 2. Neliösummat kuvaavat ryhmien välistä ja ryhmien sisäistä vaihtelua. Kun ryhmävaihtelut jaetaan vapausasteillaan (df), saadaan keskineliö eli keskimääräinen vaihtelu. Testisuureen F-arvo saadaan jakamalla keskineliöt keskenään. Mitä suurempi on ryhmien välinen vaihtelu suhteessa ryhmien sisäiseen vaihteluun, sitä suuremmaksi tulee testisuureen F-arvo ja sitä pienemmäksi siihen liittyvä p-arvo. Tulokset osoittavat, että asiakaspalveluarvosanan keskiarvot poikkeavat ryhmäkohtaisesti siten, että puhelurakenteen laatuarvosanan mukaan heikoimmalla ryhmällä on alhaisin keskiarvo 4,599 ja parhaalla ryhmällä korkein keskiarvo 4,835. Ryhmien keskihajonnat ovat keskenään melko saman suuruisia. Levenen testitulokset osoittaa, että edellytykset varianssianalyysin käytölle täyttyvät, koska p-arvo 0,203 on suurempi kuin 0,05. Yksisuuntaisen varianssianalyysin tulos on, että keskiarvojen erot ovat ryhmien välillä tilastollisesti erittäin merkitseviä, koska p-arvo on 0,000. Koska ryhmäkoko on 15, on kuitenkin syytä tehdä tarkistustestaus myös Kurskal-Wallis menetelmällä. Testisuureen p-arvo 0,000 on yhden mukainen yksisuuntaisen varianssianalyysin tuloksen kanssa, joten nollahypoteesi hylätään ja vastahypoteesi hyväksytään. Testitulosten mukaan puhelurakenteen laatuarvosana siis selittää asiakaspalveluarvosanaa. Tarkastellaan muuttujien välistä suhdetta vielä ristiintaulukoinnin avulla.

Taulukko 3. Ristiintaulukointi: asiakaspalautearvosana – puhelurakenteen laatuarvosana.

		Puhelurakenteen laatuarvosana			
		Heikko	Keskiverto	Paras	Yhteensä
Asiakaspalautearvosana	Heikko N (% kaikista)	10 (22,2%)	5 (11,1%)	0 (0%)	15 (33,3%)
	Keskiverto N (% kaikista)	2 (4,4%)	7 (15,6%)	6 (13,3%)	15 (33,3%)
	Paras N (% kaikista)	3 (6,7%)	3 (6,7%)	9 (20,0%)	15 (33,3%)
Yhteensä N (% kaikista)		15 (33,3%)	15 (33,3%)	15 (33,3%)	45 (100,0%)

$$\chi^2 = 17,600 \quad p = 0,001$$

Ristiintaulukoinnin avulla nähdään ryhmien väliset frekvenssit ja prosenttiosuudet asiakaspalvelijoiden kokonaismäärästä. Tässä kappaleessa tarkasteltavien muuttujien ryhmäluokittelut on tehty aiemmin tämän tutkimuksen kappaleessa kolme. Taulukosta 3 nähtävät tulokset tukevat yksisuuntaisen varianssianalyysin ja korrelaatiokerroin testauksen tuloksia. Asiakaspalvelijoista 22,2 % kuuluu heikoimpaan kolmannekseen

puhelurakenteen laatuarvosanan ja asiakaspalautearvosanan perusteella. Molempien muuttujien mukaan keskimmäiseen kolmannekseen kuuluu 15,6 % asiakaspalvelijoista ja parhaaseen kolmannekseen 20,0 % asiakaspalvelijoista. Huomattavaa on myös, että puhelurakenteen laatuarvosanan mukaan parhaaseen kolmannekseen kuuluvista yksikään ei kuulu asiakaspalautearvosana mukaan heikoimpaan ryhmään. Vastaavasti puhelurakenteen laadun mukaan heikoimpaan kolmannekseen kuuluvista asiakaspalvelijoista ainoastaan kolme kuuluu asiakaspalautteen mukaan parhaaseen kolmannekseen. Myös Khiin neliö –testin tulos 17,600 ja p-arvo 0,001 osoittavat, että muuttujien välillä on tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta.

Seuraavaksi tarkastellaan asiakaspalveluarvosanan ja puhelun laajentamisen arvosanan välistä suhdetta yksisuuntaisen varianssianalyysin avulla. Asetetaan seuraavat hypoteesit:

- H_0 : asiakaspalautearvosanan keskiarvot ovat samoja kaikilla puhelun laajentamisen arvosanan mukaan luokitelluilla ryhmillä (ei riippuvuutta).
- H_1 : asiakaspalautearvosanan keskiarvot eivät ole samoja kaikilla puhelun laajentamisen arvosanan mukaan luokitelluilla ryhmillä (on riippuvuutta).

Taulukko 4. Varianssianalyysi: asiakaspalautearvosana – puhelun laajentamisen arvosana.

	N	Keskiarvo	Keskihajonta
Heikko	15	4,591	0,085
Keskiverto	15	4,727	0,085
Paras	15	4,807	0,220
Yhteensä	45	4,708	0,168

Levenen testi	df1	df2	p
3,400	2	42	0,043

	Neliösummat	df	Keskineliö	F	p
Ryhmien välillä	0,360	2	0,180	8,605	0,001
Ryhmien sisällä	0,879	42	0,021		
Yhteensä	1,239	44			

Taulukosta 4 nähdään, että ryhmien väliset keskiarvot eroavat toisistaan siten, että puheluita vähiten laajentaneen ryhmän asiakaspalautearvosanan keskiarvo 4,591 on alhaisin ja puheluita eniten laajentaneen ryhmän keskiarvo 4,807 on korkein. Myös keskihajonta on puheluita eniten laajentaneen ryhmällä selvästi suurin. Levenen testituloksesta käy ilmi, että p-arvo 0,043 on pienempi kuin 0,05, joten edellytys varianssien yhtä suuruudesta ei aivan täyty. Joudutaan siis käyttämään Kurskall-Wallis menetelmää, jolla saadaan testisuureen p-arvoksi 0,000, joka vastaa myös yksisuuntaisen varianssianalyysin p-arvoa 0,001. Nollahypoteesi hylätään ja vastahypoteesi hyväksytään. Testitulosten mukaan puheluiden laajentamisen arvosana siis selittää asiakaspalautearvosanaa. Tarkastellaan muuttujien välistä suhdetta vielä ristiintaulukoinnin avulla.

Taulukko 5. Ristiintaulukointi: asiakaspalautearvosana – puhelun laajentamisen arvosana.

		Puhelun laajentamisen arvosana			
		Heikko	Keskiverto	Paras	Yhteensä
Asiakaspalautearvosana	Heikko N (% kaikista)	11 (24,4%)	2 (4,4%)	2 (4,4%)	15 (33,3%)
	Keskiverto N (% kaikista)	3 (6,7%)	8 (17,8%)	4 (8,9%)	15 (33,3%)
	Paras N (% kaikista)	1 (2,2%)	5 (11,1%)	9 (20,0%)	15 (33,3%)
Yhteensä N (% kaikista)		15 (33,3%)	15 (33,3%)	15 (33,3%)	45 (100,0%)

$$\chi^2 = 20,000 \quad p = 0,000$$

Taulukosta 5 nähtävät tulokset tukevat yksisuuntaisen varianssianalyysin ja korrelaatiokerrointestauksen tuloksia. Asiakaspalvelijoista 24,4 % kuuluu molempien muuttujien mukaan heikoimpaan kolmannekseen, 17,8 % kuuluu keskimmäiseen kolmannekseen ja 20,0 % parhaaseen kolmannekseen. Vähiten puheluita laajentaneesta kolmanneksesta ainoastaan yksi asiakaspalvelija kuuluu parasta asiakaspalautetta saaneeseen kolmannekseen, kun vastaavasti eniten puheluita laajentaneesta kolmanneksesta yhdeksän asiakaspalvelijaa kuuluu parasta asiakaspalautetta saaneeseen kolmannekseen. Khiin neliö –testin tulos 20,000 ja p-arvo 0,000 osoittavat, että muuttujien välinen riippuvuus on myös tilastollisesti merkitsevää.

