

Satu Yrjälä

MOTIVOIVA JA TALOUDELLINEN TULOSPALKITSEMINEN  
– PALKITSEMISJÄRJESTELMÄN SUUNNITTELU JA PILO-  
TOINTI KOHDEYRITYKSESSÄ

Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma (YAMK)

2019

# MOTIVOIVA JA TALOUDELLINEN TULOSPALKITSEMINEN – PALKITSEMISJÄRJESTELMÄN SUUNNITTELU JA PILOTOINTI KOHDEYRITYKSESSÄ

Yrjälä, Satu

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Johtamisen koulutusohjelma ja palveluliiketoiminnan, YAMK

syyskuu 2019

Sivumäärä:82

Liitteitä:6

Asiasanat: tulospalkitseminen, työmotivaatio, palkitsemisjärjestelmä

---

Kehittämistehtävässä luotiin ja pilotoitiin taloudellinen ja motivoiva tulospalkitsemisjärjestelmä. Kohdeyrityksessä ei ole aiemmin ollut käytössä taloudellista palkitsemisjärjestelmää. Kehittämistehtävää tarkasteltiin työnantajan näkökulmasta, joten esimiehen rooli nähtiin erittäin suurena ja vaikuttavana. Teoreettinen viitekehys rakentui palkitsemisen, taloudellisen palkitsemisen ja työmotivaation ympärille.

Kohdeyrityksen asiakkaiden ostokäyttäytyminen on muuttunut viime vuosien aikana suuresti ja verkkokauppa on yhä enenevässä määrin kasvattanut osuuttaan. Informaatioteknologian kehittyminen on luonut tarpeen kehittää henkilökunnan tietotaitoa ja ammattiosaamista. Kohdeyrityksen ala elää murrosta, ja uudet toimintatavat avaavat erilaisia mahdollisuuksia liiketoiminnan parantamiseen ja kasvattamiseen. Taloudellinen ja motivoiva tulospalkitsemisjärjestelmä suunniteltiin ja pilotoitiin vastaamaan tämän hetken tarvetta nostaa yrityksen kilpailukykyä ja henkilökunnan työmotivaatiota.

Kehittämistehtävä toteutettiin laadullisena tutkimuksena, ja metodiksi valittiin konstruktivinen lähestymistapa. Hankkeessa luotiin tuotos, jota tarkasteltiin eri näkökulmista. Teemahaastattelun avulla kartoitettiin henkilökunnan kokemuksia taloudellisen palkitsemisjärjestelmän toimivuudesta, ja kyselyllä selvitettiin kohdeyrityksen muiden yksikköjen esimiesten näkemyksiä taloudellisista palkitsemisjärjestelmistä. Lopputuloksena saatiin henkilökunnalle kaksi erilaista ehdotusta. Toinen oli toukokuussa 2018 pilotoitu järjestelmä, joka motivoi henkilökuntaa, mutta ei rasittanut kohdeyrityksen kulurakennetta liikaa. Toinen oli ehdotus, jossa yhden kyselyyn vastanneen esimiehen ideaa muokkaillen palkitseminen maksetaan työvaaterahana, jota on mahdollisuus kerätä kuusi kuukautta. Esimiehille luotiin oma järjestelmä myyjien järjestelmän rinnalle. Siinä palkitseminen tapahtuisi kerran vuodessa tilikauden loputtua.

Taloudellisen ja motivoivan tulospalkitsemisjärjestelmän pilotointi osoitti, että pilotoidusta järjestelmästä on hyötyä kohdeyritykselle. Taloudellisten lukujen analysoinnin lisäksi teemahaastattelut ja kysely vahvistivat, että taloudellinen tulospalkitseminen lisää sekä henkilökunnan työmotivaatiota että yrityksen tulosta. Kehittämishankkeessa tuli kuitenkin ilmi, että aineeton palkitseminen aineellisen rinnalla on toimivin yhdistelmä motivoinnin ja myynnin kasvun kannalta.

# A MOTIVATING AND ECONOMIC INCENTIVE-SYSTEM – PLANNING AND PILOTING SYSTEM IN THE TARGET COMPANY

Yrjälä, Satu

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Management and Service Business, Master's Programme

September 2019

Number of pages:82

Appendices:6

Keywords: incentive, work motivation, rewarding-system

---

An economic and motivating incentive-system was created and introduced in this project. The target company had never had an incentive system in use before. The point of view in the project was from the employer's side. Thus, the role of the manager was seen essential. The theoretical framework was based on rewarding, monetary compensation and work motivation.

Customer behavior of the target company has changed considerably in the last few years as online sales have grown significantly. The advancement of information technology has created a need to improve the know-how and professional skills of the personnel. The target company's line of work is in turning point and new methods open different kind of opportunities in improving and growing the business. The economic and motivational incentive system was developed to match this need to improve the competitiveness of the company and motivation of the personnel.

This project was carried out as qualitative research and the method was constructive approach. The results were analyzed from different points of view. Thematic interviews helped to survey the personnel's experiences about the functionality of the incentive system. Interviewing the managers of the target company's other units helped to gather their views as well. The end results brought up two different suggestions to personnel. The first was taken into practice in 2018. This system motivated the workers but didn't stretch the company's expenses too much. The other suggestion was based on one manager's idea to reward the workers with money for working clothes in six months periods. Managers were given their own system in side of the personnel. In that system the rewarding would take place annually at the end of the accounting period.

Introducing an economic and motivating incentive system turned out to be an asset for the target company. Analyzing the economic figures and also the interviews and surveys confirmed that economic incentive system improves the motivation of the personnel and also the company's financial outcome. This project also revealed that non-monetary rewarding together with monetary rewarding is the most efficient combination in improving motivation and sales.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TAUSTA.....	8
2.1	Kohdeyritys.....	8
2.2	Liike-elämän muutokset kohdeorganisaatiossa.....	9
3	TUTKIMUKSELLINEN KEHITTÄMISTYÖ.....	11
3.1	Kehittämistehtävän pää- ja alakysymykset.....	11
3.2	Kehittämistehtävän merkitys ja tavoite.....	13
3.3	Kehittämistehtävän metodi ja menetelmät.....	14
3.3.1	Konstrukttiivinen lähestymistapa.....	15
3.3.2	Kyselylomake	17
3.3.3	Teemahaastattelu.....	17
3.3.4	Havainnointi	18
3.4	Kehittämistehtävän sisältö, rakenne ja keskeisimmät käsitteet.....	19
4	PALKITSEMINEN.....	22
4.1	Palkitsemisen merkitys.....	22
4.2	Palkitsemistapoja.....	23
4.2.1	Aineeton palkitseminen.....	24
4.2.2	Aineellinen palkitseminen.....	27
4.3	Palkitsemisen kokonaisuus.....	27
4.4	Palkitsemisen tavoite ja strategia.....	29
4.5	Palkitsemisen kehittäminen.....	30
5	TALOUELLINEN PALKITSEMINEN.....	32
5.1	Taloudelliset palkitsemismenetelmät.....	32
5.1.1	Peruspalkka	34
5.1.2	Tulospalkkaus	35
5.1.3	Palkanlisät	38
5.2	Taloudellinen palkitseminen johtamisen välineenä.....	39
5.2.1	Henkilökohtainen myyntityö.....	40
5.2.2	Lisämyynti	42
6	TYÖMOTIVAATIO.....	44
6.1	Työmotivaation merkitys työelämässä.....	44
6.2	Sisäinen motivaatio.....	47
6.3	Ulkoinen motivaatio.....	48
6.4	Itsensä kehittäminen.....	49

6.5	Työmotivaation johtaminen .....	50
6.5.1	Esimiehen antaman palautteen merkitys työmotivaatioon .....	53
6.5.2	Työyhteisön vaikutus työmotivaatioon .....	55
7	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTUS JA TULOKSET .....	57
7.1	Taloudellisen ja motivoivan tulospalkitsemisjärjestelmän pilotointi .....	58
7.2	Kehittämistehtävän tulokset .....	60
7.2.1	Kyselyn tulokset .....	61
7.2.2	Teemahaastattelun tulokset .....	62
7.2.3	Havainnoinnin tulokset .....	64
8	TALOUELLINEN JA MOTIVOIVA TULOSPALKITSEMISJÄRJESTELMÄ .....	66
8.1	Taloudellisen ja motivoivan tulospalkitsemisjärjestelmän ehdotukset .....	66
8.2	Ehdotus palkitsemisjärjestelmästä .....	67
8.2.1	Ehdotetun tulospalkitsemisjärjestelmän hyödyt ja edut .....	69
8.2.2	Ehdotetun tulospalkitsemisjärjestelmän haitat ja sudenkuopat .....	70
8.3	Järjestelmän käyttöönoton ohjeistus .....	71
9	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	73
9.1	Yhteenveto .....	73
9.2	Kehittämistehtävän arviointi ja jatkosuunnittelu .....	75
9.3	Oma pohdinta .....	77
	LÄHTEET .....	80
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Yritykset haluavat parantaa tulostaan ja kilpailukykyään markkinoilla, asiakaspalvelun laatua sekä monia muita tärkeitä osa-alueita. Tavoitteita pyritään saavuttamaan erilaisten toimintojen ja kehittämisen avulla. Tulospalkkaus on yksi tapa tuoda tavoitteet esille ja palkita niihin johtavasta tekemisestä. *Mitä mittaat, sitä saat*. Johtaminen ei ole näin suoraviivaista, mutta palkitsemisen kokonaisuudessa tulospalkkaus on strategisesti mahdollisesti tuloksekkain väline käyttäytymisen motivoimiseksi. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 113.) Kehittämishankkeessa suunniteltiin ja pilotoitiin taloudellinen ja motivoiva tulospalkitusjärjestelmä. Pilotointi toteutettiin toukokuussa 2018. Kohdeyrityksen yksikkö, jossa pilotointi suoritettiin, on yksi toimipiste Suomen noin kuudestakymmenestä yksiköstä.

Tulospalkkausjärjestelmiä voivat suunnitella mitä erilaisimmissa työtehtävissä ja rooleissa toimivat ihmiset. Tulospalkkausjärjestelmän kehittämisen onnistumisen mahdollisuudet kasvavat, kun mukana on eri rooleissa olevia henkilöitä. (Hulkko, Hakonen, Hakonen & Palva 2002, 14.) Toimin kohdeyrityksessä testattavan järjestelmän kehittäjänä, toimenkuvani on yksikön esimies, ja yhdessä talousjohtajan kanssa neuvottelimme järjestelmän yksityiskohdista. Lähtökohtana oli, että kehittämissuunnitellaan ja luodaan uusi taloudellinen ja henkilökuntaa motivoiva palkitusjärjestelmä. Sen toimivuus testattiin toukokuussa 2018 yhdessä kohdeyrityksen toimipisteessä. Tämän jälkeen tavoitteena oli kehittää ja parantaa järjestelmää tarpeen mukaan niin, että sitä olisi mahdollista tulevaisuudessa käyttää yrityksen muissa toimipaikoissa, ei vain Suomessa vaan myös muiden Pohjoismaiden yksiköissä, joita on satoja.

Nykyään edellytetään, että palkitusjärjestelmät kehittyvät yrityksen ja sen henkilöstön arvoja ja asenteita heijastellen. Ei siis ole yhdentekevää, miten palkitusjärjestelmiä kehitetään tai luodaan. Kehittämistä pidetään merkittävänä yhteiskunnallisen vaikuttamisenvälineenä. Palkitsemisen kehittämistyöhön tarvitaan oikeita ihmisiä ja

ymmärrystä kehittämisen syystä ja menetelmistä. Palkitsemisen kehittäminen on olennainen osa toimivaa palkitsemista. (Hakonen & Nylander 2015, 183–184.) Palkitsemisjärjestelmän valinnassa keskeistä on prosessin toimivuus ja oikeudenmukaisuus. Tällöin rakentuu luottamus organisaatiota kohtaan, mikä puolestaan kasvattaa motivaatiota. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 196.)

Kehittämistoiminnalla pyritään kohti aiempaa tarkoituksenmukaisempaa toimintaa (Karlöf ja Lövingsson 2004, 84). Tavoitteena on kehittää, pilotoida ja löytää yritykselle taloudellinen ja motivoiva tulospalkkausjärjestelmä. Kehittämishankkeessa on tarkoitus kasvattaa myyntiä ja saada henkilökunta tekemään enemmän lisämyyntiä sekä muita toimenpiteitä myynnin kehittämiseksi.

Tieteellisessä ja ammatillisessa toiminnassa on paljon yhteistä (Vilka 2005, 29). Kehittämishankkeessani on tavoitteena tuottaa uutta. Vilka (2005, 29–30) jatkaa, että ammatillisia perusteita toteuttaen tuotetaan jotain uutta noudattaen samalla ammatitietikkaa. Tutkimuksen liittyessä ammatilliseen toimintaan ollaan tilanteessa, jossa tutkimusetiikka ja sen noudattaminen ovat osa ammatillista toimintaa. Tutkimusetiikka tarkoittaa hyvän tieteellisen toiminnan noudattamista. Tiedonhankinnassa tutkimusetiikka tarkoittaa, että tutkija hankkii tiedon ammattikirjallisuudesta, havainnoista sekä analyysistä. Tutkimuksen tarkoitus on uuden tiedon tuottaminen.

## 2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TAUSTA

Kehittämistehtävä toteutui, koska olin nähnyt ja kuullut tulospalkitsemisen tarpeen. Useamman myyjän ja myymäläpäällikön kanssa keskustellessa on pohdittu taloudellisen tulospalkitsemisjärjestelmän puuttumista. Olen kehitellyt mielessäni ideaa kehittämistehtävästä, ja taloudellinen tulospalkitseminen tuli vahvimmin esille, koska kohdeyrityksessä oli selkeä tarve järjestelmälle. Tein alkuvuodesta 2018 esimiehelleni ehdotuksen taloudellisen tulospalkitsemisen testaamisesta, minkä jälkeen asia esitettiin talousjohtajalle. Myönteisen vastaanoton jälkeen alkoi sen suunnittelu, minkälainen palkitsemisjärjestelmä olisi kohdeyritykselle, ja varsinkin yksikölle, jossa pilotointi suoritettaisiin, taloudellisiin ja motivoivin. Kuulin, että kehittämistehtävän kohdeyrityksen koko konsernin johtoryhmä on suunnitellut, että jonkinlainen taloudellinen palkitsemisjärjestelmä voitaisiin ottaa yrityksessä käyttöön, mutta tilanne oli täysin suunnittelun asteella.

### 2.1 Kohdeyritys

Kehittämistehtävän tutkimuksen kohteena on Pohjoismaiden vähittäiskauppa, jossa ei ole käytössä palkitsemisjärjestelmää. Kehittämistehtävä toteutetaan keskisuudessa toimipisteessä, jossa liike on ollut samalla toimipaikalla joulukuusta 2007 lähtien. Toimipisteessä on viisi vakituista työntekijää, joista neljä on alkuperäistä henkilökuntaa vuodelta 2007. Lisäksi myymälässä on vaihtuvia, tarvittaessa töihin kutsuttavia työntekijöitä sekä kesätyöntekijöitä. Minulla liikkeen esimiehenä on kokoaikainen 37,5 tunnin työsopimus, muilla työntekijöillä on 20–34 tunnin sopimuksia. Henkilökunnasta vanhin työntekijä on syntynyt 60-luvulla ja nuorin 90-luvulla, muut ovat tältä väliltä. Esimiehenä minulla on erilaisen työtaustan, elämäkokemuksen ja iän tuoman asenteen omaavia työntekijöitä johdettavanani; lisäksi on minua nuorempia ja vanhempia työntekijöitä. Tämän voin nähdä haasteena tai mahdollisuutena. Aaltonen ja Lindroos (2012, 62) kirjoittavat, että samalla tavalla kuin perheissä, myös työpaikan ilmapiiri rakentuu suhteiden, sukupuolien sekä erilaisten yksilöiden varaan. Kilpailua ja kateutta on varmasti kaikissa työyhteisöissä, mutta negatiivisuutta voi vähentää ottamalla huomioon yksilöt ja heidän vahvuutensa ja opettelemalla tuntemaan henkilökuntansa.



Kohdeyrityksessä on tarkoitus ottaa huomioon henkilökunnan vahvuudet ja vahvistaa niitä, jotta tulospalkitseminen onnistuisi ja henkilökunta saisi onnistumisen tunteita ja yhteenkuuluvuus vahvistuisi. Kohdeyrityksen arvoista erityisesti joukkuehenki on minulle tärkeä. Arvot ovat näkyvillä koko ajan, sillä tarkoitus on kunnioittaa myös kohdeyrityksen arvoja, samalla kun luodaan taloudellinen ja motivoiva tulospalkitsemisjärjestelmä. Yrityksen muita arvoja ovat luovuus, selkeys ja rohkeus.

Koko yrityksessä, jossa on liikkeitä Pohjoismaissa, on ollut pohdintaa, että jonkinlaiselle palkitsemisjärjestelmälle olisi tilausta. Se, millainen järjestelmä olisi, on edelleen auki. Osa kilpailijoista käyttää tulospalkkausjärjestelmää. Ojasalo, Moilanen & Rita-lahti (2015, 12–13) painottavat, että yritykset tarvitsevat kehittämistyötä jatkuvasti esimerkiksi kannattavuutensa parantamiseen, kaupallistamiseen, kehittääkseen palveluita tai kasvun aikaan saamiseen. Henkilöstön motivaation parantamiseen tarvitaan myös kehittämistyötä. Lisäksi tulevaisuuden kysyntä ja muu toiminta vaativat kehittymistä. Kehittämistyön merkitys ja vaatimukset ovat kasvaneet. Globalisaatio vaatii reagointia. Lopulta menestyneimpiä ovat ne, jotka ovat eläneet ajan hengessä ja onnistuneet kehittymään koko ajan.

## 2.2 Liike-elämän muutokset kohdeorganisaatiossa

Kehittämistehtävässä reflektoidaan taloudellisen palkitsemisen vaikutusta henkilökunnan työmotivaatioon ja yrityksen liikevaihtoon. Tällä hetkellä ostopolku näyttää muuttuvan, joten on myös hyvä pohtia, mitä voisi tehdä paremmin. Nettikaupan osuus myynnistä nousee koko ajan, mikä on kivijalkamyymälöille suuri haaste: miten vastata kasvavaan kilpailuun. Motivoivalle ja taloudelliselle palkitsemisjärjestelmän kehittämiselle on selkeä tarve nykyisessä muuttuvassa maailmassa.

Kohdeyrityksen myymälöissä esimies joutuu pohtimaan erilaisia tapoja motivoida henkilökuntaa tekemään aina parempaa tulosta. Tulospalkkausjärjestelmä todennäköisesti auttaa tukemaan tavoitetta. Lisäksi esimiehen vastuulla on kouluttaa ja auttaa henkilökuntaa kehittämään asiakaspalvelutaitojaan, sillä vahvalla ammattitaidolla on kauaskantoiset vaikutukset yrityksen menestymiseen kovassa kilpailussa. Onnistunut

tulospalkkausjärjestelmä ja ammattitaitoinen henkilökunta ovat yrityksen menestymiselle tärkeitä osatekijöitä.

### 3 TUTKIMUKSELLINEN KEHITTÄMISTYÖ

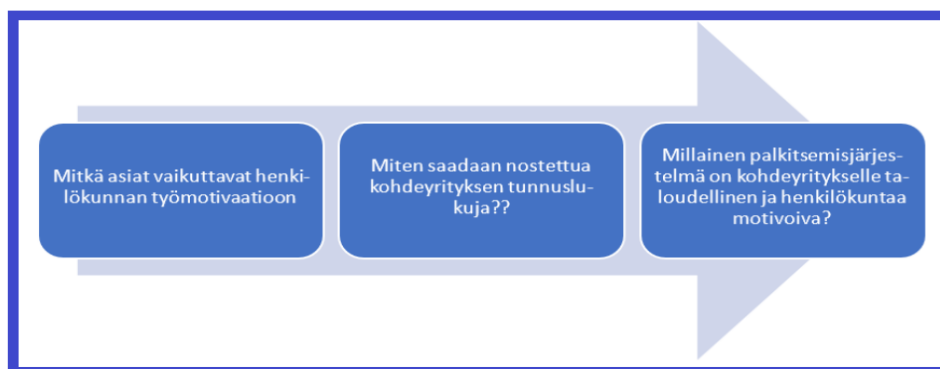
Tutkimus on osa kehittämistyötä. Kehittämistöissä korostuu usein tutkimuksellisuus. Tutkimuksellinen kehittämistyö saa usein alkunsa esimerkiksi organisaation tarpeesta kehittyä tai saada aikaan muutosta. Tällöin tutkimukselliseen kehittämistyöhön kuuluu usein käytännön ongelmien ratkaisua, uusien ideoiden tai palveluiden tuottamista ja toteuttamista. Tutkimuksellisuus on sitä, että omat ratkaisut sekä tuotettu tieto rakentuvat olemassa olevan tiedon jatkoksi. (Ojasalo ym. 2015, 17–21.)

#### 3.1 Kehittämistehtävän pää- ja alakysymykset

Tarkoituksena on löytää taloudellinen ja henkilökuntaa motivoiva tulospalkitsemisjärjestelmä. Kehittämistehtävässä syvennyttään tulospalkitsemisen aiheeseen ja siihen, miten pilotointi toimii kohdeyrityksessä. Lisäksi tarkastellaan palkitsemisen vaikutusta yrityksen liikevaihtoon ja henkilökunnan työmotivaatioon. Ongelmaa tarkastellaan yrityksen näkökulmasta siten, että kehittämishanke auttaisi yritystä löytämään keinot henkilökunnan motivoimiseen ja liikevaihdon kasvattamiseen uudella palkitsemisjärjestelmällä tarjoten samalla ymmärrystä, ei ainoastaan aineellisen, vaan myös aineettoman palkitsemisen tärkeydestä. Nämä voidaan nähdä kilpailuetuna, mutta myös tämän hetken kilpailutilanteen huomioon ottaen lähes eilinehtona. Kehittämistehtävässä ei muokata jo olemassa olevaa järjestelmää vaan luodaan täysin tyhjästä uudenlainen järjestelmä, mikä tuo omat haasteensa.

*Tutkimuskysymysten* avulla pyritään löytämään kohdeyritykselle taloudellinen ja henkilökuntaa motivoiva tulospalkitsemisjärjestelmä (Kuvio 1). Tutkimuksen pääkysymys on: Millainen palkitsemisjärjestelmä on yritykselle kannattava ja henkilökuntaa motivoiva? Alakysymykset ovat: Mitkä asiat kasvattavat henkilökunnan työmotivaatiota? Miten nostaa kohdeyrityksen taloudellisia tunnuslukuja? Tunnuslukuja ovat asiakasprosentti, tuotemäärä asiakasta kohden, keskiostos, myynti ja tulos. Asiakasprosentti on kävijöiden määrä jaettuna ostavilla asiakkailla. Tuotteiden määrä asiakasta kohden on luku, joka kertoo, kuinka monta tuotetta asiakas on keskimäärin ostanut. Eli luku on päivän aikana myytyjen tuotteiden määrä jaettuna ostavilla asiakkailla, eli käytännössä kuinka monta tuotetta kukin asiakas ostaa. Keskiostos on koko

päivän myynti jaettuna ostavilla asiakkailla. Tällöin saadaan euromäärä, joka kertoo keskimääräisen ostossumman. Näitä tunnuslukuja verrataan keskenään muiden myymälöiden tunnuslukuihin. Mitä enemmän on lisämyyntiä, sitä parempia luvut ovat. Tärkein tunnusluku myynnin rinnalla on tulos. Tärkeintä on, että kohdeyrityksen tulos kasvaa. Kaikkia tunnuslukuja on tarkemmin avattu liitteissä (Liite 1).



Kuvio 1. Kehittämishankkeen tutkimuskysymykset ja pääkysymys

Kehittämistehtävän tavoitteena on löytää kohdeyritykselle taloudellinen ja henkilökuntaa motivoiva tulospalkitsemisjärjestelmä. Alakysymykset vievät tutkimusta kohti pääkysymystä (Kuvio 1). Henkilökunnan työmotivaatioon vaikuttavilla asioilla on merkitystä kohdeyrityksen tunnuslukujen nostamisen kannalta, ja näiden keinojen löytäminen ratkaisee, millainen palkitsemisjärjestelmä on kohdeyritykselle taloudellinen ja henkilökuntaa motivoiva (Kuvio 1). Kun molempiin alakysymyksiin on saatu vastaus, löytyy selitys pääkysymykseen, minkä jälkeen löytyy kohdeyritykselle taloudellinen ja motivoiva tulospalkitsemisjärjestelmä. Kehittämistehtävän pääkäsitteitä ovat työmotivaatio ja taloudellinen palkitseminen, mihin tukeutuu koko teoreettinen viitekehys. Näiden yhdistelmällä kehitetään taloudellinen ja motivoiva tulospalkkausjärjestelmä.

Alakysymykset johdattavat kohti taloudellista ja motivoivaa tulospalkitsemisjärjestelmää. Tehtävässä tarkastellaan myös, onko testattava järjestelmä hyvä ja toimiva vai voisiko toisenlainen taloudellinen palkitsemisjärjestelmä olla mahdollisesti enemmän kohdeyritystä palveleva. On hyvin tärkeää, että suunniteltua kokonaisuutta voidaan

soveltaa myös kohdeyrityksen muissa toimipisteissä. Jokainen toimipiste on oma liikkeensä, ja kulttuuri on kussakin yksikössä erilainen. Ei siis ole merkityksetöntä, miten järjestelmä suunnitellaan. Kuten johdannossa todetaan *sitä saa, mitä mittaa*. Tätä käytetään paljon liikkeenjohdon kielessä. Järvisen (2014, 119) mukaan mittaajalla on suuri vastuu siitä, että mitataan oikeita asioita. Mittaamisella on aina pelkkiä tuloksia ja niiden päätöksentekoa kauaskantoisemmat vaikutukset. Mittaaminen tuo näkyviksi asiat, joiden eteen henkilökunta ponnistelee myös silloin, kun mitataan vääriä asioita. Hakonen ja Nylander (2015, 184–185) toteavat, että palkitsemista kehitettäessä kehittämistyö on yleensä projektiluonteinen. Kehittäminen nähdään syklisesti etenevänä. Ensin aloitetaan selvitystyö, ja projekti päättyy saavutettujen tulosten arviointiin.