Korrelaatiokerrointestauksen mukaan kolmas tilastollisesti merkitsevä riippuvuussuhde asiakaspalautearvosanan kanssa on puheluiden kappalemäärällä. Näiden muuttujien välinen korrelaatio on negatiivinen. Tarkastellaan muuttujien välistä suhdetta seuraavaksi yksisuuntaisen varianssianalyysin avulla. Asetetaan seuraavat hypoteesit:

- H_0 : asiakaspalautearvosanan keskiarvot ovat samoja kaikilla puheluiden kappalemäärän mukaan luokitelluilla ryhmillä (ei riippuvuutta).
- H_1 : asiakaspalautearvosanan keskiarvot eivät ole samoja kaikilla puheluiden kappalemäärän mukaan luokitelluilla ryhmillä (on riippuvuutta).

Taulukko 6. Varianssianalyysi: asiakaspalautearvosana – puheluiden kappalemäärä.

	N	Keskiarvo	Keskihajonta	Levenen testi	df1	df2	p
Heikko	15	4,772	0,226	1,059	2	42	0,356
Keskiverto	15	4,716	0,114				
Paras	15	4,636	0,119				
Yhteensä	45	4,708	0,168				

	Neliösummat	df	Keskineliö	F	p
Ryhmien välillä	0,142	2	0,071	2,710	0,078
Ryhmien sisällä	1,097	42	0,026		
Yhteensä	1,239	44			

Taulukosta 6 nähdään, että ryhmien keskiarvojen välillä on pientä eroa. Puhelumäärien mukaan heikoimmalla ryhmällä on paras asiakaspalautearvosanan keskiarvo 4,772 ja parhaalla ryhmällä heikoin keskiarvo 4,636. Vähiten puheluita puhuneen ryhmän keskihajonta on suurin. Kahden muun ryhmän keskihajonnat ovat melko lähellä toisiaan. Levenen testin p-arvo 0,356 on reilusti suurempi kuin 0,05, joten edellytys varianssien yhtä suuruudesta täyttyy. Yksisuuntaisen varianssianalyysin mukaan keskiarvojen erot ryhmien välillä eivät ole tilastollisesti merkittäviä, koska p-arvo on 0,078, minkä perusteella nollassa hypoteesi tulisi hylätä. Koska ryhmäkoko on 15, tehdään testaus myös Kurskall-Wallis menetelmällä. Testisuureen p-arvoksi saadaan 0,040, joten nollassa hypoteesi hylätään ja vastahypoteesi hyväksytään. Testitulosten mukaan puheluiden kappalemäärä selittää asiakaspalautearvosanaa. Riippuvuussuhde on

negatiivinen eli asiakaspalautearvosana on parempi niillä asiakaspalvelijoilla, joiden puheluiden kappalemäärät ovat pienempiä. Tarkastellaan seuraavaksi ristiintaulukoinnin avulla löytyykö varianssianalyysien tuloksissa havaituille eroille selitystä.

Taulukko 7. Ristiintaulukointi: Asiakaspalautearvosana – puheluiden kappalemäärä.

		Puheluiden kappalemäärä			
		Heikko	Keskiverto	Paras	Yhteensä
Asiakaspalautearvosana	Heikko N (% kaikista)	3 (6,7%)	4 (8,9%)	8 (17,8%)	15 (33,3%)
	Keskiverto N (% kaikista)	4 (8,9%)	5 (11,1%)	6 (13,3%)	15 (33,3%)
	Paras N (% kaikista)	8 (17,8%)	6 (13,3%)	1 (2,2%)	15 (33,3%)
Yhteensä N (% kaikista)		15 (33,3%)	15 (33,3%)	15 (33,3%)	45 (100,0%)

$$\chi^2 = 8,400 \quad p = 0,078$$

Taulukosta 7 nähdään, että frekvenssit ovat hajaantuneemmat kuin kahden edellisen muuttujaparin välillä. Merkittävää kuitenkin on, että vähiten puheluita puhuneesta kolmanneksesta kahdeksan asiakaspalvelijaa on kuuluu asiakaspalautteen perusteella parhaaseen kolmannekseen. Vastaavasti eniten puheluita puhuneesta kolmanneksesta kahdeksan asiakaspalvelijaa kuuluu asiakaspalautteen perusteella heikoimpaan kolmannekseen. Puheluiden kappalemäärän mukaan keskimmäiseen kolmannekseen kuuluvat asiakaspalvelija ovat hajautuneet tasaisemmin asiakaspalautearvosanan mukaan luokiteltuihin ryhmiin. Khiin neliö –testin tuloksen 8,400 ja p-arvon 0,078 perusteella muuttujien välinen riippuvuus ei ole kuitenkaan tilastollisesti merkitsevää.

Korrelaatiokerrointestauksesta käy ilmi, että asiakasohjausten kappalemäärän ja puheluiden laajentamisen arvosanan välillä on positiivinen korrelaatio. Tarkastellaan näiden muuttujien välistä suhdetta yksisuuntaisella varianssianalyysillä. Asetetaan seuraavat hypoteesit:

- H_0 : asiakasohjausten kappalemäärien keskiarvot ovat samoja kaikilla puhelun laajentamisen arvosanan mukaan luokitelluilla ryhmillä (ei riippuvuutta).
- H_1 : asiakasohjausten kappalemäärien keskiarvot eivät ole samoja kaikilla puhelun laajentamisen arvosanan mukaan luokitelluilla ryhmillä (on riippuvuutta).

Taulukko 8. Varianssianalyysi: asiakasohjausten kappalemäärä – puhelun laajentamisen arvosana.

	N	Keskiarvo	Keskihajonta	Levenen testi	df1	df2	p
Heikko	15	16,494	8,918	1,076	2	42	0,350
Keskiverto	15	15,519	5,949				
Paras	15	23,357	10,298				
Yhteensä	45	18,457	9,097				

	Neliösummat	df	Keskineliö	F	p
Ryhmien välillä	547,488	2	273,744	3,717	0,033
Ryhmien sisällä	3093,383	42	73,652		
Yhteensä	3640,871	44			

Asiakasohjausten kappalemääriä koskevat tunnusluvut ovat salassapitovelvollisuuden vuoksi muokattu samalla tavalla kuin luvussa kolme. Tunnuslukujen muokkaaminen ei vaikuta niiden välisten suhdelukujen laskemiseen. Taulukosta 8 nähdään, että eniten puheluita laajentaneella ryhmällä on selvästi korkein keskiarvo 23,357, mutta kahden muun ryhmän keskiarvot ovat suhteellisen lähellä toisiaan. Puheluiden laajentamisen perusteella keskimmäisen ryhmän myyntimäärän keskihajonta on selvästi kahden muun ryhmän keskihajontoja pienempi. Levenen testin p-arvo 0,350 osoittaa, että edellytykset testin käytölle ovat olemassa. Yksisuuntaisen varianssianalyysin p-arvon 0,033 perusteella nollassa nollahypoteesi tulisi hylätä. Ryhmäkoosta johtuen tehdään kuitenkin tarkistustestaus Kurskall-Wallis menetelmällä, jolla testisuureen p-arvoksi saadaan 0,118, jonka perusteella nollassa nollahypoteesi jää voimaan ja vastahypoteesi hylätään. Testituloksista voidaan siis päätellä, että ryhmien väliset keskiarvojen erot johtuvat liikaa sattumasta. Tarkastellaan muuttujien välistä riippuvuutta myös ristiintaulukoinnin avulla.

Taulukko 9. Ristiintaulukointi: asiakasohjausten kappalemäärä – puhelun laajentamisen arvosana.

		Puhelun laajentamisen arvosana			
		Heikko	Keskiverto	Paras	Yhteensä
Asiakas- ohjaukset	Heikko N (% kaikista)	7 (15,6%)	5 (11,1%)	3 (6,7%)	15 (33,3%)
	Keskiverto N (% kaikista)	3 (6,7%)	8 (17,8%)	4 (8,9%)	15 (33,3%)
	Paras N (% kaikista)	5 (11,1%)	2 (4,4%)	8 (17,8%)	15 (33,3%)
Yhteensä N (% kaikista)		15 (33,3%)	15 (33,3%)	15 (33,3%)	45 (100,0%)

$$\chi^2 = 8,000 \quad p = 0,092$$

Taulukosta 9 nähdään, että suurimpien frekvenssien osalta muuttujien välillä on riippuvuutta. Asiakaspalvelijoista 17,8 % kuuluu molempien muuttujien perusteella parhaaseen kolmannekseen, 17,8 % asiakaspalvelijoista kuuluu molempien muuttujien perusteella keskimmäiseen kolmannekseen ja 15,6 % asiakaspalvelijoista kuuluu molempien muuttujien perusteella heikoimpaan kolmannekseen. Loput muuttujien väliset frekvenssit ovat hajaantuneet melko tasaisesti ja esimerkiksi puheluita vähiten laajentaneesta kolmanneksesta jopa viisi asiakaspalvelijaa kuuluu asiakasohjausten perusteella parhaaseen kolmannekseen. Khiin neliö –testin tuloksen 8,000 ja p-arvon 0,092 perusteella muuttujien välinen riippuvuus ei ole tilastollisesti merkitsevää.

Myyntimäärän ja puheluiden kappalemäärän välillä on korrelaatiokerrointestauksen mukaan vahva positiivinen korrelaatio. Tarkastellaan näiden muuttujien välistä suhdetta yksisuuntaisen varianssianalyysin avulla. Asetetaan seuraavat hypoteesit:

- H_0 : Myyntimäärien keskiarvot ovat samoja kaikilla puheluiden kappalemäärien mukaan luokitelluilla ryhmillä (ei riippuvuutta).
- H_1 : Myyntimäärien keskiarvot eivät ole samoja kaikilla puheluiden kappalemäärien mukaan luokitelluilla ryhmillä (on riippuvuutta).

Taulukko 10. Varianssianalyysi: myyntimäärä – puheluiden kappalemäärä.

	N	Keskiarvo	Keskihajonta	Levenen testi	df1	df2	p
Heikko	15	10,486	2,314	3,516	2	42	0,039
Keskiverto	15	14,477	2,008				
Paras	15	17,321	4,168				
Yhteensä	45	14,095	4,069				

	Neliösummat	df	Keskineliö	F	p
Ryhmien välillä	353,703	2	176,851	19,825	0,000
Ryhmien sisällä	347,671	42	8,921		
Yhteensä	728,373	44			

Myyntimääriä koskevat tunnusluvut ovat salassapitovelvollisuuden vuoksi muokattu samalla tavalla kuin luvussa kolme. Tunnuslukujen muokkaaminen ei vaikuta niiden välisten suhdelukujen laskemiseen. Taulukosta 10 nähdään, että myyntimäärän keskiarvo on korkein 17,321 ryhmällä, joka on vuoden aikana puhunut eniten puheluita ja pienin 10,486 ryhmällä, joka on puhunut vähiten puheluita vuoden aikana. Eniten puheluita puhuneen ryhmän myyntimäärän keskihajonta on selvästi suurempi kuin kahdella muulla ryhmällä. Yksisuuntaisen varianssianalyysin p-arvon 0,000 perusteella nollahypoteesi tulisi hylätä. Koska Levenen testin p-arvo 0,039 on pienempi kuin 0,05, tehdään kuitenkin tarkistustestaus Kurskall-Wallis menetelmällä. Testisuureen p-arvoksi saadaan 0,000, joten nollahypoteesi voidaan hylätä ja vastahypoteesi hyväksyä. Testitulosten mukaan puheluiden kappalemäärä siis selittää myyntimäärää. Tarkastellaan muuttujien välistä suhdetta myös ristiintaulukoinnin avulla.

Taulukko 11. Ristiintaulukointi: myyntimäärä – puheluiden kappalemäärä.

		Puheluiden kappalemäärä			
		Heikko	Keskiverto	Paras	Yhteensä
Myynti- määrä	Heikko N (% kaikista)	12 (26,7%)	2 (4,4%)	1 (2,2%)	15 (33,3%)
	Keskiverto N (% kaikista)	2 (4,4%)	8 (17,8%)	5 (11,1%)	15 (33,3%)
	Paras N (% kaikista)	1 (2,2%)	5 (11,1%)	9 (20,0%)	15 (33,3%)
Yhteensä N (% kaikista)		15 (33,3%)	15 (33,3%)	15 (33,3%)	45 (100,0%)

$$\chi^2 = 24,800 \quad p = 0,000$$

Taulukosta 11 nähdään, frekvenssien jakauma tukee varianssianalyysin ja korrelaatiokerrointestauksen tuloksia. Peräti 26,7 % asiakaspalvelijoista kuuluu molempien muuttujien perusteella heikoimpaan kolmannekseen, 17,8 % asiakaspalvelijoista kuuluu molempien muuttujien perusteella keskimmäiseen kolmannekseen ja 20 % asiakaspalvelijoista kuuluu molempien muuttujien perusteella parhaaseen kolmannekseen. Vähiten puheluita puhuneesta kolmanneksesta ainoastaan yksi asiakaspalvelija kuuluu myyntimäärän perusteella parhaaseen kolmannekseen. Vastaavasti eniten puheluita puhuneesta kolmanneksesta ainoastaan yksi asiakaspalvelija kuuluu myyntimäärän perusteella heikoimpaan kolmannekseen. Khiin neliö -testin tulos 24,800 ja p-arvo 0,000 osoittavat myös, että muuttujien välillä on vahva ja tilastollisesti merkitsevä riippuvuus.

Korrelaatiokerrointestauksen mukaan myyntimäärän ja asiakaspalautearvosanan välillä ei ole lineaarista riippuvuutta. Esimerkiksi Banker ym. (1996) ovat kuitenkin osoittaneet tutkimuksessaan, että myyntimäärään perustuvan kannustinjärjestelmän käyttöönotto paransi myynnin lisäksi myös asiakastyytyväisyyttä ja että, parantunut asiakastyytyväisyys on yksi myynnin kasvun edellytyksistä. Tarkastellaan seuraavaksi myyntimäärän ja asiakaspalautearvosanan välistä suhdetta yksisuuntaisen varianssianalyysin avulla. Asetetaan seuraavat hypoteesit:

- H_0 : Myyntimäärien keskiarvot ovat samoja kaikilla asiakaspalautearvosanan mukaan luokitelluilla ryhmillä (ei riippuvuutta).
- H_1 : Myyntimäärien keskiarvot eivät ole samoja kaikilla asiakaspalautearvosanan mukaan luokitelluilla ryhmillä (on riippuvuutta).

Taulukko 12. Varianssianalyysi: myyntimäärä – asiakaspalautearvosana.