### 3.2 Kehittämistehtävän merkitys ja tavoite

Kehittämistehtävällä on suuri merkitys kohdeyritykselle. Tämän hetken murros asiakkaiden ostokäyttäytymisessä vaatii yrityksiä tarkastelemaan työskentelyään uudelleen. Taloudellisen ja motivoivan palkitsemisjärjestelmän kehittäminen ja testaaminen ovat kehittämistehtävän tarkoitus. Haastattelut, kyselyt ja havainnointi vahvistivat teoriaa ja pilotointia. Kehittämistehtävässä käsitellään palkitsemisen vaikutusta henkilökunnan motivointiin ja yrityksen liikevaihtoon. Pyrkimyksenä on löytää keinoja ja ymmärtää laajemmin, mitkä asiat motivoivat henkilökuntaa yhä parempiin suorituksiin. Aihetta lähestytään yrityksen näkökulmasta. Kehittämistehtävässä käsitellään palkitsemista ja motivaatiota eri perspektiiveistä hyvinkin laajasti. Ongelmaa katsotaan yrityksen aspektista, ja täten kehittämishankkeen ulkopuolelle jäävät työntekijöiden henkilökohtaiset motivaatiotekijät. Motivaatiota tutkitaan työmotivaation kautta. Palkitsemisen osio on laaja, koska palkitsemisjärjestelmän luominen on tutkimuksen tärkein aihe.

Palkitsemisjärjestelmä kehiteltiin yhteistyössä talousjohtajan kanssa. Pohdin aluksi, olisiko tulospalkitsemisjärjestelmä hyvä rakentaa budjettiin vai edellisen vuoden myyn-teihin. Edellisen vuoden myynnit ovat todellisia lukuja ja perustuvat faktaan; budjetit taas rakennetaan oletusten perusteella ja voivat olla hyvinkin kaukana moti-voivasta.

Projekti oli hyvin tärkeä, sillä löytyi useita myymälöitä, joiden tulos ei ole hyvä. Kehittämishankkeiden projekti on kestoltaan ja laajuudeltaan hyvin rajattu. Lanning (1996, 21) toteaa, että projekti tulee saattaa päätökseen niin, että määrälliset ja laadulliset tavoitteet saavutetaan budjetissa ja aikataulussa pysyen ja että projektin laajuus pysyy asetetuissa rajoissa. Kehittämistehtävässä oli samat tavoitteet. Tuntibudjetissa tuli pysyä, myyntibudjettia tavoiteltiin ja viime vuoden myyntejä oli tarkoitus ylittää. Projekti oli yhden kuukauden mittainen. Tuntibudjetti laaditaan kaksi kertaa vuodessa, ja siinä on viikkokohtainen tuntimäärä, jossa yksikön pitää pysyä. Myymäläpäällikön avustuksella on kehitelty myös myyntibudjetti, jossa on tilikauden päivä-, viikko- ja kuukausikohtaiset myyntitavoitteet. Tärkeintä on päästä kuukausitavoitteeseen. Nämä tunnusluvut on myös avattu liitteessä (Liite 1).

### 3.3 Kehittämistehtävän metodi ja menetelmät

Tarvitaan selkeä tutkimusmetodi, jotta aineistossa olevat havainnot voidaan erottaa tutkimustuloksista. Metodi koostuu käytännöistä ja operaatioista, joiden avulla tutkija tuottaa havainnot sekä säännöistä, joiden avulla tutkija voi muokata ja tulkita havainnot. (Alasuutari 2007, 82.) Tutkielmassa hyödynnetään laajasti palkitsemista, johtamista ja motivointia käsittelevää kirjallisuutta.

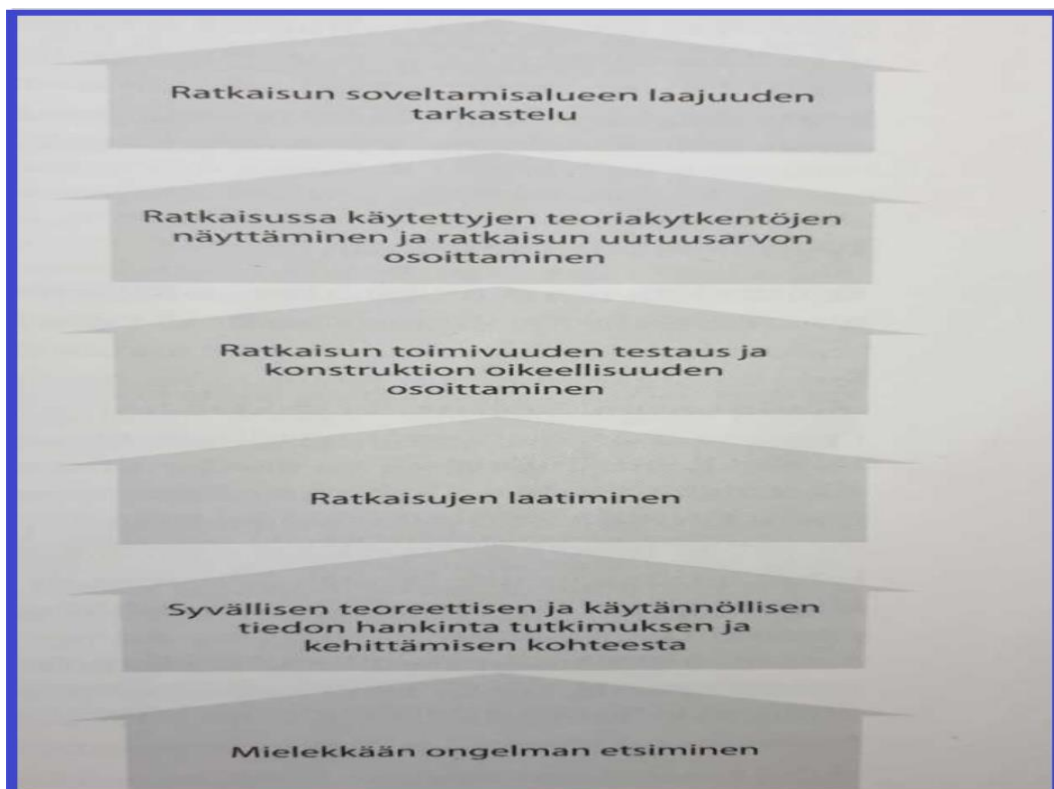
Kun kehittämistehtävän tavoite ja tehtävä on määritelty ja lähestymistapa valittu, aletaan suunnitella kehittämisen tukena käytettäviä menetelmiä. Kehittämistehtävässä on suositeltavaa käyttää erilaisia menetelmiä. Tutkimusmenetelmät on jaettu määrällisiin (kvantitatiivisiin) ja laadullisiin (kvalitatiivisiin) menetelmiin. (Ojasalo ym. 2015, 104.)

Tyypillinen *kvantitatiivinen* eli määrällinen menetelmä on kyselylomake. Lomakekyselyssä kysytään samoja asioita samassa muodossa isolta joukolta vastaajia. Kyselyn joukko muodostuu tietyn kohteen perusjoukosta. Määrälliset menetelmät sopivat, jos halutaan testata, pitääkö jokin teoria paikkansa. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan *reliabiliteetin* eli mittauksen luotettavuuden ja *validiteetin* eli mittarin tarkkuuden avulla. (Ojasalo ym. 2015, 104–105.) Kehittämishankkeen kysely ei täytä kvantitatiivisen tutkimuksen kriteerejä, joten se on osa kvalitatiivista tutkimusotetta.

Menetelmien valinnassa on tärkeää miettiä, mihin tarkoitukseen tietoa käytetään ja millaista tietoa tarvitaan. Yhtä useammalla menetelmällä saadaan kehittämistyöhön erilaisia näkökulmia. Onkin hyvä käyttää rinnakkain eri menetelmiä. (Ojasalo ym. 2015, 40.)

### 3.3.1 Konstruktiivinen lähestymistapa

Tässä työssä lähestymistapa on konstruktiivinen. Ojasalo ym. (2015, 65–66) kirjoittavat, että jos tutkimuksessa luodaan konkreettinen tuotos tai suunnitelma, mittari tai malli, konstruktiivinen tutkimus sopii lähestymistavaksi. Samoin silloin, kun haetaan teoreettisesti perusteltua ratkaisua, joka tuottaa liiketoimintaan uutta tietoa. Konstruktiivisessa lähestymistavassa on oleellista sitoa käytännön ongelma ja ratkaisu teoreettiseen tietoon. Tärkeää on myös se, että ratkaisu osoittautuu toimivaksi, parhaimmillaan myös muualla kuin vain kohdeorganisaatiossa. Konstruktiivisessa tutkimuksessa pyritään ratkaisemaan käytännön ongelma. Konstruktiivinen tutkimus sopii silloin, kun tueksi tarvitaan teoreettista tietämystä. Kuviossa (Kuvio 2) kuvataan konstruktiivisen tutkimusprosessin etenemistä.



Kuvio 2. Konstruktiivisen tutkimuksen prosessi (Ojasalo ym. 2009, 67)

Kehittämistehtävän eteneminen tukeutuu Ojasalon malliin (Kuvio 2). Aluksi etsin ongelmaa kohdeorganisaatiosta. Tarkoituksena oli löytää itselle mielekäs ja yritykselle hyödyllinen ongelma. Kohdeorganisaatiossa ei ole käytössä tulospalkitsemisjärjestelmää ja myynnin kasvulle on tarvetta. Tästä idea alkoi kehittyä. Tämän jälkeen hain kirjastosta suuren määrän aiheeseen liittyvää kirjallisuutta. Taloudellinen tulospalkitsemisjärjestelmä alkoi hahmottua, ja aloin neuvotella talousjohtajan kanssa sopivista rajoista. Neuvottelujen jälkeen löytyi sopivat mittarit (Liite 2). Toukokuussa 2018 kohdeyrityksen yhdessä toimipisteessä pilotoitiin taloudellinen tulospalkitsemisjärjestelmä ja analysoitiin järjestelmän toimivuus. Teorian ja käytännön yhteen sovittaminen ja ratkaisun uutuusarvon osoittaminen tulee ilmi tehtävän kirjallisessa osuudessa. Uutuusarvoa on jo siinä, että vastaavaa järjestelmää ei ole ollut kohdeyrityksessä käytössä.

Kehittämishankkeessa käytännön ongelmana on se, millainen taloudellinen ja motivoiva palkitsemisjärjestelmä sopii kohdeyritykseen. Tarkoituksena on löytää taloudellinen ja motivoiva tulospalkitsemisjärjestelmä, joka otettaisiin käyttöön kaikissa kohdeyrityksen toimipisteissä. Konstruktivisessa tutkimuksessa ratkaisun laatiminen vaatii teoreettista perustelua (Ojasalo ym. 2015, 67). Tätä on haettu laajan tieteellisen kirjallisuuden pohjalta. Taloudellinen palkitseminen, palkitseminen ja työmotivaatio ovat kirjallisuuden pääpainopisteet, johtamiskirjallisuuden lisäksi.

Konstruktivisessa tutkimuksessa käytettävät menetelmät tulee perustella. Kehittäjän tulee kirjoittaa kehittämishaaste selkeästi näkyviin sekä perustella työn tavoitteet. Tutkimuksen loppuvaiheessa on esiteltävä ja arvioitava tutkimuksen eri ratkaisuvaihtoehdot, ja nämä tulee perustella ymmärrettävästi. Kehitetyn idean toimivuutta arvioidaan käytännössä organisaation sisällä. Konstruktivisessa tutkimuksessa on tavoitteena kehittää yritykseen tai organisaatioon jotain uutta, joten aineistoa kannattaa kerätä monin eri tavoin. Tyypillisiä menetelmiä ovat havainnointi, ryhmäkeskustelut, kyselyt sekä haastattelut. On myös hyvä tuntee tuotoksen tulevien käyttäjien tarpeet. Konstruktivisessa tutkimuksessa kehittäjä on muutosagentti: hänen roolinsa vaikuttaa vahvasti kohdeympäristössä. (Ojasalo ym. 2015, 67–68.)



### 3.3.2 Kyselylomake

Kysely sopii loppuvaiheessa kehittämistyössä saavutettujen tulosten arviointiin tilanteessa, jossa tutkittava aihealue tunnetaan hyvin, mutta halutaan varmistua sen paikansäilytyksestä (Ojasalo ym. 2015, 40). Kehittämistyön tavoitteiden pitää olla selvillä jo ennen kuin kyselyä aletaan suunnitella. Kaikilla lomakkeessa olevilla kysymyksillä pitää olla merkitystä työn tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Lomakkeen suunnittelu ja kyselyn toteutus kannattaa aloittaa vasta, kun tietoperusta on koottu. (Ojasalo ym. 2009, 130–131.) Kehittämishankkeen kyselylomake löytyy liitteistä (Liite 3).

Kysymykset tulee muotoilla huolellisesti. Tällä varmistetaan tutkimuksen onnistuminen. Eniten virheitä tulee, kun vastaaja ei ajattele kysymyksistä samalla tavalla kuin tutkija ja tulokset vääristyvät. Kysymysten tulee olla yksiselitteisiä, eivätkä ne saa olla millään muotoa johdattelevia. Kysymyksiä rakennetaan tutkimusten tavoitteiden ja tutkimusongelman mukaisesti. Aineistoa on syytä lähteä keräämään vasta tutkimusongelmien täsmennyttyä. Tällöin tiedetään, mitä aineistonkeruulla pyritään löytämään. Lisäksi vältetään turhilta kysymyksiltä ja kysytään kaikki oleellinen. (Aaltola & Valli 2007, 102–103.)

### 3.3.3 Teemahaastattelu

Yleisimpiä *kvalitatiivisia* menetelmiä ovat avoin haastattelu, teema- ja ryhmähaastattelu sekä osallistuva havainnointi. Laadullisia menetelmiä käytettäessä tutkittavia on vähemmän kuin määrällisessä tutkimuksessa, mutta analysoitavaa aineistoa on runsaasti. Tarkoitus on hankkia suppeasta kohteesta paljon tietoa ja ymmärtää asiaa paremmin ja kokonaisvaltaisesti. Tarkoituksena on myös tuottaa uutta tietoa. Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Otoksen sijaan puhutaan harkinnanvaraisesta näytteestä. Tällöin kohde on harkitusti valittu ja sellainen, josta halutaan laajemmin tietoa. Tutkija on hyvin lähellä tutkittavia ja osallistuu usein itsekin kyseiseen toimintaan. Tutkija voi tehdä asiasta omia päätelmiä. Tutkimusprosessin tarkka kuvaus ja hyvät perustelut tulkinnoista ovat oleellisia: näiden avulla lukija saa kuvan tutkimuksen luotettavuudesta. Tutkimus on luotettavampi, jos

käytetään *triangulaatiota* eli tutkitaan asiaa useasta eri näkökulmasta. Tämä onnistuu esimerkiksi käyttämällä useita eri tiedonkeruumenetelmiä ja erilaisia aineistoja. (Ojasalo ym. 2015, 105.) Teemahaastatteluun valittiin kaikki tutkimukseen osallistuneet kohdeyrityksen yksikön henkilökunnasta. Kohdeyrityksessä on ainoastaan neljä työntekijää. Ei ollut mitään syytä jättää jotakuta työntekijää haastattelun ulkopuolelle.

Henkilökunnalle tehdään teemahaastattelu, joka sisältää kysymyksiä palkitsemisesta, taloudellisesta palkitsemisesta sekä työmotivaatiosta. Teemahaastattelun runko löytyy liitteistä (Liite 4). Aaltola & Valli (2007) toteavat, että teemahaastattelu on Suomessa suosituin tapa kerätä laadullista aineistoa. Haastattelun ideana on, että halutaan tietää, mitä joku ajattelee jostakin asiasta. Tehokkainta on kysyä asiaa häneltä. Kyseessä on eräänlainen keskustelu, joka tapahtuu tutkijan ehdoilla. Tutkija pyrkii vuorovaikutuksessa saamaan selville haastateltavalta häntä kiinnostavat asiat tai ainakin tutkimuksen aihepiiriin kuuluvat asiat. Teemahaastattelun aihepiirit on etukäteen määritelty. Kysymyksissä ei ole tarkkaa muotoa tai järjestystä, mikä on ominaista strukturoidulle haastattelulle. Haastattelijan vastuulla on, että kaikki etukäteen päätetyt teemat käydään haastateltavien kanssa läpi; järjestys ja laajuus vaihtelevat haastattelusta toiseen.

### 3.3.4 Havainnointi

Välttämättömänä perusmenetelmänä voidaan pitää havainnointia, joka sopii kaikille tieteenhaaroille. Kaiken tieteellisen tiedon voidaan katsoa perustuvan todellisuudesta tehtyihin havaintoihin. Samoin kuin haastattelussa on useita eri lajeja, myös havainnointityyppejä on monia. Observointi voidaan tehdä niin, että havainnoitava voi olla asiasta tietoinen tai ei. Havainnointi on tavallisesti kvantitatiivinen positiivisen suuntauksen menetelmä, mutta joissain tapauksissa sitä voidaan käyttää myös kvalitatiivisissa töissä. Haastattelun yhteydessä tapahtuva tarkkailu on systemaattista ja kontrolloitua havainnointia. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 17.)

Havainnointi osana tutkimusmenetelmän keräämistä voidaan toteuttaa monella eri tavalla. Havainnoinnin avulla saadaan vastaus siihen, mitä ihmiset tekevät. Tutkimuk-

nessa ei siis saada vastausta siihen, miksi ihmiset tekevät. Miksi- kysymykset edellyttävät muunlaista tutkimusaineiston keräämistä, esimerkiksi teemahaastattelua tai aihepiiriin liittyvää lähdekirjallisuutta sekä aiempia tutkimuksia. (Vilka 2005, 119–120.)

Osallistuva havainnointi on tavanomainen tapa havainnoida ihmisen toimintaa. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija tekee havainnoita tutkimastaan ilmiöstä ja sen vaikutuksesta tutkittavaan. Tällöin tutkija osallistuu tutkijana ja ihmisenä yhteisön arkeen. Osallistuva havainnointi on hyvä keino tutkia ja kehittää toimintatapoja. Työyhteisössä, josta on vähän tietoa ennestään, on osallistuva havainnointi hyvä metodi tiedon keräämiseen. Osallistuva havainnointi edellyttää yhteisöön sisään pääsemistä; jos tutkija kuuluu jo yhteisöön, ongelmaa ei ole. (Vilka 2005, 120–122.)

Havainnointia on mahdollista toteuttaa usealla eri tavalla sen mukaan, millaisia tavoitteita kehittämishankkeeseen liittyy. Havainnointi on usein suunnitelmallista. Havainnoitsija voi seurata tilanteita, joita on valinnut, esimerkiksi kokouksia tai asiakaskoh- taamisia. Hän voi itse osallistua niihin tai tarkkailla ulkopuolisena. (Ojasalo ym 2015, 42.) Kehittämistehtävässä havainnointi tapahtui havainnoinnin asiarungon pohjalta (Liite 5).

Ojasalo ym. (2015, 116) kirjoittavat, että strukturoimatonta havainnointia voidaan käyttää silloin, kun halutaan monipuolista tietoa ja paljon erilaista tietoa. Tällöin myös hyödynnetään kehitettävään tutkimukseen liittyvää teoriaa ja tehdään oletuksia tutki- muksesta. Havainnoinnin tavoitteet on määriteltävä etukäteen.

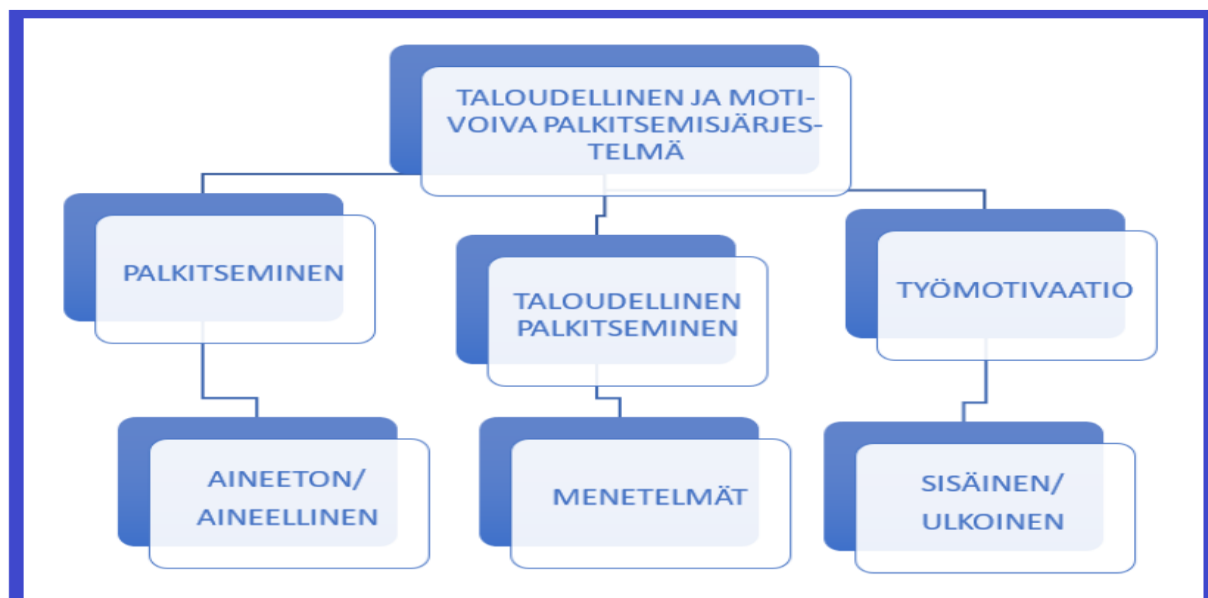
#### 3.4 Kehittämistehtävän sisältö, rakenne ja keskeisimmät käsitteet

Kehittämishankkeen sisältö rakentuu seuraavasti. Johdannossa tuodaan lukijoille esille kehittämistehtävän idea ja johdatetaan lukijat työhön. Kehittämistehtävälle on selkeä tarve, koska kohdeyrityksen liikeala elää murroksessa ja jotakin on tehtävä. Kilpailu on todella kovaa, ja ostopolku muuttuu koko ajan verkkokaupan vahvistaessa ase- maansa jatkuvasti. Kivijalkamyymälässä henkilökunta tekee kovaa työtä yrityksen

menestyksen eteen. Kohdeyrityksen yhdessä toimipisteessä kokeillaan, miten aineellinen palkitseminen vaikuttaa yrityksen tulokseen ja henkilökunnan työmotivaatioon. Saako yritys mahdollisesti kilpailuetua taloudellisesta palkitsemisesta?

Tutkielman taustaosuudessa käsitellään tutkimuksen pää- ja alakysymyksiä ja jatketaan loogisesti merkitykseen ja tavoitteeseen. Metodiosuudessa kerrotaan, miksi on valittu konstruktiivinen tutkimusmetodi ja mitä se tarkoittaa. Johdonmukaisesti seuraavaksi käsittelyyn tulevat menetelmät, joita ovat havainnointi, haastattelu ja kysely.

Teoreettinen viitekehys on jaettu kolmeen pääluokkaan. Ensimmäisessä käsitellään *palkitsemista* laajan teoreettisen aineiston pohjalta. *Aineeton ja aineellinen* palkitseminen saavat vahvan sisällön. Toinen pääluokka käsittelee palkitsemista *taloudellisen palkitsemisen* näkökulmasta. Kolmannessa luvussa käydään läpi *työmotivaatiota* eri perspektiiveistä. Tutkimuksen toteutus ja tulokset käsitellään teoriaosuuden jälkeen. Viimeisessä luvussa esitellään yhteenveto ja johtopäätöksiä sekä arvioidaan tutkimusprosessia ja mahdollista jatkosuunnitelmaa. Kehittämishankkeen teoreettinen viitekehys on avattu kuvion avulla (Kuvio 3). Kuvassa on kehittämishankkeen teoreettinen viitekehys ja ylimpänä koko kehittämishankkeen tavoite eli taloudellinen ja motivoiva palkitsemisjärjestelmä.



Kuvio 3 Tutkimuksen tavoite ja teoreettinen viitekehys

Kuten Vilkka (2005, 27) toteaa, tutkimuksessa voi hyödyntää teoreettista viitekehystä ja teoreettisia käsitteitä monella tavalla. Nämä muodostavat tutkimuksen kehyksen ja tarjoavat näkökulman tutkimusaineiston tarkasteluun. Teorian avulla selostetaan, kuvataan ja perustellaan tuloksia ja päätelmiä. Teoreettisen viitekehyksen avulla tutkimusongelma muotoillaan, ja samalla muodostetaan myös teoreettiset tutkimuskysymykset ja empiirisiä tutkimuskysymyksiä. Tällä varmistetaan, että tutkimus pysyy käsitteellisesti johdonmukaisena.

Lopuksi käsitellään kehittämishankkeen toteutusta: miten kehittämishanke kehiteltiin ja pilotointiin. Tuloksissa käsitellään sekä pilotointia että kyselyä, haastattelua ja havainnointia. Lopputuloksena on valmis taloudellinen ja motivoiva tulospalkitsemisjärjestelmä, jossa on kaksi malliehdotusta henkilökunnalle ja lisäksi esimiehille omansa. Kehittämishanke päättyy johtopäätöksiin ja omaan pohdintaan.

## 4 PALKITSEMINEN

Palkitseminen on johtamisen väline, jolla voidaan tukea organisaation menestystä ja kannustaa henkilöstöä toimimaan organisaation strategian mukaisesti sen arvoja noudattaen ja mennä kohti tavoitteita. Palkitsemisella tuetaan organisaation menestystä. Tällöin palkitsemisperusteiden pitää olla oikein valittuja. Palkitseminen pitää nähdä panostuksena, jonka tavoitteena on aikaansaada tuotos, kehittää yritystä tai yrityksen toimintaa sekä ylläpitää kilpailukykyä ja kehittymistä. (Kauhanen 2015, 106.) Kohdeyrityksessä testauksessa olleella palkitsemisjärjestelmällä oli tarkoitus kehittää yksikön myyntiä, asiakaspalvelua ja tulosta. Kilpailu alalla on voimakasta, eikä liikevaihdon vuosittainen kasvu ole itsestään selvää.