	N	Keskiarvo	Keskihajonta	Levenen testi	df1	df2	p
Heikko	15	15,002	5,545	2,938	2	42	0,064
Keskiverto	15	14,279	3,330				
Paras	15	13,001	2,827				
Yhteensä	45	14,095	4,069				

	Neliösummat	df	Keskineliö	F	p
Ryhmien välillä	30,800	2	15,400	0,927	0,404
Ryhmien sisällä	697,574	42	16,609		
Yhteensä	728,373	44			

Myyntimääriä koskevat tunnusluvut ovat salassapitovelvollisuuden vuoksi muokattu samalla tavalla kuin luvussa kolme. Tunnuslukujen muokkaaminen ei vaikuta niiden välisten suhdelukujen laskemiseen. Taulukosta 12 nähdään, että asiakaspalautearvosanan mukaan heikoimmalla ryhmällä on paras myyntimäärän keskiarvo 15,002 ja parhaalla ryhmällä vastaavasti heikoin keskiarvo 13,001. Asiakaspalveluarvosanan mukaan heikoimmalla ryhmällä on myös selvästi suurin myyntimäärän keskihajonta. Levenen testin p-arvo 0,064 osoittaa, että edellytykset varianssianalyysin käytölle täyttyvät. Ryhmäkoosta johtuen tehdään kuitenkin myös tarkistustestaus Kurskall-Wallis menetelmällä, jolla testisuureen p-arvoksi saadaan 0,581. Tulos tukee yksisuuntaisen varianssianalyysin p-arvoa 0,404, joten vastahypoteesi hylätään ja nollahypoteesi jää voimaan. Testitulosten mukaan asiakaspalautearvosana ei siis selitä myyntimäärää. Vaikka ryhmäkeskiarvoissa onkin eroa, ei ryhmien välinen vaihtelu ole tarpeeksi suurta verrattaessa ryhmien sisäiseen vaihteluun. Tarkastellaan muuttujien välistä suhdetta myös ristiintaulukoinnin avulla.

Taulukko 13. Ristiintaulukointi: myyntimäärä – asiakaspalautearvosana.

		Asiakaspalautearvosana			
		Heikko	Keskiverto	Paras	Yhteensä
Myynti- määrä	Heikko N (% kaikista)	5 (11,1%)	4 (8,9%)	6 (13,3%)	15 (33,3%)
	Keskiverto N (% kaikista)	4 (8,9%)	5 (11,1%)	6 (13,3%)	15 (33,3%)
	Paras N (% kaikista)	6 (13,3%)	6 (13,3%)	3 (6,7%)	15 (33,3%)
Yhteensä N (% kaikista)		15 (33,3%)	15 (33,3%)	15 (33,3%)	45 (100,0%)

$$\chi^2 = 2,000 \text{ p} = 0,736$$

Taulukko 13 havainnollistaa hyvin yksisuuntaisen varianssianalyysin ja korrelaatiokerrointestauksen tulokset. Frekvenssit ovat suhteellisen tasaisesti jakautuneet, joten asiakaspalveluarvosana ei näyttäisi selittävän myyntimäärää ollenkaan. Myös Khiin neliö -testin tulos 2,000 osoittaa, että muuttujien välinen riippuvuus on vähäistä. Testin p-arvo 0,736 puolestaan kertoo, että suurella todennäköisyydellä havaittu riippuvuus johtuu sattumasta.

Korrelaatiokerrointestauksen mukaan myyntimäärän ja puhelurakenteen laatuarvosanan välillä ei ole lineaarista riippuvuutta. Tarkastellaan näiden muuttujien välistä suhdetta yksisuuntaisen varianssianalyysin avulla. Asetetaan seuraavat hypoteesit:

- H_0 : Myyntimäärien keskiarvot ovat samoja kaikilla puhelurakenteen laatuarvosanan mukaan luokitelluilla ryhmillä (ei riippuvuutta).
- H_1 : Myyntimäärien keskiarvot eivät ole samoja kaikilla puhelurakenteen laatuarvosanan mukaan luokitelluilla ryhmillä (on riippuvuutta).

Taulukko 14. Varianssianalyysi: myyntimäärä – puhelurakenteen laatuarvosana.

	N	Keskiarvo	Keskihajonta	Levenen testi	df1	df2	p
Heikko	15	14,989	5,666	5,466	2	42	0,008
Keskiverto	15	13,949	2,745				
Paras	15	13,344	3,303				
	Neliösummat		df	Keskineliö	F	p	
Ryhmien välillä	20,755		2	10,378	0,616	0,545	
Ryhmien sisällä	707,618		42	16,848			
Yhteensä	728,373		44				

Myyntimääriä koskevat tunnusluvut ovat salassapitovelvollisuuden vuoksi muokattu samalla tavalla kuin luvussa kolme. Tunnuslukujen muokkaaminen ei vaikuta niiden välisten suhdelukujen laskemiseen. Taulukosta 14 nähdään, että puhelurakenteen laatuarvosanan mukaan heikoimmalla ryhmällä on paras myyntimäärän keskiarvo 14,989 ja vastaavasti parhaalla ryhmällä on heikoin myyntimäärän keskiarvo 13,344. Selvästi suurin keskihajonta on ryhmällä, joka on puhelurakenteen arvosanan mukaan heikoin. Yksisuuntaisen varianssianalyysin p-arvon 0,545 mukaan nollahypoteesi jäisi voimaan, mutta Levenen testin alhaisesta p-arvosta 0,008 johtuen tehdään tarkastustestaus myös Kurskall-Wallis menetelmällä. Testisuureen p-arvoksi saadaan 0,643, joten vastahypoteesi hylätään ja nollahypoteesi jää voimaan. Ryhmien sisäinen vaihtelu myyntimäärän osalta on siis suurempaa kuin ryhmien välinen vaihtelu. Tarkastellaan muuttujien välistä suhdetta myös ristiintaulukoinnin avulla.

Taulukko 15. Ristiintaulukointi: myyntimäärä – puhelurakenteen laatuarvosana.

		Puhelurakenteen laatuarvosana			
		Heikko	Keskiverto	Paras	Yhteensä
Myynti- määrä	Heikko N (% kaikista)	6 (13,3%)	3 (6,7%)	6 (13,3%)	15 (33,3%)
	Keskiverto N (% kaikista)	2 (4,4%)	8 (17,8%)	4 (8,9%)	15 (33,3%)
	Paras N (% kaikista)	7 (15,6%)	3 (6,7%)	5 (11,1%)	15 (33,3%)
Yhteensä N (% kaikista)		15 (33,3%)	15 (33,3%)	15 (33,3%)	45 (100,0%)

$$\chi^2 = 8,000 \quad p = 0,092$$

Taulukosta 15 nähdään, että puhelurakenteen laatuarvosanan ja myyntimäärän välillä olisi hieman negatiivista riippuvuutta. Asiakaspalvelijoista 15,6 % kuuluu puhelurakenteen perusteella heikoimpaan kolmannekseen, mutta myyntimäärän perusteella parhaaseen kolmannekseen. Vastaavasti 13,3 % asiakaspalvelijoista kuuluu puhelurakenteen perusteella parhaaseen kolmannekseen, mutta myyntimäärän perusteella heikoimpaan kolmannekseen. Suurin frekvenssi on kummankin muuttujan suhteen keskimmäiseen kolmannekseen kuuluvilla asiakaspalvelijoilla, joita on 17,8 % kaikista asiakaspalvelijoista. Khiin neliö –testin tulos 8,000 ja p-arvo 0,092 kuitenkin osoittavat, että havaittu riippuvuus johtuu 9,2 %:n todennäköisyydellä sattumasta. Tulos on linjassa yksisuuntaisen varianssianalyysin ja korrelaatiokerrointestauksen tulosten kanssa.

Myyntimäärän ja puhelun laajentamisen arvosanan väliltä ei myöskään löytynyt korrelaatiokerrointestauksessa lineaarista riippuvuutta. Tarkastellaan kuitenkin näidenkin muuttujien välistä suhdetta yksisuuntaisen varianssianalyysin avulla. Asetetaan seuraavat hypoteesit:

- H_0 : Myyntimäärien keskiarvot ovat samoja kaikilla puhelun laajentamisen arvosanan mukaan luokitelluilla ryhmillä (ei riippuvuutta).
- H_1 : Myyntimäärien keskiarvot eivät ole samoja kaikilla puhelun laajentamisen arvosanan mukaan luokitelluilla ryhmillä (on riippuvuutta).

Taulukko 16. Varianssianalyysi: myyntimäärä – puhelun laajentamisen arvosana.

	N	Keskiarvo	Keskihajonta	Levenen testi	df1	df2	p
Heikko	15	14,955	4,999	0,590	2	42	0,559
Keskiverto	15	13,851	3,249				
Paras	15	13,476	3,899				
Yhteensä	45	14,095	4,069				

	Neliösummat	df	Keskineliö	F	p
Ryhmien välillä	17,745	2	8,872	0,524	0,596
Ryhmien sisällä	710,692	42	16,920		
Yhteensä	728,373	44			

Myyntimääriä koskevat tunnusluvut ovat salassapitovelvollisuuden vuoksi muokattu samalla tavalla kuin luvussa kolme. Tunnuslukujen muokkaaminen ei vaikuta niiden välisten suhdelukujen laskemiseen. Taulukosta 16 nähdään, että puhelun laajentamisen arvosanan mukaan heikoimmalla ryhmällä on paras myyntimäärän keskiarvo 14,955 ja vastaavasti parhaalla ryhmällä on heikoin keskiarvo 13,476. Puheluita vähiten laajentaneella ryhmällä on myös suurin myyntimäärän keskihajonta. Levenen testin p-arvo 0,559, että edellytykset testin käytölle täyttyvät, mutta ryhmäkoosta johtuen tehdään kuitenkin myös tarkistustestaus Kurskall-Wallis menetelmällä. Testisuureen p-arvo 0,846 on saman suuntainen kuin yksisuuntaisen varianssianalyysin p-arvo 0,596, joten vastahypoteesi hylätään ja nollahypoteesi jää voimaan. Ryhmien sisäinen vaihtelu myyntimäärän suhteen on siis suurempaa kuin ryhmien välinen vaihtelu. Tarkastellaan muuttujien välistä suhdetta myös ristiintaulukoinnin avulla.

Taulukko 17. Ristiintaulukointi: myyntimäärä – puhelun laajentamisen arvosana.

		Puhelun laajentamisen arvosana			
		Heikko	Keskiverto	Paras	Yhteensä
Myynti- määrä	Heikko N (% kaikista)	4 (8,9%)	5 (11,1%)	6 (13,3%)	15 (33,3%)
	Keskiverto N (% kaikista)	5 (11,1%)	6 (13,3%)	4 (8,9%)	15 (33,3%)
	Paras N (% kaikista)	6 (13,3%)	4 (8,9%)	5 (11,1%)	15 (33,3%)
Yhteensä N (% kaikista)		15 (33,3%)	15 (33,3%)	15 (33,3%)	45 (100,0%)

$$\chi^2 = 1,200 \quad p = 0,878$$

Taulukosta 17 nähdään, että frekvenssien jakauma on hyvin vastaavanlainen kuin aiemmin käsitellyn myyntimäärän ja asiakaspalveluarvosanan välillä. Frekvenssit ovat jakautuneet lähes tasaisesti, jonka perusteella voidaan olettaa, että riippuvuutta muuttujien välillä ei ole. Khiin neliö –testin tulos 1,200 ja p-arvo 0,878 osoittavat myös hyvin vahvasti, että muuttujien välillä ei ole riippuvuutta. Tulos tukee yksisuuntaisen varianssianalyysin ja korrelaatiokerrointestauksen tuloksia. Sillä laajentaako asiakaspalvelija puheluita, ei siis näytä olevan minkäänlaista merkitystä myyntimäärän kannalta.

4.2 Keskeiset tulokset

Seuraavaksi tarkastellaan muuttujien välisistä riippuvuuksista saatuja testaustuloksia hieman tarkemmin. Taulukkoon 18 on koottu kaikki, edellisessä kappaleessa saadut tulokset. Korrelaatiokerrointestien tulokset ovat esitetty sarakkeessa r siten, että + merkitsee positiivista tilastollisesti merkitsevää korrelaatiota ja – merkitsee negatiivista tilastollisesti merkitsevää korrelaatioita. Yksisuuntaisen varianssianalyysin tulokset ovat esitetty sarakkeessa F siten, että tilastollisesti merkitsevä riippuvuus on merkitty X:llä ja (X):llä mikäli Levenen testin edellytykset eivät ole täyttyneet. Kurskall-Wallis menetelmän tulokset on koottu sarakkeeseen KW ja X merkitsee tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta. Khiin neliö –testin tulokset on koottu sarakkeeseen χ^2 ja X merkitsee tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta. Kaikissa sarakkeissa muuttujien välisen tilastollisen riippuvuuden puuttuminen on merkitty merkillä /.

Taulukko 18. Testaustulosten yhteenveto.

	r	F	KW	χ^2
Asiakaspalaute – puhelurakenne	+	X	X	X
Asiakaspalaute – puhelun laajentaminen	+	(X)	X	X
Asiakaspalaute – puhelumäärä	–	/	X	/
Asiakasohjaukset – puhelun laajentaminen	+	X	/	/
Myyntimäärä – puhelumäärä	+	(X)	X	X
Myyntimäärä – asiakaspalaute	/	/	/	/
Myyntimäärä – puhelurakenne	/	/	/	/
Myyntimäärä – puhelun laajentaminen	/	/	/	/

Testaustulokset osoittavat varsin yksiselitteisesti, että asiakaspalautearvosanan ja puhelurakenteen laatuarvosanan välillä on positiivinen riippuvuus. Mitä parempi puhelurakenteen laatuarvosana on, sitä parempi on myös asiakaspalautearvosana. Muuttujien välinen riippuvuus osoittautui tilastollisesti merkitseväksi kaikilla tutkimuksessa käytetyillä testausmenetelmillä. Tulokset osoittavat, että työskentelemällä Pohjolan määrittämän puhelurakenteen mukaisesti asiakkaiden kokema palvelun laatu paranee. Pohjolan kouluttama puhelurakenne ja sitä mittaava laatumittari näyttäisivät siis olevan rakennettu asiakaspalvelun kannalta suotuisiksi.

Asiakaspalautearvosanan ja puhelun laajentamisen arvosanan välillä on testaustulosten mukaan, myös selkeä positiivinen riippuvuus. Tilastollisesti merkitsevä riippuvuus muuttujien välillä havaittiin kaikilla käytetyillä testausmenetelmillä. Ainoastaan Levenen testin p-arvo jäi hieman tavoitearvostaan. Tulokset osoittavat, että puheluita laajentamalla asiakkaiden kokema palvelun laatu paranee. Asiakaspalvelijat, jotka aktiivisesti ja oma-aloitteisesti pyrkivät käymään puhelun aikana läpi muitakin asioita kuin ainoastaan sitä, mistä asiakas on soittanut, saavat asiakkailta myös parempaa palautetta.

Asiakaspalautearvosanan ja puheluiden kappalemäärän välinen yhteys osoittautui korrelaatiokerroin testauksessa negatiiviseksi. Muista testausmenetelmistä ainoastaan Kurskall-Wallis menetelmällä saatu tulos osoittautui tilastollisesti merkitseväksi ja korrelaatiokerroin testausta tukevaksi. Yksisuuntaisen varianssianalyysin ja Khiin neliötestin tulokset eivät osoittaneet riippuvuutta 5 %:n riskitasolla, mutta 10 %:n riskitasolla ne olisi hyväksytty. Näin ollen saaduista tuloksista voidaan tehdä ainakin varovainen johtopäätös siitä, että asiakaspalautearvosanan ja puheluiden kappalemäärän välinen riippuvuus on negatiivista. Asiakaspalvelijat, jotka puhuvat enemmän puheluita saavat asiakkailta keskimäärin heikompaa palautetta ja asiakaspalvelijat, jotka puhuvat kappalemääräisesti vähemmän puheluita saavat asiakkailta keskimäärin parempaa palautetta.