### 4.1 Palkitsemisen merkitys

Henkilöstöjohtamisen yksi vahvimista työvälineistä on palkitseminen oikein käytettynä. Aineeton palkitseminen on taloudellisen palkitsemisen lisäksi toinen keskeinen elementti. Parhaimmillaan kannustinpalkkauksella on nähty nostettavan tuottavuutta jopa 6–12 prosenttia. (Kauhanen 2018, 102.) Esimies saa aikaan tuloksia kannustamalla henkilökuntaa, motivoimalla sitä, asettamalla tavoitteita, arvioimalla tuloksia ja antamalla palautetta niistä. Palkitseminen on siis yksi vahvimista kannustimista ja motivointikeinoista. Palkkiot voivat olla aineellisia tai aineettomia. (Helsilä 2006, 30.)

Työntekijät luopuvat todennäköisimmin työpaikoista, jotka eivät ole sisäisesti palkitsevia. Hyvien työntekijöiden menettäminen on ongelma. Sisäisten palkitsemisjärjestelmien luominen on nykypäivän organisaatioiden keskeinen haaste hyvien työntekijöiden sitouttamiseksi työyhteisöön. Ulkoisissa palkitsemisjärjestelmissä on ollut paljon kehittelyä jo useiden sukupolvien ajan. Näissä on kuitenkin vielä korjattavaa; ei ole yksimielisyyttä siitä, että uudet palkkausjärjestelmät tai palkankorotukset vaikuttaisivat motivaatioon tai sitoutumiseen. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 99.) Yrityksessä, jossa pilotointi tehtiin, on hyvin pieni vaihtuvuus, mikä kertoo hyvästä työilmapiiristä. Tarkoituksena on ollut hoitaa aineeton palkitseminen mahdollisimman hyvin. Henkilökunnalla on mahdollisuus saada vastuuta, ja luotto toimii molemmin puolin.

Jokaisessa organisaatiossa on tiedostettu tai tiedostamaton palkitsemispolitiikka. Palkitsemispolitiikassa otetaan kantaa muun muassa yrityksen suhteelliseen palkkatasoon, luontoisetuihin, palkkojen porrastukseen, palkkojen yhtenäisyyteen ja henkilöstön osallistumisen palkitsemisen kehittämiseen. Organisaatio voi päättää, mitä luontoisetuja tarjotaan ja kenelle. Tulos- ja kannustinpalkitsemisjärjestelmän rakentaminen ja kehittäminen voi olla myös yksinomaan työnantajan päätettävissä. (Kauhanen 2015, 110–111.)

#### 4.2 Palkitsemistapoja

Strategisen palkitsemisen seurausta on, että tarjolla on entistä enemmän vaihtoehtoja palkitsemiseen. Palkitsemistapoja on sekä perinteisiä että uusia (Kuvio 4). Ei ole selkeästi huonoa tapaa, vaan tapa on syytä valita tilanteen mukaan. Palkitsemisen historiassa ei ole aiemmin ollut näin paljon valinnanvaraa, joten yrityksillä on siihen nähden hyvä tilanne. Alla olevan kuvion sisäkehällä sijaitsevat perinteisimmät palkitsemistavat. (Hakonen ym. 2005, 46–47.)



Kuvio 4. Perinteisiä ja uusia palkitsemistapoja (Hakonen ym. 2005, 46)

Työn vaativuus on usein se, jonka perusteella palkka suurimmaksi osaksi perustuu. Vaativuuden arviointi määrittää hierarkian ja tämän perusteella työ ryhmitellään palkkaluokkiin. (Hakonen ym. 2015, 77.) Keskikehällä kuviossa on muun muassa henkilökohtainen palkanosa. Hakonen ym. (2015, 97) toteaa, että on oikeudenmukaista, kun palkka perustuu osaksi henkilökohtaiseen pätevyYTEEN. Hakonen ym. (2015, 116) jatkaa, että tulosperusteisessa palkanosassa pääpaino on se mitä on saatu aikaan. Urakka-, palkkio- ja provisiopalkkojen muuttuva osa on tulosperusteista palkanosaa, vaikka ne voidaan lukea peruspalkkaustapoihin.

Hyvin suunnitellulla palkitsemisjärjestelmällä voidaan parantaa yrityksen kilpailukykyä, tuottavuutta ja työelämän laatua. Oleellista on se, miten palkitsemisjärjestelmää käytetään johtamisen välineenä. Hyvin toimiva palkitsemisjärjestelmä on kytketty yrityksen strategiaan ja sen tulee olla henkilöstön ja johdon hyväksymä. Oikeudenmukaisuus on erittäin tärkeää palkitsemisjärjestelmän toimivuuden kannalta. Asia on tärkeä, sillä vuonna 2002 palkat, palkkiot ja työnantajien sosiaalimaksut olivat 59 prosenttia kansantulosta. Tämän vuoksi on erittäin tärkeää, että jokainen yritys luo omiin tarpeisiinsa kohdennetun järjestelmän, jossa on liiketoimintastrategian pohjalta mietitty, mitä palkitsemiselementeillä halutaan saavuttaa ja keitä yrityksessä palkitaan. Palkitsemisen onnistumisessa on erittäin tärkeää kannustava ja oikeudenmukainen esimiestyö. (Hyppänen 2007, 135.)

Palkitsemisjärjestelmän tulee olla mahdollisimman läpinäkyvä. Toimiva palkitsemisjärjestelmä edistää vastuullista toimintaa organisaatiossa ja on myös vastuullisen johtamisen kulmakivi. (Helsilä 2006, 34–35.) Tämä onnistui kohdeyrityksessä, koska kaikilla oli samat kriteerit ja palkitseminen. Täten myös vastuullisuus toteutui. Vastuullisuutta on myös oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus. Työntekijöillä on hyvä olla, jos kaikki ovat esimiehen silmissä tasapuolisia.

#### 4.2.1 Aineeton palkitseminen

Palkitsemisesta puhuttaessa ajatellaan liian usein ainoastaan taloudellista palkitsemista, joka on vain yksi osa palkitsemisessa. Mitä korkeampi tulotaso ja varallisuus,



sitä vähemmän taloudellinen palkitseminen merkitsee ihmiselle. Aineeton palkitseminen on toinen puoli palkitsemisessa ja koko ajan kasvava toimintatapa. (Kauhanen 2015, 114.)

Palkitsemisen ydintä lähellä on kaksi tärkeintä asiaa, jotka ovat arvostus ja palaute. Nämä ovat keskeinen osa kaikkia palkitsemistapoja. Palkitsemisessa onnistuminen on merkki siitä, että nämä ovat kunnossa. Arvostuksen ja palautteen toteutuminen maksaa yritykselle vähän, mutta niiden puuttuminen tulee hyvinkin kalliiksi. (Hakonen ym. 2005, 237.) Haasteita tuo se, että eri työntekijät mieltävät palautteen hyvin eri tavalla. Osa reagoi jokaiseen esimiehen antamaan palautteeseen, toiset taas eivät koe saaneensa palautetta, vaikka esimies säännöllisesti kommentoisi työtuloksia tai myyntejä. Arvostuksen on oltava kunnossa, jotta työyhteisössä on hyvä olla. Arvostuksen puute laskee työmotivaatiota, mikä on koettu aivan omakohtaisesti. Vastaavasti vahva arvostus nostaa työmotivaatiota ja auttaa jaksamaan hektisenkin työn. Hakonen & Nylander (2015, 84) toteavat, että arvostuksen anto työyhteisössä on niin sanottu psykologinen palkkio. Palkitsemisperusteilla ja tavoilla on mahdollista tukea innovatiivisuutta. On kuitenkin vaikea löytää sopivaa mittaria, jolla mitata ja tukea tulosperusteisesti innovatiivisuutta. Palkitsemisen pitää olla oikeudenmukaista ja viestinnän selkeää. Aineetomalla palkitsemisella on suuri merkitys kokonaisuudessa.

Aineeton palkitseminen jaetaan kahteen osaan. Näitä ovat urapalkkiot, joihin kuuluvat työ itsessään, joustavat työajat, itsensä kehittäminen ja kasvupolut. Sosiaaliin palkkioihin kuuluvat statussymbolit, palaute, työyhteisön edustaminen ja julkinen tunnustus, johon kuuluvat muun muassa kunniamerkit ja arvonimet. (Kauhanen 2015, 119.) Aineettoman palkitsemisen edellytys on, että esimies tuntee henkilöstönsä tarpeeksi hyvin. Pitää tietää, mitkä asiat motivoivat ketäkin. (Kauhanen 2018, 103–104.) Kohdeyrityksessä olemme olleet todella pitkään yhdessä ja minulla esimiehenä on selkeä kuva siitä, kenelle voin tarjota esimerkiksi enemmän vastuuta tai mahdollisuutta kehittää itseään työn kautta. Kaikki työntekijät eivät koe vastuuta tai kehittymismahdollisuutta palkitsemisena, vaan melkeinpä rangaistuksena. Kauhanen (2010, 103) toteaa, että kaiken kaikkiaan aineettoman palkitsemisen osatekijät ovat moninaisia ja henkilöstön arvostus niitä kohtaan vaihtelee paljon.

Aineeton palkitseminen on jossain määrin säädeltyä, kuten työajan järjestelyt ja työsuhteen pysyvyys. Palautteen anto ja tunnustusten jakaminen sekä työntekijöiden arvostaminen ovat organisaation itse päätettävissä. Työnantajan on kuitenkin työehtosopimuksen yleisvelvoitteen mukaan edistettävä suhteitaan työntekijöihin. Toimiva palkitseminen on seurausta hyvästä johtamisesta. (Hakonen & Nylander 2015, 46.)

Aineettoman palkitsemisen tärkeys on suuri erityisesti asiantuntijatehtävissä, joissa motivaation merkitys on suuri. Asiantuntijoiden työmotivaatiota tutkittaessa on todettu aineellisen palkitsemisen merkityksen olevan tilapäinen. Asiantuntijatehtävissä tärkeiksi piirteiksi on todettu osaaminen, oppiminen, omien kykyjen käyttö, itsensä toteuttaminen, mahdollisuus osallistua päätöksentekoon sekä työn haasteellisuus. Palkan määrää pidettiin myös tärkeänä, mutta muilla rahallisilla palkkioilla ei nähty olevan vaikutusta motivaatioon. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 195.)

Aineettomia palkitsemisvälineitä ovat muun muassa mahdollisuudet koulutukseen, oppimiseen, itsensä kehittämisen, etenemiseen, palautteen saamiseen sekä mahdollisuudet työsuhteeseen ja työaikaan vaikuttamiseen. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 195.) Koulutukset ja itsensä kehittämiset auttavat työntekijää itseään, mutta näistä on myös todella paljon hyötyä työnantajalle. Olen saanut ja halunnut kehittää itseäni paljon. Työ itsessään on haastavaa ja välillä kuluttavaa. Erilaisten koulutusten kautta olen saanut uutta perspektiiviä työhöni. Lisäksi uudet suhteet ovat olleet erittäin tärkeitä ja arvokkaita. On hyvä saada jakaa ajatuksia ja mielipiteitä eri työtehtävissä olevien kanssa. Olen kiitollinen työnantajalleni positiivisesta asenteesta kouluttautumista kohtaan.

Erilaisista palkitsemistavoista osallistamis- ja vaikutusmahdollisuudet sekä palaute ja arvostus ovat sellaisia, joihin esimies voi eniten vaikuttaa. Nämä ovat tehokkaita ja vaikutuksiltaan merkittäviä. Vaikutusmahdollisuudet vaihtelevat työnkuvan mukaan. Johto- ja asiantuntijatehtävissä olevat voivat vaikuttaa työhönsä laajemmin kuin esimerkiksi vuorotyössä olevat. Osallistaminen voidaan toteuttaa monin eri tavoin. Se voi alkaa keskusteleavasta ja kuuntelevasta toimintatavasta jatkuen aloitejärjestelmiin. (Hakonen ym. 2005, 229–230.) Järjestelmän käyttöönottovaiheessa oli erittäin varteenotettavaa, että esimiehenä keskustelin ja tein asian henkilökunnalle selväksi. Jokainen

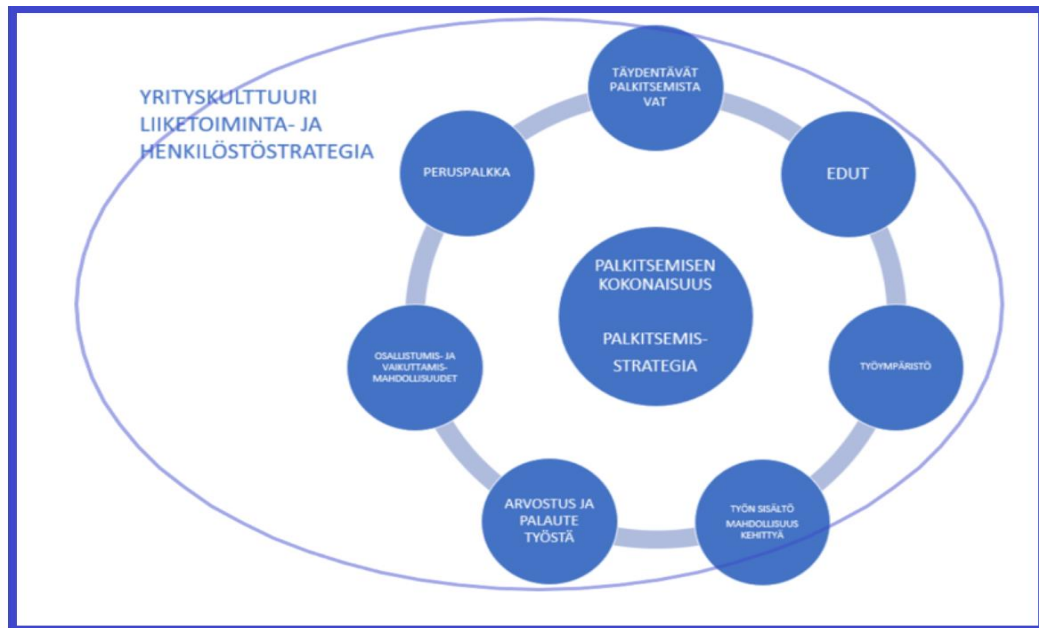
onnistunut päivä otettiin huomioon seuraavan päivän palautteessa. Muutamana päivänä, jolloin bonuspalkkausta ei tullut, reagointi oli kannustavaa ja ideoita keräävää. Oli tärkeää, että henkilökunnalla oli mahdollisuus vaikuttaa esimerkiksi siihen, mitä tuotteita tuotiin päivittäin kassalle lisämyyntituotteeksi.

#### 4.2.2 Aineellinen palkitseminen

Onnistuneet mittarit ja tavoitteet ovat aineellisessa palkitsemisessa tärkeitä (Ylikorkala ym. 2018, 53). Ulkoisten palkitsemisien käytöllä voi olla negatiivisia vaikutuksia ihmisen sisäiseen motivaatioon ja innostukseen. Tämä kannattaa ottaa huomioon palkitsemisjärjestelmää suunniteltaessa. Kuitenkin on huomattu, että rahallisella palkitsemisella on symboliarvoa. Palkankorotus tai tulospalkkauksen saaminen voi lisätä työntekijän tunnetta siitä, että häntä arvostetaan työssään ja työyhteisössä. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 143.) Tutkimusten mukaan aineelliset palkkiot vaikuttavat enemmän, kuin uskalletaan sanoa ääneen. On syytä pohtia, milloin ja millä tavoin palkitseminen vaikuttaa. (Ylikorkala ym. 2018, 53.) Taloudellista palkitsemista käsitellään myöhemmin laajemmin omana kappaleenaan, joka sisältää taloudellisen palkitsemisen ja sen monet ulottuvuudet. Hakonen ym. 2015, 22.) toteavat, että ulkoiset palkkiot eivät heikennä sisäistä motivaatiota vaan voivat jopa vahvistaa sitä lisäksi he toteavat, että aineellisten palkkioiden puute voi heikentää sisäistä motivaatiota.

#### 4.3 Palkitsemisen kokonaisuus

Kokonaispalkitsemisen ja palkitsemisjärjestelmien kypsymisen aika oli 2000-luvulla. Kokonaispalkitsemisella tarkoitetaan kokonaisuutta (Kuvio 5), joka koostuu sekä taloudellisesta että aineettomasta palkitsemisesta. (Hakonen & Nylander 2015, 84.)

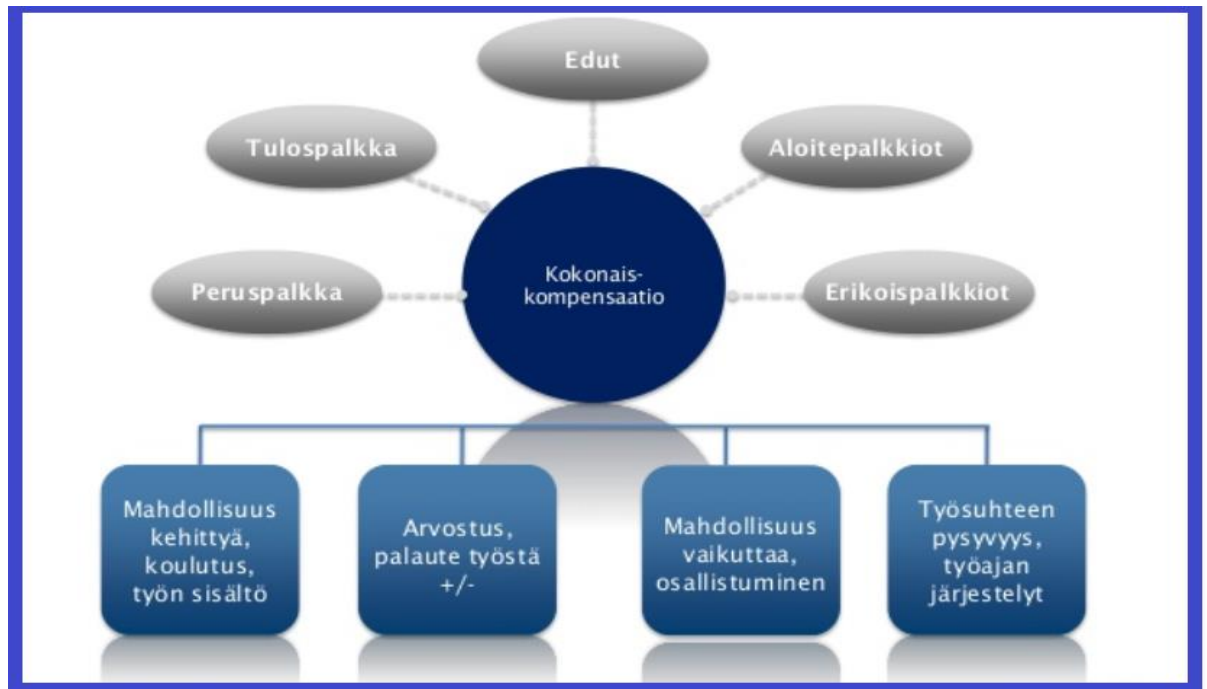


Kuvio 5. Palkitsemisen kokonaisuus (Ylikorkala ym. 2018, 23)

Palkitsemisen kokonaisuus on organisaation itsensä määrittelemä. Sen on tarkoitus tukea organisaation strategiaa sekä houkutella, motivoida ja sitouttaa parhaat työntekijät. Palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluvat palkat, lakisääteiset ja muut edut sekä mahdolliset täydentävät palkkiot, joita ovat lyhyen ja pitkän aikavälin rahalliset kannustimet. Palkitsemisen kokonaisuus sisältää myös työympäristön, työn sisällön, henkilökohtaiset kehittymismahdollisuudet, osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet sekä arvostuksen ja palautteen tehdystä työstä. (Ylikorkala ym. 2018, 22.)

Organisaatio palkitsee työntekijän tai henkilöstöryhmän vastineeksi heidän osaamiselleen, ajalleen ja työpanokselleen. Ei ole aina itsestään selvää, mikä on palkitsemista ja mikä taas ei ole. (Ylikorkala ym. 2018, 28–29.)

Kehittämishankkeen tarkoituksena on löytää palkitsemisjärjestelmä, joka auttaa yritystä menestymään, toisin sanoen parantaa mahdollisesti tulosta ja ehdottomasti lisää asiakaspalvelua ja parantaa sen laatua. Perustoimintojen on oltava kunnossa, jotta taloudellinen tulospalkitseminen toimii. Alla olevassa kuviossa kuvataan kokonaispalkitsemista. (Kuvio 6).

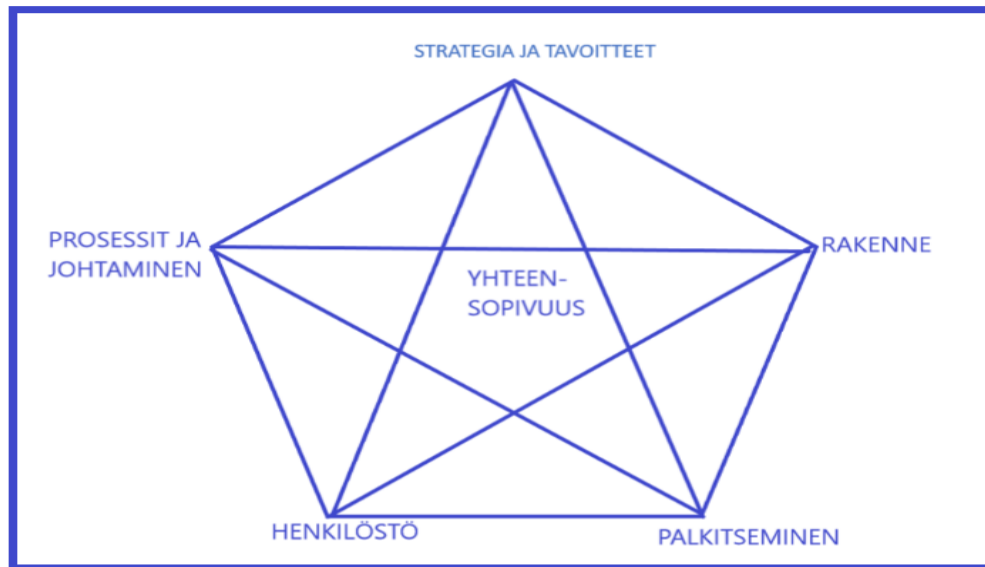


Kuvio 6. Konaispalkitsemisen malli. (Ylikorkala ym. 2018, 36.)

Kokonaiskompensaatio eli kokonaispalkitseminen sisältää aineellisen ja aineettoman palkitsemisen (Kuvio 6). Palkat ja palkkiot ja niihin liittyvät sivukulut eivät kerro järjestelmän kaikkia kustannuksia. Organisaatiolle tulee kalliiksi, jos palkitseminen ohjaa väärään suuntaan tai palkat eivät ole kohdallaan. Palkitsemisen myönteiset vaikutukset johtavat yrityksen menestykseen ja asetettujen tavoitteiden toteutumiseen, kuten tuloksen tai asiakaspalvelun laadun parantamiseen. (Ylikorkala ym. 2018, 28.)

#### 4.4 Palkitsemisen tavoite ja strategia

Palkitsemisstrategiaa ja palkitsemispolitiikkaa suunniteltaessa on syytä pitää mielessä amerikkalaisen professori Lawlerin timanttimalli. (Kuvio 7). Kauhanen (2015, 113) on tulkinnut Lawlerin timanttimallia niin, että organisaation strategian, toimintaprosessin, organisaatorakenteen, henkilöstön ja palkitsemisjärjestelmän pitää olla tasapainossa keskenään, kun halutaan hyvin toimiva palkitsemisjärjestelmä. On myös otettava huomioon, että yhtä hyvää järjestelmää ei ole vaan eri tekijät on otettava huomioon, jotta kokonaisuus olisi toimiva.



Kuvio 7. Palkitsemisen yhteensopivuus, Lawlerin timanttimalli. (Kauhanen 2015, 113)

Palkitsemisessa on paljon hyödyntämätöntä potentiaalia. Ihanteellinen tilanne on se, että aineellisella ja aineettomalla palkitsemisella voidaan tukea yrityksen strategiaa ja kannustaa organisaation jäseniä uudistumiseen ja muutoksiin. Onnistunut ja hyvä palkitsemisjärjestelmä palkitsee onnistuneista suorituksista, jotka pystytään läpinäkyvästi ja oikeudenmukaisesti erottamaan. (Sistonen 2007, 211.) Kuviossa (Kuvio 7) on hyvin kuvattu palkitsemisen yhteensopivuutta: kaikki vaikuttavat kaikkeen.

Tutkimusten mukaan palkitsemisessa ja sen vaikutuksissa merkittävä tekijä on oikeudenmukaisuus. Oikeudenmukaiset palkitsemisjärjestelmät edistävät sitoutumista ja motivaatiota lisäten tuottavuutta. (Ylikorkala 2018, 57.) On siis hyvin merkittävää, että palkitsemisjärjestelmä on oikeudenmukainen kaikin puolin. Palkitsemisen tavoitetta ei saavuteta, jos järjestelmä itsessään on epäoikeudenmukainen.

#### 4.5 Palkitsemisen kehittäminen

Palkitsemispolitiikan laatimisella tarkoitetaan periaatetta tai periaatteita, joihin palkkaus organisaatiossa perustuu. Tämä ohjaa esimiehiä palkkaukseen liittyvissä ratkaisuissa. Henkilöstölle palkkapolitiikka kertoo, mihin palkkaus perustuu tai miten pal-

kitseminen yrityksessä määräytyy ja miten työntekijä voi vaikuttaa omaan palkkaukseensa tai palkitsemiseensa. Palkitsemispolitiikkaa laadittaessa täytyy ottaa huomioon työtehtävän vaativuus ja vastuu, henkilökunnan suoriutuminen sekä markkinatilanne. (Ylikorkala ym. 2018, 80.)

Usein yritys kohtaisten tarpeiden vuoksi palkitsemisen kehittäminen on ulkopuolisten mallien kopioinnista siirtynyt yrityksen sisäiseen kehittämiseen. Palkitsemisjärjestelmän kehittämisessä kehittämisvaihe rakentuu organisaation sisäiseen tietoon ja kokeemukseen, joiden merkitystä ulkopuolinen ei välttämättä ymmärrä. Esimerkiksi hallitus voi olla ulkopuolisessa asemassa, ellei se saa tarpeellisia tietoja ja perusteluita palkitsemisasiosta. (Rantamäki ym. 2006, 131.) Tämän vuoksi on hyvä, että kehittämisessä on mukana henkilö, joka toimii päivittäin palkittavien kanssa. Tällöin on olemassa hyvin vahva tietämys siitä, millainen järjestelmä toimii ja miten sitä voidaan kehittää.