Asiakkaiden kokemaan palvelun laatuun näyttää siis vaikuttavan positiivisesti, Pohjolan määrittämän puhelurakenteen noudattaminen ja puheluiden laajentaminen. Puhelurakenteen laatuarvosanan ja puheluiden laajentamisen arvosanan välinen korrelaatio on myös positiivinen, josta voidaan tulkita, että parhaiten Pohjolan määrittämän puhelurakenteen mukaan työskentelevät asiakaspalvelijat myös laajentavat puheluita enemmän kuin ne asiakaspalvelijat, jotka työskentelevät vähemmän Pohjolan määrittämän puhelurakenteen mukaisesti. Asiakaspalautearvosanan ja puheluiden kappalemäärän välinen negatiivinen riippuvuutta selittää osaltaan ainakin se, että puheluiden kappalemäärän ja puheluiden laajentamisen arvosanan välinen korrelaatio on myös negatiivinen. Vaikuttaisi siis siltä, että asiakaspalvelijat, jotka puhuvat kappalemääräisesti enemmän puheluita eivät laajenna puheluita niin paljon kuin asiakaspalvelijat, jotka puhuvat kappalemääräisesti vähemmän puheluita. Tulosten valossa vaikuttaa siis siltä, että kappalemääräisesti enemmän puheluita puhuvat

asiakaspalvelijat, eivät käytä yksittäisiin asiakaskohtaamisiin niin paljoa aikaa kuin, kuin kappalemääräisesti vähemmän puheluita puhuvat asiakaspalvelijat ja asiakkaiden kokema palvelun laatu jää siten heikommaksi.

Ainoa asiakasohjausten kappalemäärää selittävä muuttuja on testaustulosten mukaan puheluiden laajentamisen arvosana. Muuttujien välinen korrelaatio on positiivinen ja tilastollisesti merkitsevä. Muista testausmenetelmistä yksisuuntaisen varianssianalyysin tulos osoitti tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta 5 %:n riskitasolla. Kurskall-Wallis menetelmän testitulos ylitti hieman 10 %:n riskitason ja Khiin neliö –testin tulos olisi 10 %:n riskitasolla korrelaatiokerrointestauksen ja yksisuuntaisen varianssianalyysin tulosten kanssa saman suuntainen. Näin ollen tulosten perusteella voidaan todeta, että puheluiden laajentamisen arvosana selittää melko hyvin tehtyjen asiakasohjausten kappalemäärä. Asiakaspalvelijat, jotka laajentavat puheluita enemmän tekevät myös enemmän asiakasohjauksia kuin ne asiakaspalvelijat, jotka laajentavat puheluita vähemmän. Korrelaatiokerrointestauksessa havaittu positiivinen ja tilastollisesti merkitsevä korrelaatio myyntimäärän ja asiakasohjausten kappalemäärän välillä, on odotettu, koska kumpikin muuttuja vaikuttaa asiakaspalvelijan saaman palkkion määrään.

Testaustuloksista käy ilmi, että ainoa myyntimäärää selittävä muuttuja on puheluiden kappalemäärä. Muuttujien välinen positiivinen korrelaatio ja riippuvuus ovat kaikilla testausmenetelmillä tilastollisesti merkitsevää. Ainoastaan Levenen testin p-arvo poikkeaa hieman tavoitearvostaan. Tulosten mukaan kappalemääräisesti enemmän puheluita puhuvat asiakaspalvelijat myyvät enemmän kuin ne asiakaspalvelijat, jotka puhuvat kappalemääräisesti vähemmän puheluita. Sen sijaan asiakaspalautearvosanan ja myyntimäärän välillä ei havaittu, millään testausmenetelmällä tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta. Myöskään asiakaspalautearvosanan kanssa riippuvaisilla puhelurakenteen laatuarvosanalla ja puheluiden laajentamisen arvosanalla ei havaittu olevan tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta myyntimäärän kanssa. Mielenkiintoinen tulos on myös se, että asiakaspalautearvosanan, puhelurakenteen laatuarvosanan ja puheluiden laajentamisen arvosanan mukaan muodostetuissa ryhmissä heikoimpaan kolmannekseen kuuluvilla asiakaspalvelijoilla on paras myyntimäärän keskiarvo ja parhaaseen kolmannekseen kuuluvilla heikoin myyntimäärän keskiarvo.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Johdantoluvussa tutkimuksen tavoitteeksi asetettiin kannustinjärjestelmien vaikutusten tarkasteleminen työnohjauksessa. Tutkimuksen teoreettisessa osassa tarkasteltiin motivaatioteorioita ja niiden vaikutuksia kannustinjärjestelmiin sekä koottiin yhteen kannustinjärjestelmien käytöstä tehtyjä tutkimuksia ja niiden tuloksia. Esimerkiksi Porterin ja Lawlerin (1968) mukaan kannustinjärjestelmät ovat ulkoisia motivaatitekijöitä, joilla voidaan vaikuttaa ainoastaan työntekijän ulkoiseen motivaatioon. Decin, Koestnerin ja Ryanin (1999) mukaan kannustinjärjestelmillä voi olla positiivisia vaikutuksia myös työntekijöiden sisäiseen motivaatioon, mutta vastaavasti niillä voi olla myös negatiivisia vaikutuksia sisäiseen motivaatioon. Näistä havainnoista johdettu itsemääräämisteoria loi mallin, joka pyrki ottamaan kannustinjärjestelmät huomioon juuri työntekijöiden sisäistä motivaatioita vahvistavina tekijöinä (Gagne & Deci 2005).

Spreitzerin (1995) mukaan voimaantumisen tunne on keskeisessä asemassa, siinä kokeeko työntekijä kannustinjärjestelmän motivoivana ja voimaantumisen tunnetta vahvistaa hänen tutkimuksensa mukaan kannustinjärjestelmien ja palkkioiden henkilökohtaisuus ja henkilökohtaisen suoritustason mukaisuus. Draken (2007) mukaan kannustinjärjestelmillä voi sen sijaan olla myös negatiivisia vaikutuksia alemman työntekijä tason kokemaan voimaantumisen tunteeseen.

Kannustinjärjestelmien käytöstä ja niiden vaikutuksista työn tehokkuuteen on saatu sekä positiivisia että negatiivisia tuloksia. Bankerin (1996) tutkimus osoitti, että myyntimäärään perustuvan kannustinjärjestelmän käyttöönotto vaikutti positiivisesti myynnin kasvuun sekä asiakaspalveluun. Bankerin tutkimustulos poikkeaa esimerkiksi Holmstömin ja Milgromin (1991) tekemistä havainnoista, joiden mukaan työntekijät keskittyvät ainoastaan siihen tavoitteeseen, josta palkitaan eivätkä ajattele pitkäjänteisesti, että parempi asiakaspalvelu toisi enemmän myyntiä tulevaisuudessa.

Bonner ym. (2000) tekivät koontitutkimuksen aiemmista kannustinjärjestelmien käyttöön liittyvistä tutkimuksista. He tarkastelivat työtehtävyytyn ja käytetyn kannustinjärjestelmämallin vaikutuksia kannustinjärjestelmän ja työn tehokkuuden

väliseen suhteeseen. Tutkimustulosten mukaan yksinkertaiset kannustinjärjestelmät toimivat parhaiten yksinkertaisissa työtehtävissä ja vastaavasti monimutkaisten työtehtävien ollessa kyseessä kannustinjärjestelmien vaikutukset työn tehokkuuteen saattoivat kääntyä negatiivisiksi. Decin ja Ryanin (1985b) mukaan monimutkaisemmat työtehtävät ovat useimmiten itsessään työntekijää motivoivia. Fesslerin (2003) tutkimustulokset tukevat Bonnerin ym. (2000) havaintoja, koska hän havaitsi, että mikäli työtehtävä itsessään on työntekijän mielestä motivoiva ja mielenkiintoinen, saattaa kannustinjärjestelmän käytöllä olla negatiivisia vaikutuksia työn tehokkuuteen. Tässä tutkimuksessa kohdeyrityksen asiakaspalvelijoiden työtehtävää voidaan pitää suhteellisen monimutkaisena, koska työnkuvaan kuuluu myyntityön ja asiakaspalvelun yhdistäminen. Asiakaspalvelijoilta vaaditaan myös laaja ammattiosaamista, koska henkilöasiakkaiden vahinkovakuuttaminen on suhteellisen laaja kokonaisuus. Tämä tutkimus ei kuitenkaan pysty vastaamaan siihen kokevatko asiakaspalvelijat työn itsessään mielenkiintoisena ja motivoivana.

Bonner ja Sprinkle (2002) tutkivat kannustinjärjestelmän vaikutusta työpanokseen ja tutkimuksen mukaan rahamääräinen palkkio on työntekijän näkökulmasta haluttava ja odotusarvoteorian mukaisesti sillä voi olla positiivinen vaikutus työn tehokkuuteen. Tutkimuksessa todetaan kuitenkin myös, että esimerkiksi suoriteperusteinen kappalemäärään tai myyntimäärään perustuva palkkio saattaa ohjata työntekijän keskittymään ainoastaan määrään eikä laatuun. Tämä havainto on mielenkiintoinen myös tämän tutkimuksen kannalta, koska tutkimuksen keskeisin tutkimuskysymys on:

Onko myynnin ja asiakaspalvelun välillä yhteyttä, kun käytössä on myyntimääräperusteinen kannustinjärjestelmä?

Tilastollisen testauksen perusteella myyntimäärällä ei ole tilastollisesti merkitsevää positiivista riippuvuutta asiakaspalautearvosanan tai muiden laadullisten muuttujien eli puhelurakenteen laatuarvosanan ja puheluiden laajentamisen arvosanan kanssa. Testaustuloksista käy ilmi, että puheluiden kappalemäärä on ainoa myyntimäärää selittävä muuttuja. Myyntimäärän keskiarvot ovat myös heikompia niillä asiakaspalvelijaryhmillä, jotka menestyvät paremmin laadullisten mittareiden valossa. Asiakaspalvelijaryhmillä tarkoitetaan tässä kohtaa luvussa kolme muodostettuja muuttujakohtaisia ryhmiä, joissa asiakaspalvelijat jaettiin jokaisen muuttujan suhteen

parhaaseen, keskivertoon ja heikoimpaan kolmannekseen. Näiden tulosten perusteella vastaus tutkimuskysymykseen on:

Myynnin ja asiakaspalvelun välillä ei ole yhteyttä, kun käytössä on myyntimäärään perustuva kannustinjärjestelmä.

Tutkimustulokset tukevat aiempien tutkimuksien tuloksia siitä, että rahamääräisillä kannustinjärjestelmillä voi olla työtehokkuuteen negatiivisia vaikutuksia. Tämä tulos on kuitenkin voimassa ainoastaan siinä tapauksessa, että oletetaan tutkimuksen kohdeyrityksen Pohjola Vakuutus Oy:n tapauksessa työntekijän kokonaistehokkuuteen laskettavan myyntimäärän lisäksi myös asiakaspalvelun laatu. Tutkimustuloksista ei käy ilmi millaisia suoria vaikutuksia kannustinjärjestelmän käytöllä on myyntimäärään tai asiakaspalvelun laatuun. Näiden selvittämiseksi tarvittaisiin tutkimukseen mukaan myös kontrolliryhmä, joka työskentelisi samassa työtehtävässä ilman myyntimääräistä kannustinjärjestelmää. Tutkimustulokset osoittavat sen sijaan sen, miten työntekijät painottavat työpanostaan suhteessa myyntiin ja asiakaspalveluun. Tässä suhteessa tutkimustuloksista käy ilmi, että myynti ja asiakaspalvelu näyttävät olevan osaltaan toisiaan poissulkevia. Myyntimäärän ja asiakaspalautteen laatuarvosanan välillä ei kuitenkaan ole myöskään negatiivista tilastollisesti merkitsevää korrelaatiota. Parempi asiakaspalautearvosana ei siis suoraan tarkoita heikkoa myyntimäärää, joten johtopäätökseen täytyy suhtautua pienellä varauksella.

Tutkimuksen testaustuloksista selviää myös, että kaikkien tutkimuksessa mukana olleiden laadullisten muuttujien asiakaspalautearvosanan, puhelurakenteen laatuarvosanan ja puheluiden laajentamisen arvosanan välillä on positiivinen ja tilastollisesti merkitsevä riippuvuus. Tästä voidaan päätellä, että työskentelemällä kohdeyrityksen määrittämän puhelurakenteen mukaisesti ja puheluita aktiivisesti laajentamalla saavutetaan asiakaspalvelun laadun osalta parempia tuloksia. Parempi asiakaspalvelun laatu ei kuitenkaan vaikuta positiivisesti asiakaspalvelijoiden aikaansaaman myyntimäärään.

Huomioitavaa myyntimäärän ja edellä mainittujen laadullisten muuttujien välisiä suhteita tarkastellessa on kuitenkin se, että laadulliset mittarit, joihin asiakaspalvelijoiden saamat arvosanat perustuvat, ovat kohdeyrityksen itse määrittämiä. Näin ollen asiakaspalvelijakohtaiset arvosanat kertovat, sen missä määrin asiakaspalvelijat ovat onnistuneet suhteessa yhtiön asettamiin tavoitteisiin. Asiakaspalautearvosana ei siis suoraan mittaa absoluuttista tai universaalista asiakaspalvelun laatua.

Tutkimustuloksista ilmenevä ristiriita myyntimäärän ja asiakaspalautearvosanan välillä muodostaa myös mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita. Tässä tutkimuksessa tehdyt havainnot perustuvat ainoastaan yhdestä kohdeyrityksestä kerättyyn aineistoon. Kohdeyrityksen sisällä, havaittua ristiriitaa olisi mahdollista jatkotutkia, esimerkiksi henkilöstölle tehtävällä kyselytutkimuksella, jolla olisi mahdollista pyrkiä selvittämään, miten työntekijät itse kokevat käytössä olevan kannustinjärjestelmän työssään. Myös yrityksen johdon näkökulmaa olisi ehkä tarvetta selvittää. Tässä suhteessa ratkaisevaa on se missä määrin yritys strategiassaan painottaa myynnillisiä tavoitteita ja asiakaspalvelun laadullisia tavoitteita. Tämä kuitenkin viime kädessä määrittää sen, että saavutetaanko kannustinjärjestelmällä yrityksen kannalta haluttuja tuloksia. Tämän tutkimuksen havaintojen paikkansa pitävyyttä voisi testata myös laajemman aineiston kautta, jossa mukana olisi havaintoja useammasta vakuutustoimialalla työskentelevästä yrityksestä. Mielenkiintoista olisi myöskin selvittää pätevätkö tämän tutkimuksen tulokset muilla toimialoilla toimivissa yrityksissä, joissa työskennellään vastaavissa puhelinpalvelun myynti- ja asiakaspalvelutehtävissä.