Hyvä lähtökohta palkitsemisen kehittämiselle on puolueeton analyysi palkitsemisen toimivuudesta. Tällöin tarkastellaan, miten palkitseminen vaikuttaa toimintaan ja miten esimiehet osaavat hyödyntää palkitsemista. Tärkeätä on saada sellaista tietoa, jonka pohjalta yritysjohto voi tehdä tarvittavia toimenpiteitä. Arviointi kannattaa suorittaa kerran vuodessa. (Rantamäki ym. 2006, 131–132.) Kohdeyrityksellä ei ole käytössä taloudellista palkitsemisjärjestelmää, mutta jos sellainen saadaan toimintaan, on hyvin tärkeää, että järjestelmää tarkastellaan säännöllisesti ja mahdollisesti kehitetään koko ajan.

## 5 TALOUDELLINEN PALKITSEMINEN

Taloudellinen palkitseminen on työn tekemiseen liittyvä asia. Palkka on korvausta tehdystä työstä. Yleisin palkkausmuoto on aikapalkka. Usein työntekijöille maksetaan tuntipalkkaa ja toimihenkilöille kuukausipalkkaa. (Kauhanen 2015, 126.) Palkkaa ja palkitsemista koskevat työpaikkakohtaiset strategiset linjaukset vaikuttavat siihen, minkälaista palkkaa työnantaja maksaa. Palkkauksessa on kuitenkin noudatettava työehtosopimusmääräyksiä ja huolehdittava tasa-arvon toteutumisesta. Työorganisaation pitää olla johdonmukainen sisäisissä palkkaussuhteissa. Pitää myös kiinnittää huomiota työmarkkinoiden palkkatasoihin. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 151.)

Taloudellisen palkitsemisen on eri tutkimuksissa todettu parantavan työssä suoriutumisen lisäksi myös työn tuottavuutta yksilön ja työyhteisön sekä koko organisaation tasolla. On kuitenkin asioita, joita palkitsemisen pitää täyttää, jotta myönteinen vaikutus toteutuu. Tämän vuoksi on erilaisia palkkiojärjestelmiä, joiden toimivuuksissa on eroja. Kaikessa palkitsemisessä esimiesten rooli on tärkeä. Esimiesten oma osaaminen ja motivaatio ovat ratkaisevassa osassa sekä aineellisen että aineettoman palkitsemisen onnistumisessa. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 196.)

### 5.1 Taloudelliset palkitsemismenetelmät

Uudenlaiset palkitsemisjärjestelmät ovat levinneet eri toimialoille, ja palkitsemisperusteet ja -tavat ovat monipuolistuneet. Yleisiksi palkkausperusteiksi ovat muodostuneet työn vaativuus, työsuoritus eli henkilön pätevyys ja tulos. Muutoksia palkkausperusteissa ei juuri ole tapahtunut, mutta painoarvot ovat muuttuneet ja palkitsemistavat monipuolistuneet. Tulospalkkauksen osuus on kasvanut erityisesti toimihenkilöillä. Kokonaispalkitseminen on lisääntynyt palkitsemistapojen monipuolistuessa. Tässä henkilöstöä kannutavina ja palkitsevina tekijöinä nähdään rahapalkan ja aineellisten palkkioiden lisäksi myös muut rahanarvoiset tai aineettomat, mutta työntekijöihin vaikuttavat tekijät. (Hakonen & Nylander 2015, 87–88.)





Kuvio 8. Palkanosat (Ylikorkala 2018, 25)

Kuviossa (Kuvio 8) kuvataan erilaisia aineellisia palkanosia. Ylikorkala ym. (2018, 24) toteavat, että aineellisen kokonaispalkitsemisen tavoitteena on viedä organisaatiota kohti sen strategista tavoitetta. Peruspalkka on korvaus työntekijälle hänen antamastaan työpanoksesta. Aineellisen palkitsemisen suuruuteen vaikuttavat työn vaativuuden lisäksi myös työ- ja toimintaympäristöön liittyvä kokemus sekä henkilökohtainen suoriutuminen. Täydennettävillä palkitsemistavoilla, joita ovat muun muassa tulospalkkiot, innovaatiopalkkiot sekä kertapalkkiot, on tarkoitus palkita henkilöstöä yrityksen hyvistä tuloksista tai henkilön erinomaisista työsuorituksista joko lyhyellä tai pitkällä aikavälillä.

Mikä olisi tyytyväiseksi tekevän peruspalkkatason jälkeen näkökulma, millä työn tuottavuuden näkökulmasta olisi optimaalista palkita? Tämän täytyy olla sellaista, millä parannetaan motivaatiota pitkäkestoisesti tai jopa pysyvästi. Kaikki maksaa, mutta vapaus tehdä haluamiaan töitä, osaamisen kehittäminen, urasuunnittelu, ylimääräinen palkallinen lomaviikko ovat kaikki edullisempia ja mahdollisesti parempia motivointikeinoja kuin pysyvä palkankorotus. (Järvinen 2014, 116.)

### 5.1.1 Peruspalkka

Peruspalkkaustapoja ovat aika-, urakka- tai palkkiopalkka. Aikapalkka on yleisin käytetty palkkaustapa toimihenkilö-, asiantuntija- ja johtotehtävissä. Urakka- ja palkkiopalkkausta on myyntitehtävissä olevilla sekä teollisuudessa sellaisilla, joiden suoritteiden määrää voidaan mitata. (Ylikorkala ym. 2018, 25.) Kohdeyrityksessä on käytössä aikapalkka.

Aikapalkka voi olla tehtäväkohtainen tai henkilökohtainen. Tehtäväkohtaisessa palkanosassa koulutustaso vaikuttaa palkan suuruuteen, ei kuitenkaan enää palkan suuruuteen vaan on yhtenä edellytyksenä tehtävään pääsulle. (Ylikorkala ym. 2018, 25.)

Vielä puoli vuosisataa sitten naiset saivat pienempää palkkaa kuin miehet. Nykyisin samapalkkaisuuden toteutumista seurataan eri tavoin ja edistetään työpaikoilla. Tämä ei kuitenkaan poista yrityksen sisällä sellaisia naisten ja miesten välisiä palkkaeroja, jotka johtuvat sijoittumisesta eri tehtäviin. (Hakonen ym. 2005, 72.) Kohdeyrityksen tulospalkkaustestausyksikössä on ainoastaan naisia töissä, mutta muissa yksiköissä on myös miehiä. Kaikilla on sama työehtosopimus, jota noudatetaan ja jonka perusteella palkka maksetaan.

Palkan pitää olla kunnossa eli sellaisella tasolla, ettei se aiheuta tyytymättömyyttä. Palkka voi olla suuri motivaattori. Useat työpaikanvaihtajat vertailevat työpaikkojen peruspalkkoja. Kuitenkin kannattaisi ehkä vertailla palkitsemisien kokonaisuuksia ja käytännön palkkoja. (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen & Hulkko-Nyman 2018, 29.) Kaupan alalla on käytössä kaupan alan työehtosopimus ja palkkaus määräytyy tämän mukaan. Työehtosopimus määrää kohdeyrityksen alalla peruspalkan ja lisät. Hakonen ja Nylander (2015, 43) ovat todenneet työehtosopimuksilla taattavan työntekijöille vähimmäistyöehdot.

Peruspalkan maksamiselle ei aina ole riittäviä perusteita. Töissä on ihmisiä, jotka eivät välttämättä tiedä, mitä tekevät ja miksi. Monessa organisaatiossa on myös ihmisiä, jotka tekevät töitään puoliteholla. Näiden palkkoihin uppoaa paljon rahaa, eikä tilanne ole palkitseva työnantajalle eikä työntekijälle. Peruspalkalle on syytä vaatia ilolla tehty

vastine. Taantunut työteho ei ole hyväksyttyä. Tällaiseen on uskallettava puuttua. Irtisanominen on usein näissä tapauksissa perusteltua, mutta tehokkaampaa on avoin keskustelu henkilön työn tavoitteista ja mielekkyydestä sekä mahdollisuuksista vaikuttaa työnsä tekemiseen tai sen laatuun. Mielekkyyden kokeminen on palkitsevaa ja johtaa pitkäkestoiseen työmotivaatioon. (Järvinen 2014, 117.) Kohdeyrityksessä tilanne on hyvä, henkilökunta on motivoitunutta ja työteho on kohdillaan. Jokainen on hyvin sitoutunut hoitamaan sovitut vastuualueet ja asiakaspalvelun parhaalla mahdollisella tavalla. Voisin jopa sanoa, että tilanne kohdeyrityksessä on ihanteellinen. Kuitenkin henkilökunnassa on eroja työmotivaation tai työtehon suhteen.

Työn vaativuus, henkilön pätevyys ja työn tulokset ovat kannustavan ja oikeudenmukaisen palkan perusta. Useimmat palkkausjärjestelmät on rakennettu tämän pohjalta. Suomalaiselle palkkausmallille tyypillisiä ovat sopimusten palkkausjärjestelmät. Suurin osa palvelu- ja teollisuusalojen työntekijöistä ja toimihenkilöistä, ylempiä toimihenkilöitä lukuun ottamatta, on palkkausjärjestelmien piirissä. Kunta- ja valtiosektorilla suurin osa työntekijöistä kuuluu vielä sopimusjärjestelmien piiriin. (Hakonen ym. 2005, 73–75.)

### 5.1.2 Tulospalkkaus

1980–1990-lukujen vaihteessa tulospalkkaus oli Suomessa vielä vähäistä. Teollisuudessa tämä koski noin kymmentä prosenttia henkilöstöstä. Seuraavalla vuosikymmenellä erilaiset palkkiot yleistyivät. Palkkiojärjestelmillä tavoiteltiin palkkauksen joustavuutta. Tulospalkkauksesta tuli merkittävä johtamisen ja toiminnan ohjaamisen väline. Tällöin oli uutta, että toimihenkilötyöt ja julkisen sektorin työt tulivat tulospalkkiojärjestelmän piiriin. Pienille yrityksille tulospalkkaus soveltuu hyvin täydentämään palkitsemista. Tulospalkkiot ovat selvästi yleisin tulospalkkauksen muoto. Vahvimmin tulospalkkaus on käytössä teollisuudessa. (Hakonen ym. 2005, 120.)

Tulospalkkauksen käyttämiseen on paljon hyviä perusteluja. Toimivan tulospalkkiojärjestelmän avulla organisaatio kykenee viestimään yritykselle tärkeitä asioita. Kaikilla osapuolilla on mahdollisuus voittaa, jos järjestelmä on toimiva. On suositel-

tavaa, että yrityksellä on palkitsemisstrategia, joka ohjaa palkitsemisjärjestelmän toimivuuden kehittämistä. Tällöin vastataan kysymyksiin miksi, miten ja mistä palkitaan. (Hulkko ym. 2002, 25.)

Tulospalkkaus on peruspalkkaustapoja täydentävä lisäpalkka, jonka perustana on taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen. Useissa ammateissa ja yrityksissä, joissa on käytetty vain kiinteää palkkaa, on siirrytty osittain tulospalkkaukseen. Tehtävä- ja henkilökohtaisten palkanosien lisäksi on alettu maksaa myös tulospalkkaeriä, jotka muodostavat osan kokonaisansiosta. Tulospalkkauskäytäntö on otettu käyttöön, koska kiinteät peruspalkat koetaan riittämättömiksi kannustamisen ja palkitsemisen työkaluiksi. (Asplund & Kauhanen 2010, 85.) Kaupan alalla tulospalkkaus on yleistä: vuonna 2005 alan henkilökunnasta 80 prosenttia työskenteli tulospalkkausyrityksissä. Kaupan alalla tulospalkkauksen käyttö on kasvanut tasaisesti. (Asplund & Kauhanen 2010, 111.)

Tulospalkkauksesta on puhuttu Suomessa jo yli 40 vuotta. Vanhimmat esimerkit tulospalkkauksesta ovat teollistumisen alkuajoilta 1800-luvun jälkipuoliskolta. Yksityisellä sektorilla jo yli puolet on jonkinlaisen tulospalkkausjärjestelmän piirissä, valtiollahinnassa noin kolmannes ja kuntasektorilla noin 15 prosenttia. Tulospalkkitseminen on yleistynyt 2000-luvulla, mutta melko hitaasti. Toimialakohtaiset erot ovat suuret. Suunnannäyttäjinä ovat teknologiateollisuus, paperiteollisuus ja kaupan alat. (Kauhanen 2015, 132.)

Tulospalkkiot näyttävät suunnan. Niistä nähdään, minne yritys on menossa, ja niillä palkitaan henkilöstöä saavutusten mukaan. Tulospalkkiot, erikoispalkkiot ja pikapalkkiot ovat nopeita ratkaisuja. Johdolla on mahdollisuus muuttaa niitä silloin, kun tavoitteet muuttuvat. Tulospalkkioiden avulla yritysjohto näkee yrityksen menevän oikeaan suuntaan, ja niillä voidaan juhlistaa onnistumisia. (Ylikorkala ym. 2018, 29.)

Työnantaja voi yksipuolisesti päättää tulospalkkioiden käyttönotosta ja määräämisperusteesta. Kaikkien työntekijöiden ei tarvitse kuulua palkkiojärjestelmän piiriin, mutta syrjivin perustein ketään ei saa jättää järjestelmän ulkopuolelle. (Hakonen & Nylander 2015, 58.) Samassa organisaatiossa voi olla erilaisia tulospalkkausjärjestel-

miä eri organisaatiotasoilla tai osa-alueilla. Yleensä ylimmällä johdolla on oma, keski johdolla omansa ja toimihenkilöillä ja työntekijöillä omansa. On myös organisaatioita, joissa on yli tuhat työntekijää ja kaikilla on sama järjestelmä käytössä. Yleensä tulospalkkausjärjestelmät on rakennettu niin, että maksimipalkkio on eri järjestelmissä ja eri organisaatiotasoilla. (Kauhanen 2015, 133.) Kohdeyrityksessä testikuukauden aikana henkilökunnasta kaikilla oli sama tulospalkkausjärjestelmä. Edellisessä työpaikassa esimiehellä oli käytössä eri järjestelmä kuin työntekijöillä.

Tulospalkkausjärjestelmät ovat erilaisia eri maissa, minkä vuoksi kansainvälisissä tutkimuksissa esiintyy erilaisia tulospalkkausmääritelmiä. Yleensä yhteistä on se, että tulospalkkauksena maksetaan rahaa bonuksena. Palkkion määrä riippuu tiimin, yksikön tai yrityksen suorituksesta. Tulospalkkaus on peruspalkkaa täydentävä ja yrityksen päätäntävällässä oleva palkanosa. Tavoitteiden saavuttamisesta tai ylittämisestä maksetaan tulospalkkiota. Tämä voidaan maksaa esimerkiksi kerran kuukaudessa, vuosittain, muutaman vuoden välein tai kun projekti saadaan päätökseen. Tulospalkkioiden perusteena voi olla erilaisia tavoitteita. Ennen mittarina toimivat lähinnä taloudelliset tunnusluvut; nykyisin perusteena voivat olla tuotteen tai palvelun laatu, kehittämistavoitteiden saavuttaminen tai jopa prosessin sujuvuus. Tulospalkkiomittarit voivat olla myös yhdistelmä erilaisia mittareita, kuten yrityksen taloutta, osaston tai ryhmän toimintaa tai yksilön kehitystä kuvaavaa. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 201.)

Palkkiojärjestelmien on todettu parantavan laatua, pienentävän kustannuksia ja vähentävän poissaoloja; henkilöstön vaihtuvuus on laskenut ja työasenteet parantuneet. Ei kuitenkaan voida ajatella, että tulospalkkaus automaattisesti toimisi täysin oletusten mukaisesti. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 202.) Kohdeyrityksessä on vähän poissaoloja ja henkilökunta on motivoitunutta ja harvinaisen pysyvää. Kuitenkin aina on varaa parantaa työmotivaatiota ja kehittää henkilökunnan oloja.

Tulospalkkauksen avulla yritys pystyy korostamaan tavoitteitaan ja palkitsemaan niihin johtavasta tekemisestä. Tällaisia tavoitteita ovat esimerkiksi tulosparannus ja tuotteiden tai palveluiden laadun parantaminen. Tulospalkkauksen voi kytkeä esimerkiksi työilmapiiriin, liikevaihdon kasvuun ynnä muihin lyhyen tai pitkän aikavälin tavoitteisiin. (Hakonen ym. 2005, 113.)

Tulospalkkauksen suunnittelu on mielenkiintoista. Tarkoituksena on palkita, tehdä tavoitteet tunnetuksi, tuoda onnistuminen näkyväksi sekä tukea yrityksen strategiaa ja tavoitteita. Edelleen tavoitteena on edistää yhteen hiileen puhaltamista sekä sitouttaa ja houkutella henkilökuntaa. Haluttuja vaikutuksia ei kuitenkaan saada aikaan automaattisesti. Tulospalkkauksen toimivuus Suomessa -tutkimuksen mukaan vain neljäsosa palkitsemisjärjestelmistä toimi hyvin. Hyvin toimiviin järjestelmiin oltiin tyytyväisiä, ne vaikuttivat henkilöstön työponnisteluihin ja edistivät tavoitteiden saavuttamista. Kuitenkin jopa neljäsosa tutkituista järjestelmistä ei toiminut hyvin. Nämä koettiin ilmapiiriä heikentävinä ja niillä koettiin olevan kielteinen vaikutus organisaation menestykseen. (Hakonen ym. 2005, 122–123.)

### 5.1.3 Palkanlisät

Palkanlisät voivat olla alan työehtosopimukseen tai organisaatiokohtaiseen ratkaisuun liittyviä. Niitä voivat olla taitolisät, kielitaitolisä, monitaitolisä, perehdyttäjälisä tai joku muu vastaava. Nämä ovat yleensä muutama prosentti kiinteän palkan päälle. Lisät voivat olla myös määräaikaista. (Kauhanen 2015, 128.)

Yleisesti pidetään oikeudenmukaisena, että osa palkasta perustuu pätevyYTEEN. Pätevyys arvioidaan ja sillä määritellään henkilökohtaisen palkanlisän suuruus. Arviointi on tärkeä, ja sen pitää olla yhdenmukainen. On suositeltavaa, että palkkausjärjestelmää, johon sisältyy pätevyYDEN arviointia, arvioidaan ja parannetaan säännöllisesti. Henkilökohtainen palkanosa voidaan toteuttaa useammalla eri tavalla, kuten henkilökohtaisena palkankorotuksena, pätevyys- tai monitaitolisänä tai arvioimalla pätevyYttä pätevyystekijänä. Harvinaisempi on osaamisperusteinen palkanlisä. Useat työehtosopimukset vaativat yritysکوhtaisen pätevyYDEN arviointijärjestelmän laatimista. (Hakonen ym. 2005, 92.)

Yrityksen toimialalla tulee normaalit vuosilisät kahdeksaan vuoteen asti. Tämän jälkeen palkkaus pysyy samana. Kohdeyrityksellä ei ole henkilökohtaisia palkankorotuksia, mutta taito- tai vastuulisiä on. Tällaisia ovat esimerkiksi kielilisiä pääasiassa kaupungeissa, joissa on kaksikielisiä. Enemmän vastuuta ottavilla on mahdollisuus saada

vastuulisä. Vastuulisä on vähintään viisi prosenttia taulukkopalkasta. Kielilisä on samansuuruinen kieltä kohden, mutta 1.4. 2018 tai sen jälkeen alkaneissa työsuhhteissa kolme prosenttia. Jos kielitaito on tavanomaista parempi, voi saada kaksi prosenttia suurempaa lisää. Aiemmin kielilisää saaneiden lisä säilyy entisen suuruisena. (Kaupanalan esimiesliitto 2019.) Palkitsemisen perusteita ovat yksilötasolla tehtävän vaativuus, henkilön osaamiset ja suoriutuminen tehtävässä. Tehtävän vaativuus muodostaa yleensä perustan palkitsemiselle. (Sistonen 2008, 178.) Kohdeyrityksessä henkilökohtainen lisä tulee juuri työn vaativuuden lisääntyessä. Esimiehellä ja visuaalisen ilmeen ylläpitäjällä ovat suurimmat vastuut yrityksen menestymisessä. Heillä on myös kohdeorganisaation yksikössä suurimmat tuntisopimukset.

## 5.2 Taloudellinen palkitseminen johtamisen välineenä

Tulospalkkaus nähdään johtamisen välineenä. Palkitseminen viestii siitä, mitä asioita työpaikalla arvostetaan. Toimiessaan hyvin tulospalkkiot suuntaavat huomiota yrityksen menestymisen kannalta oleellisiin asioihin. Usein johtaminen kehittyy tulospalkkiojärjestelmien avulla. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää työnjaon, tiedonkulun ja palautteenannon parantumista. Muutokset saavat tukea tulospalkkiojärjestelmistä, joiden avulla pyritään vaikuttamaan yrityksen tärkeimpiin asioihin. Tällaisia ovat muun muassa taloudellinen tulos, kustannustehokkuus, asiakastytyvyisyys, palvelun laatu tai yksikön tulos. Joskus tulospalkkausjärjestelmä voi epäonnistua, jos tehdään vain sitä, mistä maksetaan. Tämän vuoksi on hyvä miettiä useasta näkökulmasta, mihin tulospalkkausjärjestelmällä halutaan vaikuttaa. (Hulkko ym. 2002, 26–27.)

Esimiehillä on tulospalkkauksessa tärkeä rooli. On tuotava esille, mitä tavoitellaan, minkä vuoksi ja miten mittarit ja tavoitetasot on johdettu tavoitteista. Esimiesten on konkretisoitava tavoitteet ja mietittävä yhdessä henkilökunnan kanssa toimenpiteet, joilla ne voidaan saavuttaa. Tämän lisäksi on tärkeää luoda edellytykset tavoitteiden saavuttamiseksi. Palautteenantoa ei sovi unohtaa, sillä säännöllinen palaute auttaa tavoitteiden saavuttamista. (Hakonen ym. 2005, 114.)

### 5.2.1 Henkilökohtainen myyntityö

Henkilökohtainen myynti on ikivanha taiteenlaji. Tehokkaalla myyjällä on vaistoja, joiden mukaan toimia. Yritykset käyttävät vuosittain uskomattoman paljon rahaa opettaakseen myyntimetoja ja aktiivista myyntityötä henkilökunnalleen. (Kotler & Keller 2012, 582.) Kohdeyrityksellä on myös hyviä myyntiopetusmenetelmiä ja ohjelmia, joilla opetetaan myyntitekniikoita henkilökunnalle. Flink, Kerttula, Nordling ja Rautio (2015, 76) toteavat, että palvelutilanteita voidaan harjoitella etukäteen, mutta jokainen asiakaspalveluhetki on ainutlaatuinen tai peruuttamaton. Palvelu tuotetaan tässä ja nyt; sitä ei voi mitata etukäteen, eikä sitä voida varastoida.

Kilpailukyvyyn parantaminen ajaa yritykset panostamaan palveluun. Henkilöstön palveluosaaminen on kilpailukeinona vaikeasti kopioitava. Asiakas saa yksinkertaisestakin tuotteesta elämyksen, jos palvelu on hänelle mieluista. Yritys saa etua, jos henkilökunta tuntee tuotteensa hyvin ja on palvelualtista. Tällöin asiakkaat ovat tyytyväisiä ja toimivat positiivisina lähettiläinä. Lisäksi yrityksen ei tarvitse myydä tuotteita alle katehinnan, jos palvelu on mieluista. Tällä on vahva vaikutus yrityksen kannattavuuteen. (Flink ym. 2015, 67.)

Myyjän tulee olla asiantuntija alallaan. Hänestä ei kuitenkaan ole hyötyä, jos hän ei uskalla tai halua myydä. Asiantuntijuuden lisäksi asiakkaat arvostavat myyjässä useita eri piirteitä, jotka lisäävät myynnin todennäköisyyttä. Usko omiin ja yrityksen sekä tuotteiden mahdollisuuksiin, positiivinen asenne, päättäväisyys ja määrätietoisuus, luovuus, erilaisuuden ymmärtäminen ja hyväksyminen, ajanhallinnan taito sekä uskollisuus tekevät tavallisesta myyjästä huippumyyjän. Asiakkaan ostohalukkuutta lisäävät myyjän pirteys, iloisuus, rauhallisuus, palvelualttius, ystävällisyys, kärsivällisyys, empaattisuus ja sosiaalisuus. (Hämäläinen 2016, 46.)

Minulta kysytään usein, minkälaista ammattitaitoa vaadin henkilökunnaltani. Vastaan, että koulutus on tärkeää mutta tärkeimpiä ovat mainitut ominaisuudet. Materiaalitietouden tai kassajärjestelmän voi kuka vaan oppia, mutta taito kuunnella asiakasta tai palvelualttius on yleensä synnynnäistä. Kortelainen ja Kyrö (2015, 26) toteavat, että hyvä myyntiasenne tulee, jos on aito halu ratkaista asiakkaan ongelmia. Ammattimai-



nen myyjä on yrityksen voimavara, joka auttaa asiakasta ja varmistaa yrityksen menestymisen mahdollisuudet. Yrityksen ei ole mahdollista menestyä markkinoilla ilman hyvää myyntityötä.

Myynnin kehittämisen näkökulmasta henkilökohtaisen myyntityön tärkeimpiin aiheisiin kuuluvat kontaktin ottaminen, myyntityylin valinta, neuvottelut, asiakassuhteen kehittäminen, kaupanteko ja myynnin lopettaminen. Henkilökohtaiseen myyntityöhön liittyvät myös hinnoittelu, asiakkaiden priorisointi ynnä muu. (Parviainen 2008.) Kohdeyrityksessä nämä kaikki eivät ole käytössä, mutta esimerkiksi neuvottelut ja asiakassuhteen kehittäminen ovat sellaisia, jotka tulevat hieman eri tavalla esille. Jokainen asiakaskontakti on tavallaan asiakassuhteen kehittäminen. Kohdeyritys haluaa pysyviä kanta-asiakkaita, jotka tulevat aina uudelleen ostoksille. Näille on myös tarjolla parempia tarjouksia ja etuja. On myös erittäin tärkeää, miten myynnin lopettaminen suoritetaan. Asiakkaalle jää positiivinen mielikuva yrityksestä, jos viimeinen kontakti on positiivinen.

Kohdeyrityksessä henkilökohtainen myyntityö on hyvin tärkeää. Asiakaskohtaiset ovat lähes aina suoria, kasvotusten tapahtuvia. Hyvin harvoin ollaan kontaktissa esimerkiksi puhelimesta tai sähköpostitse. Jokainen työpäivä on täten täysin erilainen ja henkilökohtaiseen myyntityöhön vaikuttavat monet erilaiset asiat, kuten jo käsitelty työmotivaatio. Myös työyhteisö vaikuttaa henkilökohtaiseen myyntityöhön. Usein työyhteisöstä saadaan ideoita toimintatapoihin ja menetelmiin. Yrityksen alkuvaiheissa yli kymmenen vuotta sitten myyminen oli nykyistä enemmän alueellisesti keskittynyttä. Luonnollisesti asiakkaat kävivät lähikunnissa ja kaupungeissa ostoksilla, mutta verkko-ostokset olivat vähäisempiä kuin nyt. Kilpailu on kiristynyt globalisaation myötä. Verkko on muuttanut liiketoimintaa peruuttamattomasti. Gerd ja Korhonen (2016, 47–49) toteavat tiedonkulun nopeutuneen ja liiketoimintaprosessien digitalisoituneen. Lisäksi sähköinen kommunikaatio on tuonut innovatiivisille yrityksille uusia kehittämismahdollisuuksia. Asiakkaan aikakaudella menestyminen vaatii yrityksiltä aina parempaa asiakastuntemusta. Uusia ratkaisuja mietittäessä on kuitenkin hyvä muistaa, että eri asiakkaat haluavat eri asioita.

Henkilökohtainen myyntityö on ammattimaista arvon tuottamista asiakkaalle. Asiakaspalvelijan palkan maksaa asiakas, mutta asiakaspalvelijan ei tarvitse nöyristellä asiakkaan edessä. Asiakas ja asiakaspalvelija ovat tasa-arvoisessa asemassa. Parhaimmassa tapauksessa molemmat saavat kohtaamisesta kaupan päälle hyvän mielen. Paraskaan tuote tai palvelu ei myy, jos siihen liittyvä kohtaaminen ja palvelu koetaan negatiiviseksi tai kielteiseksi. (Flink ym. 2015, 75.) Henkilökohtaisella myyntityöllä on suuri merkitys yrityksen tulokseen ja palvelun laatuun. Palkitsemisella voidaan parantaa myös henkilökohtaisen myyntityön laatua. Palkitseminen lisää työmotivaatiota, työmotivaatio lisää työssä jaksamista ja työssä jaksaminen lisää innostusta tehdä aina parempaa henkilökohtaista myyntityötä. Henkilökohtainen myyntityö on yllättävän raskasta, mutta myös hyvin antoisaa.

Erinomainen asiakaspalvelu erinomaisten tuotteiden kanssa takaavat organisaation menestyksen. Tieto huonosta asiakaspalvelusta leviää nopeammin kuin kiitos hyvästä palvelusta tai asiakaskokemuksesta. 12 positiivista asiakaskokemusta korvaa yhden huonon. Asiakaspalvelussa on tärkeintä halu auttaa asiakasta. Lisäksi hyvän palveluasenteen tulee näkyä organisaation kaikilla tasoilla johtajista myyjiin ja kaikessa siinä välissä. Asiakaspalvelijan asenne on kaikkein tärkein, kaiken muun voi opettaa. (Hurmerinta 2015, 90–93.)

### 5.2.2 Lisämyynti

Oletus on aina myyjän pahin vihollinen. Kukaan ei voi tietää, mitä asiakas haluaa. Ikinä ei saa olettaa kenenkään tarpeita. Ei myöskään saa olettaa kaikkien asiakkaiden toimivan samalla tavalla. Jos yksi asiakas on kiireinen, ei voi päätellä muiden olevan samalla tavalla kiireisiä. Kortesus (2014, 222–223) huomauttaa, että asiakaspalvelijan on välillä vaikea saada itseään eteenpäin, jos hän on tullut useamman kerran torjutuksi myyntiyrityksissään. Asiakaspalvelu on usein yksi organisaation vaativimmista tehtävistä. Siihen vaaditaan sosiaalisia taitoja, tunneälyä, viestintäosaamista, järjestelmien hallintaa sekä ymmärrystä organisaation eri suunnista tuleville tavoitteille, toiveille ja vaatimuksille. Yritys haluaa tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Hyvä asiakaspalvelu ja lisämyynti ovat parhainta lisäarvoa yritykselle. Asiakaspalvelijan pitää hallita kaikki

edellä mainitut taidot, jotta lisämyynti onnistuu ja asiakas saa parasta mahdollista palvelua.

Lisämyynti on laaja käsite, mutta kuuluu ehdottomasti kohdeyrityksen toimintatapoihin. Vahvasti kilpaillulla alalla on tärkeää osata tehdä lisämyyntiä. Lisämyynti on usein myös hyvää asiakaspalvelua. Monet ajattelevat lisämyynnin olevan jotenkin negatiivinen asia, mutta henkilökohtaisesti näen tämän hyvinkin positiivisena sekä yrityksen että asiakkaiden näkökulmasta. Esimerkiksi jos asiakas ostaa housut, on suotavaa tarjota housuihin hyvännäköinen vyö tai asiakkaalle sopiva yläosa. Tällöin asiakkaan ei tarvitse tulla takaisin ostamaan sopivaa asustetta tai vaatetta. Usein esimerkiksi takin ostaja haluaa takkiin sopivan huivin, pipon ja hanskat. Näin asukokonaisuus on täydellinen. Lisämyynnin kehittäminen olisi uusi oma kehittämistehtävänsä, jolle olisi varmasti myös yrityksessä tilausta.

## 6 TYÖMOTIVAATIO

Käsitys työmotivaatiosta on muuttunut huomattavasti vuosikymmenten kuluessa. 1900-luvun alkupuolella uskottiin rahan olevan työntekijöiden pääasiallinen motivaation lähde. Tämän jälkeen nousi keskeiseksi ajatukseksi, että työasenne vaikuttaa yksilön suoritukseen. Tällöin kehitettiin erilaisia tapoja mitata työasenteita. Tämän jälkeen alettiin korostaa työntekijöiden tietoa ja siihen pohjautuvaa ajattelun voimaa. Vuosisadan lopulla tunteiden merkitys työelämässä osana motivaatiota nousi kiinnostuksen kohteeksi. 2000-luvun alkupuolella positiivisen psykologian suuntaus on vaikuttanut käsitykseen työmotivaatiosta. Sisäinen motivaatio on nostanut asemaansa keskusteltaessa työmotivaatiosta. Työmotivaation voi nähdä vireystilana, joka saa aikaan työhön liittyvää toimintaa sekä määrittää sen muodon, suunnan, mahdollisen voimakkuuden ja keston. Sisäiset ja ulkoiset tekijät, kuten palkitseminen, vaikuttavat yksilön työmotivaatioon. (Hakonen & Nylander 2015, 136–137.)

### 6.1 Työmotivaation merkitys työelämässä

Kauhanen (2015, 101) toteaa motivaatiota tutkitun pitkään. Yli sadan vuoden ajan työmotivaatio on ollut tärkeä kiinnostuksen kohde organisaatiokäyttäytymisen alueella. Tutkijoita askarruttaa jatkuvasti, mikä saa ihmisen tekemään töitä. On myös pohdittu, mikä saa ihmisen pysymään paikoillaan, olemaan tarkkaavainen ja toimimaan johdonmukaisesti kiinteän ajanjakson ajan.

Motivaatiolla on iso merkitys työelämässä. Erilaiset työt ja tehtävät vaativat erilaista motivaatiota, ja lisäksi samassa työtehtävässä eri ihmiset voivat motivoitua eri asioista. Yksi motivoituu palkankorotuksesta, toinen muiden arvostuksesta ja kolmas pystyvyyden tunteesta. Työmotivaatiota selittävät useat eri seikat. Aikaisemmat kokemukset vaikuttavat, luonne-erot, tehtävän piirteet, sosiaaliset odotukset sekä normit ja yksilölliset herkkyydet niille. Palkitsemisen ongelmiin ei voida antaa yksinkertaisia vastauksia, koska työmotivaatio on hyvin monimuotoinen. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 132.)

Motivaatio on halu, tarve ja tahto tehdä joitain asioita. Motivaatio saa ihmisen liikkeelle ja tekemään – joskus enemmän, kuin pyydetään. Tämä on tavoitteiden asettamisen ja saavuttamisen keskeinen voima. Motivoituneet työntekijät ylittävät tavoitteet useammin kuin ei-motivoituneet. Työnteon alkuperäinen tarkoitus oli ansaita elanto. Tästä syystä yrityksissä ajatellaankin ihmisen motivoituvan ulkoisista palkkioista, kuten rahasta ja maineesta. Hyvinvointiyhteiskunnassa rahalla ja ulkoisilla palkkioilla on kuitenkin melko vähän motivoiva vaikutus. Palkitsemista ei nähdä työn mielekkyyden johtamisessa keskeisessä roolissa. Oikeiden ja todellisten motivaatiotekijöiden tunnistaminen ja niiden vahvistaminen on tärkeää. Jokainen työntekijä kokee palkitsemisen erilaisesti. Palkitsemisen kokemisen voidaan katsoa olevan subjektiivinen ja henkilökohtainen asia. (Järvinen 2014, 209.)

Työmotivaatio on kokonaistila, joka antaa energiaa ja suuntaa yksilön toimintaa. Eri ihmiset motivoituvat työympäristössä eri asioista. Yksi voi motivoitua työtehtävän sisällöstä, toinen mahdollisuudesta auttaa muita, ja kolmatta voi motivoida taloudellinen palkkio. Motivoitumiseen vaikuttavia perustarpeita ajatellaan olevan tilanteen hallinta, itsenäisyys ja tarve liittymiseen muiden ihmisten kanssa. (Sinokki 2016, 81.)

2000-luvulla motivaation tai motivoitumisen ymmärtäminen vaatii useiden tekijöiden huomioon ottamista. Näitä ovat fyysiset ja psykologiset tarpeet, eri persoonallisuuden piirteet ja yksilöiden väliset arvoerot. Motivoitumista edistävät palkitseminen ja kannustaminen. (Hakonen & Nylander 2015, 83.)

Työmotivaatio on ihmisen sisäisten ja ulkoisten tekijöiden järjestelmä, joka virittää tavoitteellista työkäyttäytymistä. Sisäisillä tekijöillä viitataan psykologisiin tarpeisiin ja arvoihin. Ulkoisilla tekijöillä tarkoitetaan erilaisia ympäristö- ja tilannetekijöitä, kuten työolosuhteita, johtamista ja palautetta. (Kauhanen 2015, 101.)

Työmotivaatiolla on suuri vaikutus työskentelyn tehokkuuteen, työntekijän palvelun laatuun sekä työntekijän hyvinvointiin. Sillä on myös suuri merkitys työn tuloksen kannalta. Motivoitunut työntekijä on innostunut työstään. Työntekijän voi määrätä tekemään työtä, mutta innostumaan häntä ei voi pakottaa. Tahto tekemiseen ja innostus työhön syntyvät ihmisessä itsessään. Motivoitumaan ei voida ketään määrätä, mutta

työntekijän motivoitumista voidaan tukea monin tavoin. Motivaatio kasvattaa työn-  
 iloa, ja ilo puolestaan lisää motivaatiota. Kaikista töistä löytyy sekä negatiivisia että  
 positiivisia puolia. Asenne ratkaisee, miten työhön suhtautuu. Menestyvässä organi-  
 saatiossa opitaan etsimään ratkaisuja syyllisten etsimisen sijaan. (Sinokki 2016, 11.)  
 Alla oleva kuvio kuvaa sitoutumisen astetta eri motivaatiotasolla (Kuvio 9).



Kuvio 9. Toimintaan sitoutuminen motivaation eri tasoilla (Liukkonen ym. 2006, 88)

Kuvio (Kuvio 9) kuvaa, miten motivaation eri tasot vaikuttavat sitoutumiseen. Motiivit  
 suuntaavat tavoitteita kohti ja antavat tehtävälle toiminnalle energiaa. Motiiveja luo-  
 kitellaan biologisiin, sosiaalisiin ja psykologisiin. Ulkoinen motivaatio perustuu esi-  
 merkiksi toiminnasta saataviin palkkioihin, sisäisessä vastaavasti koetaan toiminta it-  
 sessään palkitsevaksi. (Kalakoski, Laarni, Paavilainen, Anttila, Halonen & Kreivi  
 2007, 52.)

Sinokki (2016, 98–101) toteaa, että yrityksen tuottavuuteen ja toimivuuteen vaikuttaa  
 merkittävästi henkilöstön motivaation taso. Työmotivaatiossa vaikuttavat sekä sisäi-  
 nen että ulkoinen motivaatio. Työmotivaation kesto voi vaihdella hetkellisestä moti-  
 voitumisesta jopa koko eliniän kestäväään motivaatiotasoon. Useat eri tekijät vaikutta-  
 vat motivaation voimakkuuteen. Joidenkin työmotivaatio voi olla hyvinkin voimakas,  
 kun toiset vastaavasti tekevät palkkatyötä yhtään innostumatta. Hyvin motivoituneet  
 työntekijät voivat yleensä hyvin; vastaavasti ilman motivaatiota työskenteleville työn-  
 teko saattaa tuntua raskaalta puurtamiselta. Työntekijät eivät yleensä väsy suuresta  
 työmäärästä, vaan sisäisen innostuksen puutteesta.

## 6.2 Sisäinen motivaatio

Sisäisesti motivoiva työ on palkitsevaa juuri sillä hetkellä, kun tehdään työtä, ei ainoastaan tulevaisuudessa. Parhaimmillaan työ tuottaa sisäistä mielihyvää ja nautintoa. Sisäiset palkkiot syntyvät myönteisistä tunteista. Suurimmalle osalle meistä sisäinen palkinto tulee, kun saamme kunniaa siitä, että olemme tehneet eettisesti oikeita asioita. (Liukkonen ym. 2006, 101.)

Ihminen, joka on sisäisesti motivoitunut, motivoituu työstä itsestään. Palkkiona on mielihyvän kokemus, onnistumisen tai edistymisen ilo, mikä kokonaisuudessaan on työtyytyväisyyttä. Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat onnistuminen työssä, kiinnostava työn sisältö, vastuu, kehittymisen mahdollisuudet sekä työn haasteellisuus. Nämä ovat niin sanottuja motivaattoreita. Sisäisiin motivaatiotekijöihin työntekijän on helpoin itse vaikuttaa. (Rasila ja Pitkonen 2010, 27–28.)

Sisäinen motivaatio tulee pitkälti työntekijän omista kiinnostuksen kohteista. Kehittyminen, onnistumisen kokemukset ja itsensä päteväksi tunteminen sekä itsenäisyys motivoivat useimpia. (Sinokki 2016, 264.) Sisäinen motivaatio ei mene ohi, kun tekeminen menettää uutuudenviehätyksensä, vaan toiminta itsessään koetaan palkitsevaksi. Sisäinen motivaatio perustuu kolmeen tarpeeseen: tarpeeseen olla pätevä, itsenäinen ja ohjata omaa toimintaansa ja saada samalla tyydytystä vuorovaikutuksesta muiden kanssa. Sisäinen motivaatio voi heiketä, jos kokee toisten yrittävän ohjata toimintaa palkkioiden avulla. (Kalakoski ym. 2007, 29–31). Voiko taloudellinen palkkio heikentää työmotivaatiota työyhteisössä?

Motivaatiota lisäävät sisäisesti palkitsevat tekijät, joita ovat itsensä arvostetuksi kokeminen, menestyminen, etenemismahdollisuudet ja työn mielekkyys. Persoonasta riippuu, mikä saa ihmisen innostumaan ja kulkemaan kohti parhaita tuloksia. On erittäin tärkeää, että työntekijä haluaa tehdä työtä ja haluaa tehdä sen hyvin. Sisäinen motivaatio ajaa ihmistä kohti parhaita tuloksia. (Järvinen 2014, 210.) Työn mielekkyyden kokemusta tulisi osata hyödyntää organisaatiossa ennakoivasti luontaisena osana motiivintalalleja. Mielekkyyden kokemus on palkitsevaa, ja tämä johtaa pitkäkestoiseen työmotivaatioon. (Järvinen 2014, 117.)

Sisäisestä motivaatiosta on kyse silloin, kun toimintaan osallistutaan sen itsensä vuoksi. Motiiveina toimivat ilo ja myönteiset emotionaaliset kokemukset, joita toiminta tai yhteenkuuluvuus saavat aikaan. Jos ihminen on sisäisesti motivoitunut, hänen kokemansa autonomia on huipussaan. Tällöin ei ole tunnetta, että toimintaa kontrolloitaisiin. Sisäinen motivaatio voidaan jakaa tiedollisiin tarpeisiin tai suorituksiin tai taiteellisiin elämyksiin liittyviin tarpeisiin. (Liukkonen ym. 2006, 87.) Tavoitteen asettelun avulla sisäistä työmotivaatiota saadaan edistettyä. Motivaatio syntyy, kun tiedetään, mitä halutaan ja mikä on päämäärä. (Liukkonen ym. 2006, 208.)

### 6.3 Ulkoinen motivaatio

Ulkoinen motivaatio on aina ulkoa päin kontrolloitua. Tällöin mukana on aina joku ulkoinen kontrollitekijä. Ulkoinen motivaatio tarkoittaa siis toimintaa, johon osallistutaan palkkioiden, pakotteiden tai jopa rangaistuksen pelon vuoksi. Toiminta on voimakkaasti ulkoa päin kontrolloitua eikä tyydytä henkilökohtaista autonomian tarvetta. Tilanteita kuvaavat tapahtumat, joissa johto pyrkii kontrolloimaan työntekijöiden käytöstä ulkoa päin annettujen tavoitteiden suuntaan. Työntekijää ei oteta huomioon yksilönä. Työnantaja voi käyttää rangaistuksia tai palkkioita, jolloin ne tulevat työntekijän motiiveiksi. Lyhyellä aikavälillä ulkoiset motiivitekijät voivat olla tehokkaita motivaattoreita. Pitkällä aikavälillä nämä eivät ole yhtä tehokkaita kuin sisäiset motivaattorit. (Liukkonen ym. 2006, 84–85.)

Ulkoa päin saatava palkinto, kuten raha, ihailu, kiitos tai rangaistus ovat ulkoisia motivaatioita. Ulkoinen motivaatio voi kuitenkin muuttua sisäiseksi. Aluksi ihminen voi kokea ulkoisten tekijöiden vaativan toimimaan jollain tavalla, mutta myös hänestä itsestään voi alkaa vähitellen tuntua, että hänen tulee toimia kyseisellä tavalla. (Kalakoski ym. 2007, 29–30.) Lupaus isosta rahapalkkiosta on ulkoinen motivaattori. Ihminen, joka on ulkoisesti motivoitunut, työskentelee sen vuoksi, että saa työstään rahaa tai arvostusta. Ulkoisilla tekijöillä, kuten palkoilla ja palkkioilla, on motivoiva vaikutus. Jos työntekijä kokee palkkansa epäoikeudenmukaiseksi, hän on tyytymätön ja todennäköisesti hakee uutta työpaikkaa. Palkan suuruus sinänsä ei välttämättä vaikuta, vaan sen suhde muiden samassa organisaatiossa työskentelevien, samassa työtehtävässä olevien palkkaan. (Rasila & Pitkonen 2010, 27.)



Työnteko on erilaista kuin vapaaehtoiset työtehtävät. Raha, palkat, palkkiot kuuluvat ulkoisina tekijöinä työhön eivätkä sinänsä laske kenenkään motivaatiota, mutta ne voivat laskea motivaatiota, jos rahasta tulee kontrolloiva tekijä ja jos raha on ainut motivaatiotekijä. Hyvin harva työntekijä sanoo tekevänsä työtä vain sisäisten motiivien takia. Vielä harvempi jatkaisi töitä, jos palkka poistettaisiin. (Liukkonen 2006, 116.)

Ulkoisia motivaatiokeinoja on jo pitkälti hienosäädetty. Näiden kehittäminen tuottaa yhä vähemmän uutta hyötyä yrityksille. Keskeinen haaste työelämään on noussut sisäisten motivaatiokeinojen kehittämisestä siten, että työ antaisi energiaa ja iloa sekä tyydytystä elämään tuottavaksi niin, etteivät työntekijät haluaisi luopua työstään. (Liukkonen ym. 2006, 99.)

Raha, palkkiot tai arvostus motivoivat ihmistä ulkoisesti. Esimerkiksi lupaus isosta palkkiosta saattaa saada ihmisen nopeasti liikkeelle, mutta ei todennäköisesti takaa pitkää tyytyväisyyttä (Rasila & Pitkonen 2010, 27). Henkilöllä pitää olla motivaatiota käyttää osaamistaan työhönsä. Jos tämä puuttuu, osaamista ei pystytä käyttämään hyödyksi. (Kauhanen 2015, 58.)

#### 6.4 Itsensä kehittäminen

Itsensä kehittämisen voi nähdä kaksijakoisesti. Monille se merkitsee muodollista kouluttautumista työ- tai vapaa-aikana. Toiset taas näkevät sen kehittymisenä työssä ja uuden oppimisena. Suomalainen yhteiskunta arvostaa kouluttautumista ja tutkintoja, jotka antavat erinomaisen mahdollisuuden kehittyä työsuhteen aikana. Työnantajan on mahdollista eri tavoilla kannustaa ja tukea henkilökuntaa itsensä kehittämiseen. (Kauhanen 2010, 100.) Nykyinen työnantajani on mahdollistanut useamman koulutuksen. Työnantaja on järjestänyt Kaupan alan esimiehen erikoisammattitutkinnon. Lisäksi olen muun muassa käynyt näyttötutkintomestari-koulutuksen ja tällä hetkellä on meillä ylemmän korkeakoulututkinnon suorittamisen johtamisen ja palveluliiketoiminnan osa-alueella. Koulutukset antavat uutta näkökulmaa omaan työhön ja kehittävät osaamista. Samalla on mahdollista saada vertaistukea ja uusia ideoita muilta opiskelijoilta. Työnantajan positiivinen asenne työntekijän itsensä kehittämiseen on työntekijää motivoivaa.

Mielekäs kehityssuunnitelma sisältää sen, mitä ihminen on parhaimmillaan. On hyvä asettaa itselleen yksi tai korkeintaan muutama teema, joita edistää ja joiden kehittämisen aloittaa heti. On hyvin tärkeää, että tietää, mitä tekee ja keskittää huomio siihen. On myös tärkeää päättää, mitä jättää tekemättä luodakseen tilaa tärkeimmille asioille. (Järvinen 2014, 260.)

## 6.5 Työmotivaation johtaminen

Motivointi on esimiehille taitolaji. Hyväkin palkitsemistapa voi kääntyä itseään vastaan, jos työntekijä kokee sen yritykseksi kontrolloida tekemistään. Tällöin motivaatio muuttuu kielteiseksi. (Hakonen ym. 2005, 55–56.) Johtajuudessa avaintehtäviä on osata motivoida ja tukea henkilökuntaa, olla mukana muutoksissa, pitää henkilökuntaan yhteyttä ja tuoda yrityksen visio tietoisuuteen. (Suominen & Tuominen 2010, 23.) Kohdeyrityksessä henkilökunnalla on hyvin tiedossa yrityksen arvot ja visio. Lisäksi henkilökunta tietää, minkälainen tilanne kohdeyrityksessä on ja miten henkilökunnalla on mahdollisuus vaikuttaa esimerkiksi myynnin kasvuun. Sinokki (2016, 265) toteaa, että johtajan pitäisi osata innostaa työntekijöitä sekä pyrkiä parantamaan työviihtyvyyttä ja saada henkilöstö ponnistelemaan kohti oikeita tavoitteita.

Esimiehet tunnistavat alaistensa joukosta usein työntekijöitä, jotka kuuluvat eri luokkiin motivaatiojatkumolla. Toiset ovat hyvin motivoituneita ja heitä motivoivat pääasiassa sisäiset tekijät. Toisia taas ei työnteko suuresti kiinnosta, ja he tekevät työtään ainoastaan toimeentuloa saadakseen. Työpaikoilla voi olla työntekijöitä, joilla ei ole ollenkaan työmotivaatiota. Tällöin työn tuottavuus on usein alhainen. (Liukkonen ym. 2006, 87.) Esimiesten tulisi kysyä alaisiltaan, minkä nämä kokevat motivoivaksi tai mikä tuntuisi palkitsevalta. On tärkeää, että työntekijä itse tunnistaa, mitkä tekijät motivoivat häntä. Esimiesten tehtävä on mahdollistaa, että yksilöllisiin motivaatiotekijöihin vastataan yksilöllisellä otteella. (Järvinen 2014, 117.)

Esimiehen kannattaa kysyä henkilökunnaltaan motivaation lähteitä, sillä eri ihmiset motivoituvat eri asioista. Työntekijän sisäinen motivaatio tulee usein kiinnostuksen

kohteista. Esimies voi auttaa työntekijää motivoitumaan, sillä kehittymismahdollisuudet, onnistumisen kokemukset ja itsensä päteväksi tunteminen lisäävät motivoitumista. (Sinokki 2016, 264.) Johtajuudessa on siirrytty kohti yksilöllistä johtajuutta. Työntekijöitä voidaan motivoida, palkita ja inspiroida monin eri tavoin. Nyt ei johdeta enää suuria massoja, vaan yksilöitä. (Aaltonen & Lindroos 2012, 72.) Kohdeyrityksessä esimies tietää kohtalaisen hyvin henkilökunnan motivoinnin lähteet. Henkilökunta on hyvin pysyvää ja suurimman osan kanssa on työskennelty yhdessä yli yksitoista vuotta. Tässä ajassa oppii hyvin tuntemaan henkilökunnan ja heidän motivaatiolähteensä sekä vahvuutensa.