LÄHDELUETTELO

- Adams, J. S. 1963. Toward an understanding on inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422–436.
- Alderfer, C. P. 1972. *Existence, relatedness, and growth*. New York: Free Press.
- Amabile, T. M., DeJong, W. & Lepper, M. R. 1976. Effects of externally imposed deadlines on subsequent intrinsic motivation, *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 92–98.
- Arnolds, C. A. & Boshoff, C. 2002. Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory. *Journal of Human Resource Management*, 13, 697–719.
- Ashforth, B. E. 1989. The experience of powerlessness in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 207–242.
- Atkinson, A. A., Banker, R. D., Kaplan, R. S. & Young, S. M. 1995. *Management Accounting*. New Jersey: Prentice Hall.
- Bandura, A. 1977. Self-efficacy: Towards a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191–215.
- Bandura, A. 1997. *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: W. H. Freeman and Company.
- Banker, R. D., Lee S-Y. & Potter G. 1996. A field study of the impact of performance-based incentive plan. *Journal of Accounting and Economics*, 21, 195–226.
- Banker, R. D., Potter, G. & Srinivasan, D. 2000. An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. *The Accounting Review*, Vol. 75, No. 1, 65–92.
- Bettman, J. R., Johnson, E. J. & Payne, J. W. 1990. A componential analysis of cognitive effort in choice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 45, 111–139.
- Bonner, S. E., Hastie, R., Sprinkle, G. B. & Young, S. Y. 2000. A Review of the Effects of Financial Incentives on Performance in Laboratory Tasks: Implications for Management Accounting. *Journal of Management Accounting Research*, 12, 20–64.
- Bonner, S. E. & Sprinkle, G. B. 2002. The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, Organizations and Society*, 27, 303–345.
- Brockner, J. 1988. *Self-esteem at work*. Lexington: Lexington Books.

- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. 1988. The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471–482.
- deCharms, R. 1968. *Personal causation: The internal affective determinants of behavior*. New York: Academic Press.
- Deci, E. L. 1971. Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 18, 105–115.
- Deci, E. L. 1975. *Intrinsic motivation*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., Connell, J. P. & Ryan, R. M. 1989. Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74, 580–590.
- Deci, E. L., Koestner, R. & Ryan, R. M. 1999. A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125, 627–668.
- Deci, E. L. & Ryan R. M. 1980. The empirical exploration of intrinsic motivational processes. Teoksessa Berkowitz (toim.), *Advances in experimental social psychology*, vol. 13, 39–80. New York: Academic Press.
- Deci, E. L. & Ryan R. M. 1985a. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L. & Ryan R. M. 1985b. The general causality orientations scale: self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19, 109–134.
- Drake, A. R., Wong, J. & Salter, S. B. 2007. Empowerment, motivation, and performance: examining the impact of feedback and incentives on nonmanagement employees. *Behavioral Research in Accounting*, 19, 71–89.
- Erez, M., Gopher, D. & Arzi, N. 1990. Effects of goal difficulty, self-set goals, and monetary rewards on dual task performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47, 247–269.
- Fessler, N. J. 2003. Experimental Evidence on the Links among Monetary Incentives, Task Attractiveness, and Task Performance. *Journal of Management Accounting Research*, 15, 161–176.
- Fleming, J. H., Coffman, C. & Harter, J. K. 2005. Manage your human sigma. *Harvard Business Review*, July-August, 107–144.
- Gagné, M. & Deci, E. L. 2005. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organisational Behavior*, 26, 331–362.
- Gist, M. 1987. Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management. *Academy of Management Review*, 12, 472–485.

- Gist, M. & Mitchell, T. N. 1992. Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17, 183–211.
- Heider, F. 1958. *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.
- Heikkilä, T. 2010. *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Herzberg, F. 1966. *Work and the nature of man*. Cleveland, OH: World.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Homström, B. & Milgrom, P. 1991. Multitask principal-agent analyses: Incentive contracts, asset ownership, and job design. *Journal of Law, Economics and Organizations*, 7, 24–52.
- Ivancevich, J. M. & Matteson, M. T. 1990 *Organizational behavior and management*. Homewood (Ill.): BPI Irwin.
- Kahneman, D. 1973. *Attention and effort*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Kanfer, R. 1990. Motivation theory and industrial and organizational psychology. Teoksessa Dunnette, M. D. & Hough, L. M. (toim.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 75–170. CA: Consulting Psychologists Press.
- Kanfer, R., Chen, G. & Pritchard, R., D. 2008. *Work Motivation: Past, Present, and Future*. New York: Taylor & Francis Group, LLC.
- Kaplan, R. & Norton, D. 1992. The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70, 92–100.
- Kaplan, R. & Norton, D. 1996. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2002. *Strategialähtöinen organisaatio*. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. 1991. Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, 3, 301–329.
- Kauhanen, A. & Piekkola, H. 2006. What makes performance-related pay schemes work? *Journal of Management and Governance*, 10, 149–177.
- Koeborg, C. S., Boss, R. W., Senjem, J. C. & Goodman E. A. 1999. Antecedents and outcomes of empowerment. *Group and Organization Management*, 24, 71–91.
- Kuvaas, B. 2006. Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 365–385.

- Lawler, E. E. 1986. *High involvement management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawler, E. E. 1992. *The ultimate advantage: Creating the high involvement organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lepper, M. R. & Greene, D. 1975. Turning play into work: effects of adult surveillance and extrinsic rewards on children's intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 479–486.
- Locke, E. A. 1968. Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, May, 157–189.
- Locke, E. A., Bryan, J. F. & Kendall, L. M. 1968. Goals and intensions as mediators of the effects of monetary incentives and behavior. *Journal of Applied Psychology*, 52, 104–121.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. 1990. *A theory of goal setting and task performance*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Locke, E. A., Shaw, K., Saari, L. & Latham, G. 1981. Goal-setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90, 125–152.
- Maslow, A. H. 1954. *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- McClelland, D. C. 1962. Business Drive and National Achievement. *Harvard Business Review*, July-August, 99–112.
- McGraw, K. O. & McCullers, J. C. 1979. Evidence of a detrimental effect of extrinsic incentives on breaking a mental set. *Journal of Experimental Social Psychology*, 15, 285–294.
- Neilimo, K. & Näsi, J. 1980. *Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede. Tutkimus positivismiin soveltamisesta*. Tampereen yliopisto. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja. Sarja A 2: Tutkielmia ja raportteja 12.
- Piekkola, H. 2005. Performance-related pay and firm performance in Finland. *International Journal of Manpower*, 26, 619–635.
- Porter, L. W. & Lawler, E. E. III. 1968. *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Irwin-Dorsey.
- Rotter, J. B. 1966. Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80, 1014–1053.
- Ryan, R. M., Connel, J. P. & Deci, E. L. 1985. A motivational analysis of self-determination and self-regulation in education. Teoksessa Ames, C. & Ames, R. E. (toim.) *Research on motivation in education: The classroom milieu*, 13–51. New York: Academic Press.

- Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68–78.
- Segalla, M., Rouziès, D., Besson, M. & Weitz, B. A. 2006. A cross-national investigation of incentive sales compensation. *International Journal of Research in Marketing*, 23, 419–433.
- Slater, F. S. & Olson E. M. 2000. Strategy type and performance: the influence of sales force management. *Strategic Management Journal*, 21, 813–829.
- Smith, W. E. 1975. *The effect of anticipated vs. unanticipated social reward on subsequent intrinsic motivation*. Dissertation, Cornell University.
- Spreitzer, G. M. 1995. Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *The Academy of Management Journal*, vol. 38, no. 5, 1442–1465.
- Taylor, F. W. 1911. *The principles of scientific management*. New York: Norton.
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. 1990. Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666–681.
- Tähtinen, J. & Isoaho, H. 2001. *Tilastollisen analyysin lähtökohtia. Ensiasteleet kvantitaiineiston käsittelyyn, analyysiin ja tulkintaan SPSS-ohjelmaympäristössä*. Turku: Painosalama Oy.
- Vroom, V. H. 1964. *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Zuckerman, M., Porac, J., Lathin, D. & Deci, E. L. 1978. On the importance of self-determination for intrinsically motivated behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 4, 443–446.