Esimiehen on hyvä miettiä työntekijöiden työtehtäviä sekä työnkuvia. Tarjoavatko työtehtävät tarpeeksi haasteita? Jos työnkuva on liian toistuva tai työ ei tarjoa minikäänlaista haastetta, pitäisi työnkuvaa muuttaa siten, että se antaa mahdollisuuden uuden oppimiselle ja kehittymiselle. (Liukkonen ym. 2006, 127.) Kohdeyrityksessä pidetään koko henkilökunnalle kehityskeskustelut yhdestä kolmeen kertaa vuodessa. Tällöin selvitetään mielikuvaa työtehtävistä; sitä, onko tuntimäärä tyydyttävä, onko työilmapiiri hyvä sekä muita työhyvinvointiin liittyviä asioita. Jokainen kehityskeskustelu etenee annetun sapluunan mukaan, mutta mukailen työntekijää ja hänen tarpeitaan. Liukkonen ym. (2006, 54) toteavat, että modernit johtajat selvittävät alaisensa erilaiset odotukset ja näkemykset työn merkityksestä ja auttavat heitä selkeyttämään työn innostavia puolia. Työntekijöillä on kuitenkin myös itsellään merkittävä rooli sisäisen motivaation rakentamisessa. Tietoinen johtaminen edellyttää, että yksilöt ymmärtävät motiivinsa ja arvonsa (Staib 2009, 113).

Johtamisessa pitää muistaa psykologiset sopimukset. Työnteon alkaessa työntekijälle syntyy pikkuhiljaa käsitys siitä, mitä työssä on kokonaisuudessaan luvattu, joko äänen tai lausumattomilla sopimuksilla. Näillä psykologisilla sopimuksilla on suuri vaikutus työntekijän työmotivaatioon. (Sinokki 2016, 268.) Ei voi luvata asioita, joita ei voi toteuttaa. Rehellisyys ja luottamus ovat tärkeitä taitoja esimiestyössä. Tämän olen huomannut niiden lähes kahdenkymmenen vuoden aikana, joina olen tehnyt esimiestyötä.

Esimiestäidoista yhtenä tärkeimmistä ominaisuuksista pidetään taitoa motivoida alaisia. Työelämä elää murrosta, ja työntekijän ja esimiehen roolit ovat murroksessa.

Työntekijä on vastuullinen ja aktiivinen osaaja. Tällaisessa yrityskulttuurissa jokaisen työntekijän itsensä johtamisen taidot ovat erittäin tärkeitä, ja yksi näitä taidoista on omasta motivaatiostaan huolehtiminen. Esimiehet voivat ainoastaan tukea alaistensa motivoitumista. Motivoitumisen tukeminen on arvokas taito. Yhteistyötä tehdessä tavoitellaan yhteistä päämäärää, ja korkea motivaatio on kaikkien etu. (Rasila & Pitkonen 2010, 44.) Esimiehen on tärkeä ymmärtää, että hän vaikuttaa työntekijöiden suoritusmotivaatioon. Tämän asian, kun ymmärtää, voi alkaa tietoisesti vaikuttaa teoillaan siten, että synnyttää myönteisesti motivaation. Jos tässä onnistuu, takaa mahdollisuuksien huippusuorituksiin ja tehokkaaseen yhteistyöhön. (Liukkonen 2006, 102.)

Pitää muistaa, että johtajan tai esimiehen onnistuminen työntekijöidensä motivoinnissa edellyttää johdon omaa motivaatiota ja innostusta. Työhönsä väsynyt tai kyllästynyt esimies harvoin onnistuu motivoinnissa, vaikka hallitsisi kaiken kirjaviisauden motivoinnista. (Sinokki 2016, 265.) Tämä on myös hyvin tärkeä asia. Yleensä innostuneen esimiehen takana on hänen innostunut esimiehensä. Väsyneen esimiehen saa herätettyä ja innostettua samalla tavalla kuin työntekijän. Esimiehistä on tultava innovatiivisen, hyvinvointia ja jaksamista tukevan psykologisen ilmapiirin luoja. Jos henkilökunta viihtyy työssään, tulee hyviä tuloksia. (Liukkonen ym. 2006, 39.) Työnantajan ja esimiesten tulee panostaa omassa kehittämistoiminnassaan sisäisten motivaatiotekijöiden edistämiseen ja sellaisen ilmapiirin luomiseen, joka tyydyttää työntekijöiden autonomian kokemista. (Liukkonen ym. 2006, 85.)

Työmotivaation ylläpitämiseen on monia ratkaisuja. Yksi on psykologisten perusmotiivien kautta inspiroituminen. Henkilökunnan tulee tietää, että sen työpanos on tärkeä. Tarjotaan apua ja pyydetään apua muilta. Tehtävien vaihtelevuus vaikuttaa: on tärkeää, että muistaa yllättää mukavilla haastavilla töillä tasaisin aikavälein. Kiinnostus urakehitystä kohtaan motivoi. Virheet ovat oppimiskokemus. Erilaiset ihmiset tarvitsevat erilaista motivointia. Motivoinnin pitää olla henkilökohtaista. Kannattaa opetella jokaisesta työntekijästä ainakin kolme henkilökohtaista asiaa, jotka innostavat häntä. Jos kysyy henkilökohtaisia kysymyksiä, on astetta lähempänä motivoivan vuorovaikutuksen muodostamista. (Salmimies & Ruutu 2013, 194–195.)

### 6.5.1 Esimiehen antaman palautteen merkitys työmotivaatioon

Palaute on työelämässä tärkeää. Kehityskeskustelu ei ole ainoa paikka antaa palautetta, eikä se riitä työntekijöille. Ainoa palautteen lähde ei ole esimies, vaan palautetta on hyvä saada myös kollegoilta. Palautteen puutetta pidetään yhtenä suurimmista motivaation tappajista. (Rasila & Pitkonen 2010, 32–33.) Kohdeyrityksessä on joskus ollut palautteen seurantalomake. Tässä esimies kirjasi ylös annetun palautteen määrän. Tämä oli hieman haastavaa, sillä palautetta tulee annettua pitkin päivää, eikäkaikeaa annettua palautetta aina muista kirjata ylös. Tilanteet voivat vaihdella, ja esimies voi antaa palautteen ja tämän jälkeen palvella asiakasta ja unohtaa kirjata palautteen määrän ylös. Seurantataulukko ei ollut missään muodossa aukoton ja oikea. Kokonaan en näe seurantaa huonona asiana, sillä jos jotain seurataan, se yleensä lisääntyy. Näin tapahtui myös palautteenannon suhteen.

Esimiehen palaute voi olla ulkoinen motiivi. Esimerkiksi positiivinen palaute tehtävän tehokkaasta tekemisestä voi muodostua käyttäytymistä kontrolloivaksi. Työntekijän motiiviksi työntehtävän suorittamiseen voi jatkossa tulla esimiehen positiivinen palaute, ja työntekijä tekee tehtävän hyvin saadakseen kehuja. Tällöin esimiehen antama palaute muodostuu käyttäytymisen ulkoiseksi motiiviksi. Tämä ei periaatteessa ole huono asia, mutta ei kuitenkaan yhtä tehokas kuin puhtaasti sisäiseen motivaatioon perustuva tehtävän suorittaminen. (Liukkonen ym. 2006, 119.)

Esimiehen on hyvä pohtia antamaansa palautetta. Pitää miettiä, onko palautteen tarkoitus kontrolloida työntekijän käyttäytymistä vai halutaanko palkita vain hyvistä työsuorituksista. Työntekijä aistii helposti, onko palautteen tarkoitus kontrolloida vai antaa aidosti hyvää palautetta hyvin hoidetusta työstä. (Liukkonen ym. 2006, 120.) Työyhteisössä annetaan palautetta kahdesta eri syystä. Toinen on se, miten edistää tavoitteiden saavuttamista ja toinen, miten noudattaa työyhteisön arvoja ja pelisääntöjä. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 156.)

Esimiehen tärkeimpiä apuvälineitä on palautteen antaminen, jos halutaan, että työntekijä kokee pätevyyden tunnetta. Positiivisella palautteella hyvistä työsuorituksista työntekijä tulee huomioiduksi ja tällöin hänen pätevyyden kokemuksensa työtä kohtaan kasvaa. On myös todettu, että miehet ja naiset kokevat positiivisen palautteen eri

tavalla. Naisille tulee positiivisesta palautteesta helpommin ulkoinen motivaatiotekijä kuin miehille. (Liukkonen ym. 2006, 127.)

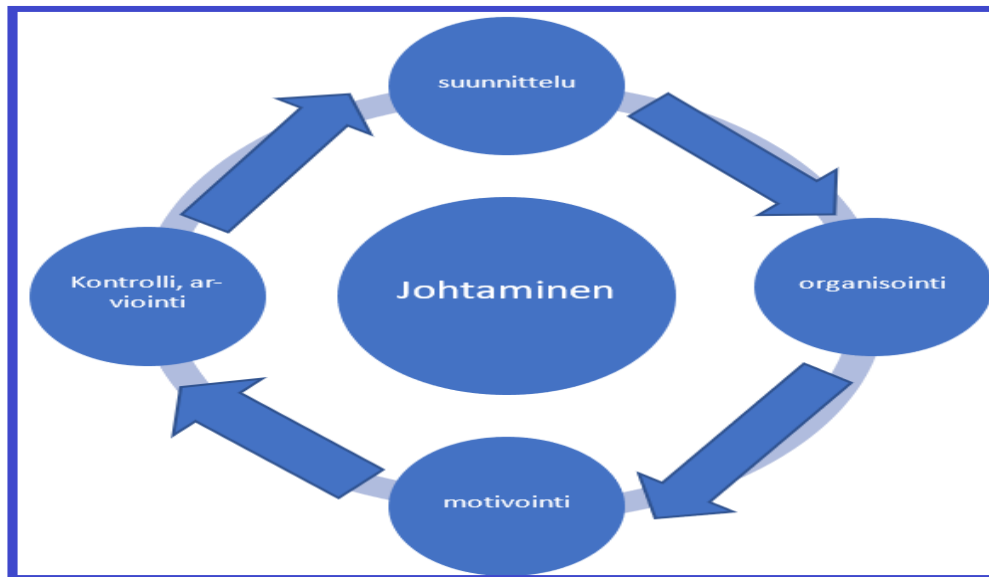
Palautteen annossa on hyvä miettiä, mikä on sen tarkoitus. Palautteen avulla voidaan pyrkiä ohjaamaan ja suuntaamaan työntekijän käyttäytymistä. Esimiehen tulisi kiinnittää huomiota informationaaliseen, työnsuorituksesta annettavaan palautteeseen, jolloin työntekijä ei ajattele, että esimies kontrolloi hänen käyttäytymistään. Informationaalisella palautteella on todettu olevan sisäistä motivaatiota voimistava vaikutus, kun vastaavasti kontrolloivalla palautteella lisätään ulkoista motivaatiota. (Liukkonen ym. 2006, 128- 129.)

Palautteen antaminen ja palkitseminen ovat esimiehen parhaita apuvälineitä motivoida työntekijää. Useat työntekijät kokevat, etteivät saa riittävästi palautetta. Esimiesten on hyvä pohtia tapaa, jolla antavat palautetta tai palkitsevat työntekijöitään. Palautteen antaminen ja palkitseminen ovat yksityisiä tapahtumia ja ne annetaan yleensä kahden kesken. (Liukkonen ym. 2006, 136.)

Yrityselämässä tarvitaan johtamisessa periaatteita, joissa otetaan huomioon yksilön vahvuudet ja työvastuullisuus. Tarvitaan esimiehiä, jotka luovat yhteisen vision ja saavat aikaan tiimitoimintaa, löytävät yksilöiden ja organisaatioiden toisiaan tasapainottavat edut. (Juuti, 2001, 251.)

Johtamisen ja johtajuuden vuorovaikutuksen kannalta työyhteisön koolla on merkitystä. Työyhteisön pieni koko on usein positiivinen ilmiö. Synergia tiimin sisällä syntyy usein sopivan kokoisessa ryhmässä, joka voi olla esimerkiksi viisi jäsentä. Määrä voi vaihdella alan, organisaation koon ja muiden tekijöiden mukaan. Johtamisessa ja johtajuudessa on tärkeitä onnistua erimielisyyksien ratkomisessa, palautteen antamisessa ja siinä, että esimies osaa korostaa työn tuloksellisuutta. Yhteisöllisyyteen perustuva johtaminen yhdistää työyhteisöä ja työyhteisödynamiikkaa. (Perkka-Jortikka 2002, 86–94.)

Esimies jakaa tehtäviään osittain työntekijöille eli delegoi. Delegoinnin tarkoitus on organisoiduna motivoida työntekijöitä sekä kontrolloida ja arvioida toimintaa. Delegointi on osa hyvää ja motivoivaa johtamista (Kuvio 10). (Perkka- Jortikka 2002, 114.)



Kuvio 10. Delegointiprosessi (Perkka-Jortikka 2002, 114)

Kuvio (Kuvio10) kuvaa johtamisessa merkittävässä osassa olevaa delegointia. Kohdeyrityksessä delegointi on tärkeää ja sitä on käytetty lähes kymmenen vuotta. Yrityksen alkuvuosina yritin tehdä kaiken itse. Huomasin sen olevan todella haasteellista, eikä se myöskään motivoi henkilökuntaa. Delegointi auttoi myös pilotoinnin onnistumista, sillä sen avulla henkilökunta motivoitui paremmin. Tällöin jokaisella oli erilaisia vastuualueita. Visualisti on aina vastuussa myymälän visuaalisesta esillepanosta, mutta hänellä on myös vahva osaaminen myynnistä. Muu henkilökunta hoiti kassaliikemyyntituotteiden esillepanon sekä myynnin kehittämisen.

### 6.5.2 Työyhteisön vaikutus työmotivaatioon

Työntekijät, jotka tarvitsevat yhteenkuuluvuuden tunnetta, ovat niitä, jotka kokevat työyhteisön sosiaaliset suhteet erittäin motivoivina. Yhteishenki ja työyhteisön hyvinvointi ovat hyvin tärkeitä heille. Jokaisella työntekijällä on vaikutusta työyhteisön ilmapiiriin. Usein luottamus tulevaisuuteen ja hyvät ongelmanratkaisutaidot luovat hyvää työilmapiiriä. Työyhteisöllä on vaikutusta työmotivaation lisäksi jopa sairauspoissaolojen määrään, palvelun laatuun, asiakaspalveluun sekä henkilöstön vaihtuvuuteen. (Sinnokki 2016, 87–91.)

Tiimien kehitysvaiheet vaikuttavat siihen, miten motivaatio ilmenee. Joskus kehittyminen ja uudistuminen aiheuttavat tiimissä kuohuntaa ja epävarmuutta. Toisaalta ne myös kiinteyttävät tiimiä ja kasvattavat niin kutsuttua me-henkeä. Tiimin jäsenten sisäisen motivaation vaikuttaa tehtävän kiinnostavuus. Tiimien yhdenmukaisuusvaihe, jossa ryhmän jäsenet pääsevät yhteisymmärrykseen toiminnan etenemisestä, on motivaation kannalta hyvä vaihe. Jos tässä vaiheessa motivaation suunta saadaan käännetyä itse tehtävään, tiimi alkaa saada hyviä tuloksia. (Liukkonen ym. 2006, 155–158.)

Työyhteisössä vision peruslähtökohtana on sisäistä missio. Visio synnyttää aitoa sitoutuneisuutta ja myös tarpeenmukaista uhrautuvaa käyttäytymistä. Hyvä tavoite pitää motivaation oikeassa suunnassa. Tavoitteen asettelu on tehokas apuväline sisäisen motivaation löytämiseen. Tavoitteen asettelun eduista tiedetään paljon, mutta sitä käytetään yllättävän vähän. Harvalla työpaikalla on perehdytty tavoitteiden asetteluun. Tavoitteet vaikuttavat käyttäytymiseen ja saavat yrittämään enemmän. Tavoitteita voivat olla esimerkiksi tulos-, suoritus- ja prosessitavoitteet. Työpaikoilla voidaan asettaa tavoitteita yksilölle, tiimille ja koko organisaatiolle. Tavoitteen tulisi olla haastava, mutta kuitenkin realistinen ja saavutettavissa oleva. Jos tavoite on realistinen ja tarpeeksi haastava, työntekijät motivoituvat normaalia paremmin joutuessaan tekemään töitä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Liukkonen ym. 2006, 208–211, 215.) Vision käyttövoimana voidaan pitää arvoja. Visio on laaja yhteinen näkemys siitä, mihin suuntaan halutaan mennä. Ei ole yhdentekevää, mikä yhteisön visio on. Toiminnan tarkoitus on konkretisoida visio ja tuoda se arkipäivään. (Jäppinen, 2012, 88–89.)

Ihminen haluaa nähdä itsensä ja kykynsä myönteisinä. Tämä tarkoittaa, että kielteistä julkista palautetta pitäisi välttää. Myönteistä palautetta pitäisi antaa aina, kun on aihetta. Itsensä päteväksi kokeminen ja pätevyytensä osoittaminen lisäävät motivaatiota voimakkaasti. Sosiaalisuus ja läheisyys ovat vahvoja motiiveja. Erityisesti esimiehen ja työtovereiden tuki ja rohkaisu ovat korvaamattomia palkitsemisvälineitä työelämässä. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 144.)



## 7 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTUS JA TULOKSET

Kehittämistyö toteutetaan Pohjoismaissa toimivassa vähittäiskaupassa ja sen yhdessä keskisuudessa toimipisteessä toukokuun 2018 aikana. Kohdeyrityksen yksikkö on toiminut samassa liiketilassa joulukuusta 2007 lähtien. Henkilökuntaa on viisi vakituista ja kolme tarvittaessa työhön kutsuttavaa. Viidestä vakituisesta neljä on alkuperäistä henkilökuntaa, uusin työntekijä on ollut kolme vuotta työntekijänä kohdeyrityksen yksikössä.

Kehittämistehtävässä on tarkoitus selvittää, miten taloudellinen palkitseminen vaikuttaa henkilökunnan työmotivaatioon ja yrityksen taloudellisiin tunnuslukuihin. Lisäksi kehittämistehtävässä pohditaan mahdollisia muita taloudellisen palkitsemisen järjestelmiä. Palkitsemisjärjestelmä suunniteltiin ja kehitettiin yhdessä talousjohtajan kanssa aloitteestani. Kehittämistehtävä sai hyvän vastaanoton kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksen toteuttajana olen minä, kohdeyrityksen esimies, ja täten vahvasti mukana käyttäjänä. Järjestelmällä on suuri merkitys henkilökunnalle, koska ensimmäistä kertaa sillä on mahdollisuus itse vaikuttaa palkkaukseensa. Mitä enemmän myymälässä on myyntiä, sitä todennäköisemmin on mahdollista saada bonuspalkkaa. Tavoitteet asetettiin asteittain, eri prosentuaaliset ylitykset edellisvuoden myyntiin. Tuloksissa seurataan, miten bonuspalkkaus vaikuttaa kohdeyrityksen yksikön tuloksiin. Esimiehenä havainnoin vaikutuksia yhteistyöhön ja työilmapiiriin. Teemahaastattelujen avulla tuodaan esille tulospalkkauksen vaikutukset työmotivaatioon.

Tutkimuksen tarkoituksena on luoda, testata ja tulkita raportteja, kyselyn ja haastattelun tuloksia ja pohtia pilotoidun järjestelmän hyötyjä ja haittoja. Tämän jälkeen kehitetään mahdollisesti uusi tai parannettu versio pilotoidusta järjestelmästä tai ehdotetaan pilotoidun tulospalkitsemisjärjestelmän käyttöönottoa. Tavoitteena on löytää paras mahdollinen taloudellinen ja motivoiva tulospalkitsemisjärjestelmä kohdeyritykselle. Valinnan jälkeen on tarkoitus esittää ehdotus toimitusjohtajalle yhdessä toukokuun 2018 myyntilukujen kanssa.

## 7.1 Taloudellisen ja motivoivan tulospalkitsemisjärjestelmän pilotointi

Tein ehdotuksen bonusjärjestelmästä ja sen testaamisesta talousjohtajalle 2018 alkuvuodesta ja ehdotuksenani oli, että testikuukausi olisi toukokuu 2018. Toukokuu on kohdeyritykselle tärkeä kuukausi ja pilotoinnin lisäksi oli tarkoitus saada hyvä tulos yksikölle. Ehdotus sai hyvän vastaanoton ja neuvottelut voivat alkaa taloudellisen tulospalkkauksen yksityiskohdista. Keskusteluissa tuli myös ilmi, että ketjussa on ollut suunnitteilla jonkinikäisen bonusjärjestelmän käyttöönotto. Sähköpostikeskusteluissa käytiin läpi mahdollista palkitsemisjärjestelmää ja muutaman sähköpostiviestittelyn jälkeen yhteisymmärrys löytyi.

Neuvottelujen tuloksena henkilökunnalla oli mahdollisuus saada bonuspalkkausta toukokuun 2018 aikana seuraavanlaisesti. Taulukko esimerkkeineen löytyy liitteistä (Liite 2). Myynnin noustessa kymmenen prosenttia edelliseen vuoteen verrattuna tulee tuntipalkkaan 50 senttiä lisää, 15 prosentin myynnin nousu nostaa tuntipalkkaa 80 senttiä, 20 prosentin myynnin nousu tuo yhden euron lisää palkkaa, 25 prosenttia vastaavasti puolitoista euroa ja 30 prosentin myynninkasvu kasvattaa sinä päivänä töissä olevien tuntipalkkaa kahdella eurolla. Bonuspalkkaukseen ovat oikeutettuja henkilöt, jotka ovat töissä kyseisenä päivänä ja palkan lisä tulee tehtyjen työtuntien mukaan. Jos esimerkiksi päivän myynti kasvaa 30 prosenttia edellisestä vuodesta ja henkilöllä on työtunteja päivän aikana kuusi, hän saa 12 euroa lisää palkkaan. Henkilökunnalla oli seuranta-aulukko, jossa oli myyntirajat kyseiselle päivälle. Kaikkien oli mahdollista seurata reaaliaikaista tilannetta kassalta. Aamuvuorotyöntekijä ei kuitenkaan päivän päätteeksi vielä tiennyt, pääsikö myymälä bonustavoitteeseensa, elleivät tavoitteet täyttyneet jo aamuvuoron aikana. Päivän kokonaisymyynti oli se, mikä vaikutti, ei henkilökohtainen myynti.

Henkilökunnalle esiteltiin pilotoitava taloudellinen ja motivoiva tulospalkitsemisjärjestelmä. Jokaisen kanssa käytiin yksitellen läpi myyntirajat eli se, miten on mahdollista saada tulospalkkaa. Samalla kerrottiin, että saamme kuukauden ajaksi testaukseen taloudellisen tulospalkkausjärjestelmän. Myymälämme asema on tärkeä, jos mietitään mahdollisesti tulevaa uutta järjestelmää, joka toimisi jokaisessa myymälässä. Henkilökunta oli hyvinkin tietoinen siitä, että olemme tärkeä testiryhmä, sillä tämä voi mahdollisesti avata ovet järjestelmän käyttöönottoon.

2.5.2018 otettiin järjestelmä käyttöön myymälässä, jossa ei ole sen olemassaolon aikana ollut bonuspalkkausjärjestelmää. Myymälään tehtiin taulukko (Liite 2), jossa oli jokaisen päivän myyntitavoitteet. Päiväkohtaiset tavoitteet merkittiin päivittäiseen ”tsemppiseurantaan”, joka tehdään joka aamu ennen myymälän avaamista. ”Tsemppi-seurannassa” on näkyvillä taloudellisia tunnuslukuja, jotka on avattu liitteissä (Liite 1): päivän myyntibudjetti, edellispäivän myynti, asiakasprosentti ja keskimääräinen tuotteiden myyntiluku. Lisäksi ”tsemppiseurannassa” ovat esillä päivän työtehtävät, kuorman määrä sekä jäsenasiakkaiden antamat palautteet ”offered help” ja ”ambassador” -lukuista. Jäsenasiakkaille, jotka ovat liittyneet kohdeyrityksen kanta-asiakkaiksi, lähetetään kysely ostotapahtuman jälkeen, maksimissaan neljä kertaa vuodessa samalle asiakkaalle. Tämän pohjalta tulee myymälälle tulokset, joissa määritellään ambassadors ja offered help prosentuaalinen luku. ”Ambassadors” tarkoittaa sitä, kuinka paljon asiakas voi suositella kohdeyritystä eli toimia hyvän sanan lähettiläänä. ”Offered help” sisältää vastaavasti kaikki kysymykset, jotka sisältyvät lisämyyntiin, avun tarjoamiseen tai kampanjoista kertomiseen.

Bonusjärjestelmä sai hyvän vastaanoton henkilökunnalta, ja kaikki myymälässä seurasivat tilannekohtaista myyntiä erittäin tarkkaan. Järjestelmän käyttö ei vatinut ylimääräistä ajankäyttöä, ja luvut olivat selvästi esillä ja kaikkien tiedossa, minkä lisäksi tilannekohtaista myyntiä oli mahdollisuus seurata kassalta koko ajan. Kaikki tiesivät aina, kuinka paljon myyntiä puuttuu mistäkin bonusrajasta.

Pilotointi tehtiin kohdeyrityksen toimipisteessä toukokuussa 2018. Liike on Suomessa keskisuuri yksikkö, ja kaikkiaan toimipisteitä yrityksellä on noin 400. Kohdeyritys on Pohjoismaissa toimiva vähittäiskauppa. Liikkeitä on yhteensä neljässä eri maassa. Yrityksen yksiköjä on erikokoisia sekä liikevaihdoltaan että pinta-alaltaan. Yritys on perustettu jo 50-luvulla.

Toukokuussa 2018 tehty taloudellisen palkitsemisen pilotointi perustui viime vuoden myyntien ylityksistä palkitsemiseen. Kuten aiemmin on muutamaan kertaan todettu, minkäänlaista päiväkohtaista bonusjärjestelmää ei ole aiemmin ollut. Suunnittelin taloudellisen palkitsemisjärjestelmän ja tein ehdotuksen talousjohtajalle. Muutaman

sähköpostiviestittelyn jälkeen tavoitteemme kohtasivat ja löysimme sopivat taloudelliset rajat myynninylityksiin ja tulospalkkaukseen. Luvut ovat liitteissä (Liite 2). Suunnittelun jälkeen kohdeyrityksen yhdessä toimipisteessä testattiin toukokuussa 2018, miten aineellinen palkitseminen toimii ja miten se vaikuttaa henkilökunnan työmotivaatioon sekä yksikön liikevaihtoon. Lisäksi teemahaastattelulla kartoitettiin testattavan kohteen henkilökunnan mielipidettä suunnitellun järjestelmän toimivuudesta. Kohdeyrityksen muiden yksikköjen esimiehille lähetettiin kysely, jolla kartoitetaan mielipidettä taloudellisesta palkitsemisesta. Kysely lähetettiin satunnaisotannan perusteella 13 myymäläpäällikölle.

Testauksessa ollut tulospalkkausjärjestelmä, jolla palkittiin henkilökuntaa edellisvuoden myynnin ylityksistä, oli täysin uusi kokeilu kyseisessä myymäläympäristössä. Henkilökunnalla oli testattavan järjestelmän avulla mahdollisuus vaikuttaa omaan palkkaukseensa. Pienipalkkaisella alalla vaikutus on melko tuntuva. Tunteja on hyvin harvoin tarjolla runsaasti, mutta nyt tuntipalkan voi testikuukauden aikana saada suuremmaksi.

## 7.2 Kehittämistehtävän tulokset

Tutkimuksen perusteella voi sanoa, että taloudelliselle tulospalkitsemiselle on selkeä tarve ja kysyntä. Pilottikokeilu toukokuussa 2018 toimi kohdeyrityksen yhdessä yksikössä hyvin. Henkilökunta otti pilotoinnin hyvin vastaan. Myynti oli positiivista, eikä palkkakustannuksiin tullut prosentuaalista kulukasvua. Täten voi sanoa, ettei myymälälle tullut taloudellista rasitetta järjestelmän käytöstä. Myynti kasvoi, kulut laskivat ja henkilökunta motivoitui ja oli tyytyväinen, joten voidaan todeta, että pilotoinnissa ollut tulospalkitsemisjärjestelmä oli kohdeyrityksen yksikölle taloudellinen ja henkilökunnalle motivoiva. Hakonen ym. (2015, 304) toteavat, että palkitsemisen toimivuutta tarkastellaan muun muassa laskemalla palkitsemisen kustannukset, järjestelmän toimivuutta ja kehittämisentavoitteita.

### 7.2.1 Kyselyn tulokset

Kehittämistehtävän pilotointi tehtiin kahdeksan kuukautta aiemmin, ja kehittämiss-hankkeen loppuvaiheessa selvitetään esimiesten mielipidettä taloudellisesta palkitsemisjärjestelmästä. Kysely lähetetään kohdeyrityksen muiden yksikköjen esimiehille kartoittamaan heidän mielipidettään taloudellisen palkitsemisen tarpeesta. Esimiehillä ei ollut käytössä kyseistä järjestelmää, vaan kyselyn tarkoituksena on saada ideoita ja mielipiteitä taloudellisesta ja motivoivasta tulospalkitsemisjärjestelmästä.

Kohdeyrityksen esimiehille käytettävä menetelmä on kysely. 25.2. 2019 lähetetään kysely (Liite 3) 13 esimiehelle. Kyselyn tavoitteena on selvittää, haluaisivatko esimiehet kohdeorganisaatioon taloudellista palkitsemisjärjestelmää. Lisäksi selvitetään esimiesten mielipidettä siitä, minkä he uskovat vaikuttavan henkilökunnan työmotivaatioon. Lopuksi sana on vapaa ja esimiehet voivat kertoa ideoitaan taloudellisen palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen. Lisäksi kyselyssä kartoitettiin, millainen järjestelmä olisi heidän mielestään hyvä ja toimiva. Kyselyn aluksi selvitettiin taustamuuttuja, eli kauanko henkilö on ollut yrityksessä töissä. Kysymys asetettiin, jotta nähtäisiin, onko vastaajan työssäoloajalla organisaatiossa vaikutusta vastaukseen. Kyselylomake on liitteessä (Liite 3). Vastaajista kaksi oli ollut kohdeyrityksessä töissä alle viisi vuotta ja loput ovat olleet yli viisi vuotta. Osa vastaajista oli aloittanut myyjänä ja edennyet myöhemmin myymäläpäälliköksi.

Esimiehistä teen otannan. Aaltola ja Valli (2007, 112) toteavat, että otannan koko on asia, jota pitää miettiä. Sopivaa määrää ei ole tarkkaan määritelty, vaan otannan koko riippuu aina siitä, mitä tutkitaan ja mikä on perusjoukon määrä. Koska kysymyksessä on otanta, ei ole loogista tutkia esimerkiksi 50:tä prosenttia määrästä. Suositeltavaa on, että otoksen koko olisi alle 20 prosenttia tutkittavasta joukosta.

Otannaksi valittiin 13 esimiestä, joka on noin 20 prosenttia yrityksen myymäläpäällikköjen kokonaismäärästä. Vastausprosentti oli 84.6. Esimiehistä tehtiin yksinkertainen satunnaisotanta. Ojasalo ym. (2015, 122–123) toteavat otoksen tarkoittavan joukkoa, johon yksikköjen perusjoukolla on nollaa suurempi todennäköisyys tulla valituksi. Paras tapa saada otoksesta koko perusjoukkoa edustava otos on käyttää satunnaisuutta. Tärkeintä tässä on, että kaikki perustuu satunnaisuuteen (Aaltola & Valli 2007, 113).

Myymälät arvottiin henkilöstöpäällikön sähköpostilistan pohjalta, jossa oli lähetetty koko Suomen henkilöstölle viesti. Arvoin satunnaisesti myymälänumerot ja laitoin sähköpostitse kyselyt. Sähköpostiin saapuneet vastaukset tallennettiin suoraan koneelle opinnäytetyökansioon, enkä näin ole tietoinen, mistä myymälästä mikäkin vastaus on tullut.

Kyselyn perusteella esimiehet toivoivat järjestelmää sekä myyjille että myymäläpäälliköille. Kyselyssä tuli kymmenen kyllä-vastausta ja yksi ehkä- vastaus, vaikka sellaista vaihtoehtoa ei kyselylomakkeella ollut. Suurin osa näkisi, että palkitsemisjärjestelmä olisi eri myyjille ja myymäläpäälliköille tai että myymäläpäälliköillä olisi lisäksi tulokseen perustuva palkitseminen. Useampi kyselyyn vastannut esimies oli myös sitä mieltä, että edellisvuoden myynti on hyvä taloudellisen palkitsemisen mittari; tämä sai ääniä eniten: 45 prosenttia.

Yksi kyselyyn vastannut esimies oli ideoinut tulospalkitsemisjärjestelmän, jossa palkitseminen tapahtuisi niin sanottuna vaaterahana.

### 7.2.2 Teemahaastattelun tulokset

Teemahaastattelusta ilmeni kokeilun olleen mieluinen ja motivaatiota nostava. Teemahaastattelujen perusteella jokainen koki pilotoidun järjestelmän oikeudenmukaiseksi. Pilotoidussa järjestelmässä palkitseminen kohdistui oman yksikön toimintaan ja teemahaastattelussa tämä tuotiin esille. Koettiin, että on oikeudenmukaista ja kohtuullista, ettei toisen myymälän myynti vaikuta palkitsemiseen. Haastatteluissa tuli ilmi, että henkilökunta teki töitä myynnin kasvattamiseksi ja vahvisti ammattitaitoaan kehittämällä myynnillisiä taitojaan. Todeten testauksessa olleen järjestelmän toimivaksi ja tutkimuskysymyksiin vastaavaksi.

Pilotoinnissa ollut järjestelmä oli kohdeyrityksen yksikössä toimiva ja henkilökunnalle mieluinen. Teemahaastattelussa tuli ilmi, että kaikkien mielestä käytössä ollut järjestelmä oli motivoiva ja toimiva. Yksi haastateltavista toi esille, että oli erittäin hyvä, etteivät muiden myymälöiden myynnit vaikuttaneet tuloksiin. Kyseinen vastaaja esitti

myös merkittävän huomion, että oli hyvä, ettei edellispäivän myynti vaikuttanut kyseisen päivän tulospalkkaukseen. On hyvä aloittaa aina uusi päivä uusin mahdollisuuksin, hän perusteli.

Teemahaastattelun perusteella henkilökunta koki testauksessa olevan palkitsemisjärjestelmän työmotivaatiota lisääväksi. Kohdeyrityksen tunnuslukujen analysointien pohjalta voi todeta, tarkempia lukuja esille tuomatta, että yrityksen prosentuaalinen palkkakustannus ei kasvanut vaan päinvastoin laski edellisvuodesta. Edelliset lauseet täten vastasivat seuraaviin kysymyksiin: *Mitkä asiat kasvattavat henkilökunnan työmotivaatiota ja nostavat kohdeyrityksen taloudellisia tunnuslukuja?*

Haastattelun teemat olivat taloudellinen palkitseminen, aineeton palkitseminen ja työmotivaatio. Runko oli suunniteltu, mutta haastattelukysymykset ja eteneminen menivät kukin omaan tahtiaan. Haastattelut kestivät 20–35 minuuttia. Ainoastaan yhtä valmista kysymystä muotoilin eri tavalla eri henkilöille. Kysymys oli: ”Miten pilotoitu taloudellinen palkitsemisjärjestelmä mielestäsi toimii?” Hirsjärvi ja Hurme (1995, 36–37) avaavat näkökulmaa teemahaastattelusta puolistrukturoituna menetelmänä. Aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa. Menetelmässä ei kuitenkaan ole strukturoidulle haastattelulle luonteenomaista kysymysten tarkkaa muotoa tai järjestystä. Haastatteluja on monenlaisia, ja jokaisella on eri käyttötarkoituksensa. Haastattelumenetelmän valintaan vaikuttaa se, millaista tietoa kehittämistyöhön tarvitaan. (Ojasalo 2015, 106).

Lukuun ottamatta yhtä kahvilassa tehtyä haastattelua haastattelut suoritettiin haastateltavien työpaikalla. Menin työpaikalle, kun haastateltavalla oli työvuoro. Aaltola ja Valli (2007, 28) toteavat haastattelupaikalla olevan merkitystä, sillä haastattelut ovat moninaisten sosiaalisten tekijöiden määrittelemä vuorovaikutustilanne. Haastatella voidaan eri paikoissa, kuten kotona, julkisissa tiloissa, työpaikalla, koulussa tai esimerkiksi kahvilassa. Haastattelutilanteen tulee kuitenkin olla häiriötön. Haastattelijan tulee valita tila niin, että hän ottaa huomioon haastateltavan näkökulman. Haastateltavien työpaikka valittiin paikaksi, koska tutkitaan työmotivaatiota ja palkitsemista. Nämä liittyvät työntekijöiden työpaikkaan, ja näin tutkittava asia ja haastattelupaikka kytkeytyvät toisiinsa. Haastattelu suoritetaan kuitenkin takatilassa, rauhallisella paikalla, ilman häiriötekijöitä. Kirjoitin koko haastattelun samalla, kun keskustelimme.

Kirjoitusnopeuteni on hyvä ja tämä toimi. Teemahaastattelun jälkeen kävin vielä haastateltavien kanssa läpi haastattelun ja he saivat täydentää, jos tunsivat, että jotain jäi sanomatta.

### 7.2.3 Havainnoinnin tulokset

Havainnoinnin perusteella voi sanoa, että taloudellinen tulospalkitseminen lisäsi henkilökunnan aktiivisuutta myynnin seuraamiseen, lisämyynnin tekemiseen ja oma-aloitteisten myynnin lisäämisen keinojen vahvistamiseen. Kohdeyrityksen yksikön innostus oli suurimmillaan, kun myynti oli lähellä kolmenkymmenen prosentin myynnin ylitystä tai oli jo ylittänyt sen. Havainnoinnin perusteella voi sanoa, että vahvimmillaan myyntityö oli, kun tulospalkkausrajan maksimi oli lähellä. Tällöin oli suurin innostus saada raja rikki ja myös joukkuehenki oli vahvimmillaan.

Toimin yrityksen sisällä havainnoitsijana ja tarkkailin henkilökunnan asiakaskohtauksia ja kiinnostusta saavuttaa tavoite, joka oli viime vuoden myynti ja prosentuaaliset myynnin ylitysrajat. Havainnointi oli hyvin pieni osa kehittämishanketta. Havainnoinnilla tai tarkkailulla lähinnä selvitettiin, kiinnostuuko henkilökunta enemmän myyntiluvuista tulospalkkausjärjestelmän ollessa käytössä. Tulospalkkausjärjestelmän pilotointikuukauden aikana myynnin ylitykset vaikuttivat henkilökunnan palkkaukseen.

Havainnointia tehtiin koko kuukauden ajan, kun myymälässä oli käytössä tulospalkkausjärjestelmä. Kirjasin itselleni kalenteriin pieniä merkintöjä päiväkohtaisesti, kun olin töissä. Tärkein havainto oli se, että jokainen työntekijä tiesi tarkkaan päiväkohtaiset myyntitavoitteet, paremmin kuin ennen testikuukautta tai testikuukauden jälkeen. Olen testaillut henkilökuntaa aiemminkin muun muassa kysymällä budjettirajoja. Läheskään aina, vaikka myyjä olisi lukenut niin kutsutun tsemppitaulukon, jossa myyntibudjetti on, ei luku ollut jäänyt mieleen. Havaintona tein sen, että jos myynnillä on vaikutusta omaan palkkaan, luku jää helpommin mieleen. Lisämyynnin tekeminen oli myös erilaista, kun jokaisen euron myynnin kasvatus lisäsi mahdollisuutta saada suurempaa tuntipalkkaa. Testikuukauden aikana myynti ei jäänyt muutamaa euroa vaille bonusrajan, mutta muulloin on voinut käydä niin, että budjettiin jää alle euron myynnin vaje.



Myymälässä oli selkeästi kilpailuhenki koholla koko toukokuun ajan. Myymälässä keskusteltiin myös todella paljon normaalia enemmän myynnistä ja myynnin kasvattamisesta. Lisäksi onnistumisia jaettiin koko henkilökunnan kesken aiempaa aktiivisemmin. Innostus oli silmin nähden havaittavissa. Hyvien myyntipäivien jälkeen ilma-ppiiri myymälässä oli aurinkoinen ja mukaansa tempaava. Varmastikin onnistuminen lisäsi innostusta ja näin myös menestystä.

Edelleen on eroa myyjien välillä. Kaikille bonuspalkkaus ei ole yhtä merkittävää kuin toisille. On hyvin haastavaa saada kaikki motivoitua samalla tavalla, tai edes motivoitua. Joukkuehenki ja esimiehen asenne ovat hyvin merkittäviä asioita, kun halutaan saada kaikista työntekijöistä mahdollisimman suuri potentiaali esille.

## 8 TALOUDELLINEN JA MOTIVOIVA TULOSPALKITSEMISJÄRJESTELMÄ

Tulospalkitsemisjärjestelmälle on tilausta kohdeyrityksessä. Honkala ja Jounela (2000, 164) toteavat, että herkkyys ennakoida ja reagoida muuttuviin tekijöihin on yrityksen olemassaolon ja jatkuvuuden kannalta tärkeää, mikä ajaa tarvetta tavallista nopeammin rakennettaviin kehittämisohjelmiin. Asiakaspalvelu edellyttää, että asiakkaan tarve määrittelee yrityksen koko palveluketjun toiminnan (Liukkonen ym. 2006, 39). Tämä herätti inspiraation kehittämishankkeeseen ja sen läpi viemiseen. Yrityksen on pysyttävä mukana muuttuvassa maailmassa ja kehityttävä ja tehtävä aina parempaa tulosta. Halusin olla mukana kehittämässä taloudellista ja motivoivaa tulospalkkausjärjestelmää työnantajalleni.

### 8.1 Taloudellisen ja motivoivan tulospalkitsemisjärjestelmän ehdotukset

Tutkimuksessa käydään läpi, miten palkitsemisjärjestelmä toimii. Palkitsemisjärjestelmän toimivuuden arviointia tarvitaan, kun halutaan päästä syvemmälle parantamaan järjestelmän toimivuutta. Silloin pitää arvioinnin kohteeksi ottaa sekä palkitsemisjärjestelmän rakenne ja prosessit että henkilöstön kokemukset ja järjestelmän vaikutukset. (Hakonen ym. 2005, 298.) Taloudellinen ja motivoiva tulospalkitsemisjärjestelmä toimii erinomaisesti kohdeyrityksessä. Tunnusluvut, joita yritys käyttää mittareinaan, nousivat, mutta kustannukset eivät kasvaneet. Haastattelujen perusteella henkilökunnan motivaatio nousi.

Hakonen ym. (2005, 298–301) toteavat, että aluksi kuvataan järjestelmä. Tämän suorittaa vastuuhenkilö ja se sisältää järjestelmän tarkoituksen, tavoitteet sekä tutkimuksen rakenteen. Lisäksi siinä tulee olla kehittämis- ja toteutusaikataulu. Toimivuus arvioidaan johdon, esimiesten ja henkilökunnan kokemusten perusteella: onko järjestelmä hyvä ja toimiva. On hyvä pohtia mahdollisia yksikköjen välisiä eroja. Tämän jälkeen kerätään tietoja kustannuksista, tunnuslukujen kehityksestä ja mahdollisista toiminnan muutoksista. Käytetään useampaa tiedonkeruumenetelmää, sillä parhaat ar-

viointimenetelmät sisältävät useaa eri tiedonkeruumenetelmää. Haasteena voi olla löytää järjestelmälle oleelliset asiat, jotka on syytä nostaa esille. On hyvä puntaroida havaintoja ja parannusideoita eri näkökulmista.

## 8.2 Ehdotus palkitsemisjärjestelmästä

On hyvin vaikea luoda sellaista järjestelmää, joka toimisi sataprosenttisesti kaikissa yksikön toimipisteissä, joita on satoja. Tutkimuksen perusteella tulee kaksi ehdotusta henkilökunnan palkitsemiseen, ehdotuksiin kuuluu mukaan myymäläpäälliköt. Lisäksi teen ehdotuksen myymäläpäällikön vuotuisesta palkitsemismahdollisuudesta. Sistonen (2008, 33) toteaa, että on tärkeä keskittyä olennaiseen ja mittarit on määriteltävä huolellisesti. Pilotoinnissa ollut taloudellisen ja motivoivan tulospalkitsemisjärjestelmän mittaristo oli henkilökunnan mielestä selkeä ja hyvin ymmärrettävissä.

Henkilökunnan haastattelujen perusteella ja esimiesten kyselyn pohjalta voi todeta, että taloudelliselle palkitsemisjärjestelmälle on kohdeyrityksessä kysyntää. Työmotivaation todettiin teemahaastattelun perusteella nousevan taloudellisen palkitsemisen ollessa käytössä. Kaksi neljästä totesi, että aineettoman palkitsemisen on toimittava, jotta aineellinen palkitseminen on tehokkaampi myynnin ja motivaation nostattajana.

Testauksessa olleen järjestelmän tulospalkkiomäärät olivat tarpeeksi motivoivat, mutta eivät rasita yrityksen kulurakennetta liikaa. Liitteissä (Liite 3) näkyvät palkitsemisrajat. Palkkion maksamisen perusteena ovat tehdyt työtunnit. Tämä on oikeudenmukaista ja tasapuolista kaikille. Liitteessä (Liite 3) on kuvitteelliset tehdyt työtunnit ja korvaussummat, koska yritys ei halua tuoda esille minkäänlaista tietoa myynneistä tai tuloksista. Myyjille, visualisteille ja myymäläpäälliköille tulevassa järjestelmässä palkkio saavutettaisiin, jos myymälän myynti kasvaa edellisvuoden myynnistä tietyt prosentuaaliset kasvut. Lisäksi myymälän pitää pysyä kuukauden tuntibudjetissa. Viikkokohtaisesti heittoa voi tulla, koska kalenteriefekti voi vaikuttaa jonkun viikon tunteihin. Tämä myös mahdollistaa sen, että myymälässä voidaan järjestää tapahtumia, mikä tuo lisää myyntiä yritykselle. Motivaatio tapahtumien järjestämiseen varmasti kasvaa, jos niinä päivinä voi saavuttaa tulospalkkiota. Tällä hetkellä varmasti suurin

osa tapahtumien järjestämisen vastuusta on myymäläpäälliköllä. Uskoakseni mahdollisuus saada tulospalkkiota voi nostaa innostusta keksiä erilaisia tapahtumia. Myymäläpäälliköllä on myös mahdollisuus esimerkiksi laittaa tapahtuman järjestävä myyjä töihin tapahtumapäivänä pidemmäksi aikaa. Painotan vielä, että kuitenkin koko kuukauden aikana pitää pysyä tuntibudjetissa, vaikka viikkokohtaisia heittoja sallittaisiin.

Toinen ehdotus on yhden kyselyyn vastanneen myymäläpäällikön ehdotus muunneltuna. Kyselyyn vastannut ehdotti, että jos myymälä pääsee asetettuun myyntitavoitteen, tällöin henkilökunta saisi niin sanotusti pankkiin vaaterahaa kymmenen euroa joka viikko, kun tavoite saavutetaan. Jäin miettimään, onko tämä oikeudenmukaista, jos yksi työntekijä voi tehdä viisi tuntia töitä ja toinen neljäkymmentä. Lisäksi myyntitavoitteet voivat vaihdella myymälöittäin hyvinkin paljon. Tämän vuoksi teen muunnellun ehdotuksen. Myyntirajat tulisivat normaalisti edellisvuoden myynnin kasvuista, mutta palkkiona saisi työvaaterahaa. Taloudellinen tulospalkitseminen tulisi korotuksena työvaaterahaan ja syksyn rahan palkkio-osuus olisi mahdollista käyttää myös esimerkiksi joululahjoihin. Yrityksessä henkilökunnalla on mahdollisuus saada työvaatteita kaksi kertaa vuodessa. Työvaate-edun määrä on noussut kerran vuoden 2007 jälkeen, jolloin olen tullut kohdeyritykseen töihin. Useamman kerran olen kuullut puhutavan, että olisi todella hyvä, jos työvaateraha nousisi. Vaatteiden hinnat ovat nousseet ja täten samalla rahalla saa nykyisin vähemmän kuin aiemmin. Kevään vaaterahaa olisi ehdotukseni mukaan mahdollista kerätä loka-maaliskuussa ja se maksettaisiin toukokuun loppuun mennessä. Syksyn rahaa kerättäisiin huhti-syyskuu, ja se maksettaisiin joulukuun loppuun mennessä. Eli pilotoidun järjestelmän bonusrahat maksettaisiinkin työvaaterahana, jossa loppuvuoden rahasta olisi mahdollisuus ostaa myös joululahjoja. Rahaa kerrytetään kuusi kuukautta, ja esimies pitää kirjaa jokaisen työntekijän korvausmäärästä. Liitteissä oleva tulospalkitsemisen excel-taulukko toimisi samoin, mutta nämä pitäisi kerätä yhteen kansioon ja laskea puolen vuoden jälkeen jokaisen myyjän ansaittu bonus yhteen. Yritykselle kulu olisi pienempi, sillä tuotteiden ohjevähittäismyyntihinta olisi se, jolla henkilökunta ostaisi tuotteet.

Esimiehille tulisi korvaus myös tuloksen perusteella. Vaihtoehtoina oli tietysti puhdas tulos, jolloin parhaimmat tuloksen saajat saisivat korvaukset, mutta tulokseen vaikuttavat vuokrat ja sähköt, joihin esimiehillä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa. Tämä ei

tunnu oikeudenmukaiselta, koska kaikki myymäläpäälliköt eivät saa samoja mahdollisuuksia. Pienemmissä kaupungeissa vuokrat ovat pienempiä. Tämän vuoksi ehdotukseni on tulosparannus. Myymäläpäällikkö saisi lokakuun palkkaan korvauksen, jos myymälän tulos paranisi. Korvaus tulisi lopullisen tuloksen mukaan ja olisi 10 prosenttia tulosparannuksesta. Jos edellisvuoden tulos paranee 1000 eurolla myymäläpäällikkö saa 100 euron korvauksen. Edellytyksenä on, että myymälän tulos on positiivinen. Kohdeyrityksen tilikausi on syys-elokuu. Lopulliset tulokset eivät ehdi syyskuun palkkaan niin, että korvaus saataisiin maksettua 25. syyskuuta. Myymäläpäälliköt motivoituisivat näin ehkä aiempaa enemmän miettimään esimerkiksi yksikkönsä kulu- ja tuntirakennetta. Aina ei kannata toimia vanhan mukaan, vaan voi avata silmiä ja pohtia asiaa uudesta näkökulmasta.

Organisaatioiden käyttämät palkitsemistavat ja -tavoitteet painottuvat usein lyhyen aikavälin tuloksiin, kun on kyse organisaation eri tasojen palkitsemisesta. Ylemmän johdon tavoitteiden, mittarien ja palkitsemisen kuuluu painottua suurelta osin tuloksiin. Mitä alemmas mennään, sitä paremmin pitäisi näkyä taustalla olevat tekijät. Tällöin osaamisen kehittämisellä on merkitystä ja myös pitkän aikavälin tavoitteet paranevat. Tavoitteiden ja palkitsemisen kautta on mahdollista kiinnittää henkilöstön huomio keskittymisalueisiin, joihin organisaatio haluaa panostaa. (Sistonen 2008, 33.) Kehittämistehtävässä on tarkoitus parantaa henkilöstön asiakaspalvelua ja lisämyyntiä, jolloin luonnollisesti myynti kasvaa ja tulokset paranevat.

### 8.2.1 Ehdotetun tulospalkitsemisjärjestelmän hyödyt ja edut

Palkkiot saadaan ainoastaan myynnin kehityksestä, joten kuluja ei tule lisää, jos myyntiä ei tule, jolloin ei tulisi myöskään tulospalkkiota. Myynnin kasvu ei nykyään ole itsestäänselvyys, ja tämän vuoksi kaikki motivointikeinot, joilla saa henkilökunnan myymään enemmän, kannattaa käyttää. Näen, että yritykselle on taloudellisesta tulospalkitsemisesta huomattavasti enemmän hyötyä kuin haittaa.

Havaintojeni perusteella asiakaspalvelu parani. Lisäksi lisämyynti parani ja lisämyyntituotteita pohdittiin enemmän, mikä lisää myyntiä ja saa omistajat tyytyväisemmiksi. Kustannukset laskevat, kun myynti kasvaa, mutta tunteja ei käytetä yli budjetoidun.

Työntekijät saavat parempaa palkkaa ja ovat näin tyytyväisempiä. Tässä on niin sanottu ”win - win” tilanne. Moninaiset hyödyt ja edut ovat hyvin tulleet esille teoriaosuudessa.

### 8.2.2 Ehdotetun tulospalkitsemisjärjestelmän haitat ja sudenkuopat

Esimies on suorituksen parantamisessa kriittisin tekijä. Osaamisellaan ja johtamisellaan esimies luo puitteet hyvälle tai huonolle suoritukselle. Yksilöiden ja organisaation suorituksen parantaminen on tärkein, ja usein myös vaikein, tehtävä, joka esimiehellä on. Tyypillisimmät kompastuskivet suorituksen parantamiselle tulevat, jos esimiehellä on puutteellinen tietotaito yksilöiden motivoinnista tai seurattavia mittareita on liikaa tai tavoitellaan vääriä asioita. (Sistonen 2008, 28.) Esimies on tärkein tekijä, kun taloudellinen ja motivoiva tulospalkkausjärjestelmä tuodaan yksikön käyttöön. Tässä on ongelma, jos jonkun yksikön esimies ei usko järjestelmään tai jos motivaatio on muuten kadoksissa. Tällöin yksikkö jää ilman esimiehen motivointia eikä järjestelmästä ole hyötyä, vaan se voi päinvastoin kääntyä itseään vastaan.

Yksikköjen tilanteet muuttuvat koko ajan, kun esimerkiksi kilpailijat poistuvat ja myynti kasvaa tämän vuoksi ilman henkilökunnan ponnisteluja. Vastaavasti tilanne voi muuttua yksikön kannalta negatiivisesti, jos kilpailijatilanne kasvaa vaikka uuden kauppakeskuksen myötä ja on aivan mahdoton päästä tavoitteisiin. Motivaatio laskee, kun onnistumisia ei tule. Henkilökunnalle voi tällöin tulla paineita järjestelmästä ja ahdistusta epäonnistumisista.

Myymälässä voi myös olla henkilöitä, jotka eivät tee työpäivän aikana kunnolla myyntiä. Muut tekevät kovan työn ja yksi hyötyy ja saa tulospalkkausta ilman ponnisteluja. Tämä voi aiheuttaa erimielisyyttä ja vaurioittaa ilmapiiriä. Tällaisessa myymälässä voi kyllä olla jo ennestään huono työilmapiiri. Myymäläpäällikön vastuulla on saada kaikki tekemään töitä ja huolehtia siitä, että myymälässä kaikki ovat tasavertaisessa asemassa.

Ongelmia voi syntyä myös, jos taloudellisen tulospalkkauksen järjestelmää ei kunnolla esitellä henkilökunnalle. Innostunut esimies saa henkilökunnan innostumaan. On ollut

esimerkkejä myymälätapahtumista tai kampanjoista, joissa myymäläkohtaiset erot ovat olleet valtavan suuria. Ainut tähän johtanut syy on ollut, ettei esimies ole esitellyt kyseistä kampanjaa henkilökunnalle.

### 8.3 Järjestelmän käyttöönoton ohjeistus

Taloudellisen tulospalkitsemisjärjestelmän käyttöönotossa on tärkeää, että jokainen henkilökunnan jäsen on tietoinen järjestelmän käyttöönotosta. Noin tunnin mittainen pieni palaveri, jossa esitellään palkitsemisjärjestelmän pääasiat, riittää. Palaveriin kannattaa laskea henkilökunnan sopimustuntien mukaan esimerkkejä palkkiomahdollisuuksista. On hyvä havainnollistaa, miten paljon lisää palkkaan voi tulla, jos myynti kasvaa ja täten tulospalkkausta tulee. Liitteissä (Liite 6) on palaverirunko helpottamaan esimiehen työtä.

Aluksi kerrotaan, millainen järjestelmä on tulossa: miten lisämyynnin tekeminen esimerkiksi asiakaspalvelun rinnalla auttavat tuomaan myymälälle lisää euroja. Myösiisti ja järjestyksessä oleva myymälä tuo myymälälle lisää euroja ja mahdollistaa näin myynnin kasvun. Myyntirajat tuodaan esille, ja tämä esitellään niin, että siihen on mahdollisuus. Mitä innokkaampi esimies on, sitä paremmin henkilökunta vastaanottaa järjestelmän. Tärkeintä on, että kaikki tietävät tulospalkkausjärjestelmän ja jokaisella on joka työpäivä mahdollisuus nähdä rajat, joista selviävät eri tulospalkkioihin vaadittavat myynnit. Palaverissa kannattaa myös osallistaa henkilökunta niin, että ihmiset miettivät, miten myymälä saisi lisää myyntiä ja mitä kyseinen myymälä voisi tehdä paremmin: mitä juuri kyseisessä myymälässä olisi mahdollista tehdä, jotta myynti saavutettaisiin?

Taloudellisen tulospalkitsemisjärjestelmän onnistumisen kannalta on erittäin tärkeää, että työyhteisön yhteishenki on hyvä ja saumaton. Tämä helpottaa huomattavasti järjestelmän onnistumista ja käyttöönottilanteen onnistumista. Perkka-Jortikka (2002, 86–87) toteaa, että ihanteellisen kokoisessa ryhmässä muodostuu synergia, joka on erittäin tärkeää tiimityössä. Synergia syntyy yhteisön samansuuntaisten ja yhteiseksi koettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimin henkilöiden keskinäisten vahvuuksien

avulla toiminta tulee tehokkaammaksi ja innovatiivisuus lisääntyy. Yhteistyössä ilmentyvän synergian avulla saavutetaan parempia tuloksia kuin tiimin jäsenten henkilökohtaisilla suorituksilla. Tiimeille pitää siirtää vastuu ja valta työn tekemisestä ja sen suunnittelusta. Useamman työntekijän palaute osoittaa, että koko uudistuminen on turhaa ja turhauttavaa, jos vastuuta ja valtaa ei ole jaettu tiimille.

Taloudellisen tulospalkkauksen käyttöönotto onnistuu, jos työpaikalla ovat muut asiat kunnossa. Esimiehen kannattaa jakaa vastuuta. Esimerkiksi lisämyynnin seuraaminen ja palautteen anto voivat olla työntekijän vastuulla. Järjestelmän käyttöönotosta seuraa myymäläpäällikölle vähän lisää työtä, sillä myyntiseurannan lisäksi hänen pitää päiväkohtaisesti merkitä seurantataulukoon (Liite 3) tulevat bonukset. Pilotoidun järjestelmän aikana totesin, että siihen menee alle puoli tuntia viikossa.

Esimiehen antamalla palautteella on myös tärkeä merkitys järjestelmän käyttöönoton onnistumisessa, on sitten kyse hyvästä tai rakentavasta palautteesta. Sistonen (2008, 169) toteaa, että palautteen on tultava oikeaan aikaan, jotta se on tehokasta. Hyvän suorituksen huomioiminen tai korjausta vaativan asian esille tuova palaute annetaan mahdollisimman nopeasti. Jos tilanne on mennyt esimiehen tunteisiin, kannattaa odottaa tunteiden tasaantumista ja antaa korjaava palaute, kun tilanne on rauhoittunut.

On myös hyvin tärkeää, että henkilökunta tuntee olevansa arvostettu työpaikallaan. Hurmerinta (2015, 65) toteaa, että jos työntekijä tuntee olevansa arvostettu ja hän viihtyy työssään, hän myös helpommin sitoutuu työpaikan arvoihin ja tavoitteisiin. Organisaatiot, jotka saavat työntekijänsä sitoutettua työnantajaansa, olivat 19 prosenttia muita menestyneempiä vuonna 2014. Vastaavasti organisaatioissa, joissa työntekijät eivät olleet tyytyväisiä työtilanteeseensa, tulos heikkeni 32 prosenttia edellisvuodesta.



## 9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli luoda taloudellinen ja motivoiva palkitsemisjärjestelmä ja testata sitä kohdeyrityksessä. Teorian tuli vahvistaa näkemystä taloudellisesta tulospalkitsemisjärjestelmästä. Teoriaa lähestyttiin palkitsemisen, taloudellisen palkitsemisen ja työmotivaation kautta. Tutkielman aihetta käsitellään yrityksen näkökulmasta laatimalla tutkimuskysymyksiksi: *Millainen palkitsemisjärjestelmä on yritykselle taloudellinen ja henkilökuntaa motivoiva?* Kehittämistehtävän arviointiin liittyen voidaan sanoa, että vastauksia tutkimusongelmaan löytyi. Pilotointi tehtiin suunnitellun palkitsemisjärjestelmän kanssa, mutta kehittämishankkeessa prosessoidaan myös muita mahdollisia palkitsemismenetelmiä ja niiden vaikutusta henkilökunnan motivoitumiseen. *Mitkä asiat kasvattavat henkilökunnan työmotivaatiota?* Teema-haastattelut avasivat henkilökunnan näkökulmaa henkilökunnan motivaation kehitymisestä. *Miten nostaa kohdeyrityksen taloudellisia tunnuslukuja? Tunnuslukuja ovat asiakasprosentti, tuote asiakasta kohden, keskiostos, myynti ja tulos.* Näiden selvitykset ovat liitteissä. (Liite 4.) Nämä asiat kuuluvat salauksen piiriin ja näin varsinaisia lukuja ei voi tulla opinnäytetyössä esille.

### 9.1 Yhteenveto

Tutkimuskysymykseen *Millainen palkitsemisjärjestelmä on yritykselle kannattava ja henkilökuntaa motivoiva* haettiin vastauksia teoreettisen viitekehyksen kautta, joka rakentui palkitsemisen, taloudellisen palkitsemisen ja työmotivaation ympärille. Pohdintaa täydennettiin teemahaastattelulla, kyselyllä ja osallistuvalla havainnoinnilla. Kehittämishanke havainnollistaa työmotivaation merkityksen tulokseen sekä aineettoman ja aineellisen palkitsemisen yhteennivoutumista. Esimiehille tehdyn kyselyn ja teemahaastattelun perusteella voi todeta, että myös edellisvuoden myyntiin perustuva tulospalkitsemisjärjestelmä olisi yritykselle kannattavin ja henkilökuntaa eniten motivoiva.

Motivoivan työn ominaisuuksia on muun muassa tarpeeksi haastava työ; myös saavutettavissa olevat palkkiot motivoivat. Työyhteisöllä on myös vaikutusta yksilön työmotivaatioon. Lisäksi koko organisaation johtamisella, yrityspolitiikalla, palkalla ja monilla muilla tekijöillä on paljon vaikutusta työmotivaatioon. (Sinokki 2016, 81.)

Motivoitunut työntekijä on yritykselle arvokas ja tekee havaintojeni mukaan myös parempaa tulosta. Toimiva tulospalkitsemisjärjestelmä saa henkilökunnan innostumaan ja onnistumaan. On helpompi saada ihmiset motivoitua luvuista, jos luvuilla on merkitystä myös työntekijöille itselleen. Kiinnostus lukuihin kasvaa, jos esimerkiksi on mahdollisuus saada parempaa palkkaa myynnin ylittyessä. Testauksessa ollut järjestelmä oli toimiva. Siihen rinnalle on hyvä kehittää mahdollisesti joku toisenlainen palkitseminen esimiehille. On hyvin oikeudenmukaista ja tasapuolista, että myös esimies saa saman palkkion muun henkilökunnan kanssa. Myymälän tulos ei aina kasva, vaikka myynti kasvaisi. Esimerkiksi sairauslomat tai myymälän korjauskustannukset nostavat kuluja, jolloin tulos voi laskea, vaikka myynti kasvaisi.

Tutkimuksen tarkoituksena oli luoda ja testata bonusjärjestelmä yhdessä kaupan alan myymälässä. Jatkuvasti muuttuva, digitalisoituva, verkottuva ja globaalistuva toimintaympäristö luo muutostarpeita yritysten toimintoihin (Ojasalo ym. 2015, 13). Maa-ilmu muuttuu koko ajan, ja tämän voi todeta myös kohdeyrityksessä. On syytä pohtia mahdollisia kehittämiskohteita ja erilaisia toimenpiteitä myynnin kasvattamiseen, henkilökunnan työolojen parantamiseen sekä asiakaspalvelun kehittymiseen. Yksi tärkeimmistä asioista on, että yritys tekisi parempaa tulosta. Ei ole yksiselitteistä, että tulos koko ajan kasvaa tai edes se, että yritys tekisi positiivista tulosta. Kilpailu alalla kuin alalla on todella kovaa. Testattavana olleen tulospalkitsemisjärjestelmän tavoitteena oli, että yritys hyötyy tästä ja työntekijät motivoituvat ja jopa jaksavat työssä paremmin. Tämän symbioosin toimiessa täydellisesti on kehitys ja kasvu mahdollista.

Kehityssuunnitelman toimivuuden arvioinnissa kerätään kokemuksia järjestelmästä. Ollaanko järjestelmään tyytyväisiä, ja miten sitä voidaan kehittää? On myös hyvä kiinnittää huomiota mahdollisiin yksiköiden välisiin eroihin. Minkä vuoksi järjestelmä toimii jossain toisessa yksikössä toista paremmin? Järjestelmän vaikutuksesta on hyvä kerätä tietoa. Kustannukset, tunnuslukujen kehitys ja mahdolliset muutokset toiminta-

tavoissa ovat tällaisia tietoja. On hyvä käyttää useampaa kuin yhtä tiedonkeruumenetelmää. Pelkkien dokumenttien ja kyselyiden avulla arviointi jää puutteelliseksi. Haastattelemalla yksilöitä tai ryhmiä päästään sisälle kokemuksiin. (Hakonen ym. 2005, 299–301.)

Kehityshankkeessa käytettiin useampaa menetelmää: kevyttä osallistavaa havainnointia työpaikalla, teemahaastatteluja sekä kyselyjä. Näiden perusteella voidaan sanoa, että testauksessa ollut järjestelmä oli taloudellisesti toimiva ja henkilökuntaa motivoiva. Lisäksi esimiesten kyselyn palautteen perusteella voi päätellä, että taloudelliselle palkitsemisjärjestelmälle olisi tilausta. Se, millainen järjestelmä toimisi kaikille saumattomasti, on johtoryhmän päätettävissä, mutta annan kehittämishankkeessani muutamia erilaisia vaihtoehtoja.

Ensimmäinen ajatus uuden tulospalkkausjärjestelmän käyttöönotosta oli hyvinkin valloisa. Ajattelin heti, että järjestelmä on loistava ja aivan varmasti toimiva. Mitä enemmän asiaa pohdin ja aiheesta luen, sitä epävarmemmaksi tulen. On hyvin vaikea kehittää aukotonta ja eri ympäristöissä toimivaa järjestelmää. Käytössä ollut järjestelmä on erilaisista mielessäni pyörittelemistä vaihtoehtoista kuitenkin oikeudenmukaisin ja helpoiten toteutettavissa oleva. Edellisvuoden myynnit ja niiden ylityksistä palkitseminen on lähes aukoton ja selkeä. Luonnollisesti muuttuvat tekijät, kuten kilpailutilanteen muutos ja mahdolliset erilaiset tapahtumat ympärillä, vaikuttavat myynteihin. Täysin ideaalia järjestelmää on hyvin vaikea toteuttaa. Budjetti tai tulos olivat vahvasti ajatuksissani, mutta budjetin suunnittelee täysin ulkopuolinen henkilö, eivätkä luvut aina ole verrattavissa mihinkään toteutuneeseen lukuun. Tulokseen vaikuttaa hyvin vahvasti esimerkiksi vuokratason suuruus. Myymälän henkilökunnalla ei ole tällaiseen mahdollisuutta vaikuttaa, ja näin tämä voi olla motivaatiota tappava ajatus.

## 9.2 Kehittämistehtävän arviointi ja jatkosuunnittelu

Arviointi suoritetaan tutkimuksellisessa kehittämistyössä viimeiseksi. Arviointia tehdään myös kehittämistyön muissa vaiheissa, jolloin sen on tarkoitus viedä kehittämistyötä eteenpäin. Arvioinnissa kerätään ja analysoidaan tietoa suunnitelmallisesti. (Oja-

salo ym 2015, 47.) Kehittämistyön tarkoituksena oli konkreettinen tuotos uudesta taloudellisesta palkitsemismenetelmästä. Lähestymistavaksi valittiin konstruktiiivinen tutkimus. Siinä rakennetaan tutkimustiedon pohjalta uudenlainen todellisuus (Ojasalo ym. 2015, 65). Kauhanen (2015, 108) toteaa, että taloudellinen tulos on tavalla tai toisella yleensä yksi mittari. Joskus se on ainoa mitattava tekijä. Se voi olla kannattavuus, kuten liikevaihtoprosentti; kate, joko myyntikate tai käyttökate, joskus jopa kustannukset verrattuna budjettiin. Asiakastyytyväisyyttä voidaan myös mitata. Se on vaikein mittauksen kohde.

Kohdeyrityksessä testattiin ainoastaan tulosta mittaava mittari. Vuoden 2017 toukokuun myynnit olivat seurattavia lukuja. Näiden myyntien ylityksestä henkilökunnalla oli mahdollisuus saada tulospalkkaa. Henkilökunnan haastattelun perusteella koko henkilökunta oli tyytyväinen testattavaan järjestelmään.

Teemahaastattelujen, kyselyn, kirjallisuuden, havainnoinnin ja yrityksen myyntitulosten perusteella voi jo tehdä johtopäätöksen, että käytettävissä ollut palkitsemisjärjestelmä on oikeudenmukainen ja toimiva. Yksi yrityksen arvoista on *joukkuehenki*, joka vahvistuu, kun kaikki tavoittelevat samaa tulosta ja yksilön sijaan palkitaan koko ryhmä. Myös toisena arvona oleva *selkeys* korostuu testattavana olevassa järjestelmässä. Edellisvuoden myynti oli hyvin selkeämitattava tulos: ei ollut asioita, jotka olisi voinut tulkita väärin. Reaaliaikaista tilannetta pystyi seuraamaan kassalta, ja kaikilla oli mahdollisuus saavuttaa tavoitetut tulokset. Jos tekisin vastaavan testauksen uudelleen, ottaisin mukaan lisämyynnin seuraamisen. Olisi erittäin mielenkiintoista nähdä, kuinka paljon lisämyyntiä tulee, kun tulos palkitaan bonuspalkkauksella.

Jos taloudellinen tulospalkitsemisjärjestelmä tulee yrityksessä käyttöön, esimiehen rooli on hyvin tärkeä. Hänen on tunnettava henkilökuntansa todella hyvin. On tiedettävä, miten kukakin motivoituu ja miten kenetkin saa innostumaan uudesta asiasta. On erittäin tärkeää tuoda uusi asia toimipisteessä hyvin esille. Organisaation kehittämisessä keskustelulla on keskeinen sija (Juuti 2001, 356). Palkitsemisjärjestelmän voi tuoda eri tavalla kaikille, ja esimiehen on oltava esimerkkinä ja näytettävä, miten innostunut hän on asiasta.

Kehittämishanke ja tulokset lähetetään yrityksen toimitusjohtajalle. Hänen päätettävissään on, onko idea ja toimintamalli tarpeeksi laadukas eteenpäin lähetettäväksi. Lähetän hänelle tarkat laskelmat ja tulokset. Kohdeyritys ei halua, että mitään tunnuslukuja julkaistaan, joten näitä ei voi käsitellä kehittämishankkeessa ollenkaan.

### 9.3 Oma pohdinta

Tämän kehittämishankkeen tavoitteena on ollut kehittää ja pilotoida taloudellinen tulospalkitsemisjärjestelmä kohdeyritykseen. Pilotointi tehtiin toukokuussa 2018 ja taloudellinen tulospalkitsemisjärjestelmä oli käytössä yhden kuukauden. Sinä aikana kohdeyrityksen henkilökunnalla oli mahdollisuus saada tulospalkkausta edellisvuoden myynninkehityksestä.

Kehittämishankkeen valinta onnistui hyvin. Aihe oli mielenkiintoinen ja opettavainen. Kohdeyrityksen ala elää murrosta ja on erittäin tärkeää pysyä kilpailussa mukana. Taloudellinen tulospalkitsemisjärjestelmä toimi pilotoidussa yrityksessä erittäin hyvin. Pilotointikuukausi oli onnistunut ja teemahaastattelut vahvistivat oletusta, että taloudellinen tulospalkitseminen on henkilökuntaa motivoiva. Tunnusluvut puolestaan kertoivat järjestelmän olleen myös taloudellinen. Taloudelliseksi määrittelen sen, ettei kohdeyrityksen kulurakenne kärsinyt pilotoinnista, vaan kokeilu oli päinvastoin taloudellisesti kannattava.

Aiheen teoreettisen viitekehyksen kirjallisuus oli erittäin mielenkiintoista ja sitä löytyi paljon. Teoria vahvisti oletusta, että taloudellinen palkitsemisjärjestelmä on yritykselle kannattava ja työmotivaatiota lisäävä. Oleellinen huomio on, että yrityksessä on oltava kaiken kaikkiaan hyvät oltavat, jotta taloudellinen palkitsemisjärjestelmä toimii saumattomasti. Esimerkiksi aineettoman palkitsemisen ja työilmapiirin on oltava kunnossa.

Tämän kehittämistehtävän tutkimuksellinen lähestymistapa oli konstruktiivinen. Lähestymistapa on konstruktiivinen, sillä tavoitteena oli löytää teorian avulla ratkaisu,

joka voidaan ottaa kohdeorganisaatiossa käyttöön. Työn tavoitteena oli löytää taloudellinen tulospalkitsemisjärjestelmä, joka toimi kohdeorganisaation yksikössä, jossa pilotointi tehtiin, mutta mahdollisesti myös kohdeorganisaation muissa yksiköissä.

Esimieheni sai kehittämishankkeen luettavaksi ja aihe sai vakuutettua hänet, että jokinlaiselle taloudelliselle palkitsemisjärjestelmälle olisi käyttöä. Etenkin henkilökunnan teemahaastattelut ja esimiehille teetetyt kyselyt olivat aluepäällikön mieleen. Näistä hän sai mielestään erittäin hyvää informaatiota ja näkemystä, että henkilökunnalla olisi näkemystä, että järjestelmä toimii kohdeorganisaatiossa.

Opinnäytetyön tekijänä katson kehittämistehtävän kokonaisuutena onnistuneen. Kehittämistehtävän suurin haaste oli rajata teoriaosuus. Kirjallisuutta löytyy todella paljon ja se on erittäin mielenkiintoista. Haastetta oli myös kehittää tyhjästä tulospalkkausjärjestelmän rajat ja neuvotella niistä talousjohtajan kanssa, jolla ei ole kosketuspintaa myymälätyöskentelyyn.

Pitäisikö kohdeyrityksen tulospalkkausjärjestelmän olla henkilökohtaisempi? Pitäisikö olla henkilökohtaiset myyntitavoitteet? Myyntimäärät näkyvät koneella. Toisaalta työskentely myymälässä on tiimityöskentelyä ja kaikki vaikuttavat kaikkeen. Halu-aako kukaan tehdä esillepanoja tai toimistotöitä, jos bonukset saadaan henkilökohtaisesta myynnistä? Voisiko tulospalkkausjärjestelmä perustua yrityksen tunnuslukuihin? Vai onko paras järjestelmä palkita edellisvuoden myynnin nostajat? Organisaatio tavoittelee tulosta ja myynninkehitys ei aina takaa sitä. Olisiko paras mittari myymälän tulos? Myös asiakastyytyväisyyttä mitataan. Olisiko tämä hyvä mittari? Onko näistä yksikään tasapuolinen tai oikeudenmukainen, jos sama järjestelmä otetaan käyttöön yrityksen kaikissa toimipisteissä? Pieni yksikkö saa usein helpommin nostettua asiakasprosenttia tai ostettujen tuotteiden määrää verrattuna asiakasmäärään. Pienemmällä yksiköllä on myös helpompi kasvattaa myyntiä prosentuaalisesti. Pitäisikö yksikön eri liikevaihtoluokilla olla erilainen tulospalkkausjärjestelmä? Näitä kaikkia kohtia pitää pohtia, kun haluaa luoda yritykselle oikeudenmukaisen ja tasapuolisen järjestelmän. Tavoite on saada yritykselle lisää myyntiä ja työntekijöille motivoiva tulospalkkausjärjestelmä.

Tutkimuskysymykseen, millainen palkitsemisjärjestelmä on yritykselle kannattava ja henkilökuntaa motivoiva, haettiin vastauksia taloudellinen palkitseminen ja työmotivaatio -aiheisesta kirjallisuudesta täydentäen ajatuksia johtamiskirjallisuudella. Henkilökunnan haastattelut ja esimiesten kyselyt vahvistivat teoriaa. Sistonen (2008, 191) toteaa, että suoritusperusteisessa palkitsemisessa kannustetaan yksilöitä parempiin tuloksiin, jotta organisaation suorituskyky nousisi. Mitattavuus ja oikeudenmukaisuus ovat ydinasioita toimivassa suoritusperusteisessa palkitsemisessa. Se, oliko testattava järjestelmä paras mahdollinen taloudellinen ja motivoiva tulospalkkausjärjestelmä, onkin vaikeampi kysymys. Motivoinnin kannalta voi tulla haasteita, jos myynti ei kasvaisi. Miten pitää innostusta päällä, jos kävijämäärät putoavat ja ostavia asiakkaita on yhä vähemmän ja onnistumisia ei saada? Näen kuitenkin, että kaikki myynnin eteen tehty työ kantaa hedelmää ja jos henkilökunnalla on mahdollisuus saada lisää palkkaa myymällä enemmän, pilotointikokeilun perusteella myyntiä tuli tehtyä enemmän. Aina on niin, ettei kaikkia saa innostettua samalla tavalla. Esimiehenä oli kuitenkin hieno nähdä, että kiinnostus edellispäivän myyntiin oli suuri. Samoin saman päivän tulospalkitsemisen myyntirajat kiinnostivat, ja onnistuneet päivät saivat joukkuehenken korkealle. Joukkuehenki on kohdeyrityksen yksikössä hyvä, mutta aina se voi olla parempi ja joukkuehenki on yksi yrityksen arvoista. Karlöf ja Lövingsson (2004, 25) toteavat, että organisaatiossa arvot ovat tiiviisti organisaation toimintaan liittyviä periaatteita ja toimintamalleja. Arvot pitävät organisaation koossa, jos esimerkiksi organisaatiota kehitetään tai laajennetaan.

Toivon, että kehittämistehtävästäni on hyötyä kohdeorganisaatiolle ja taloudellinen tulospalkitsemisjärjestelmä otetaan käyttöön koko organisaatiossa. Näen vahvasti, että järjestelmästä esimiehet saavat hyvän työkalun henkilökunnan motivoimiseen ja myynnin kasvattamiseen. Kohdeorganisaation ala elää suurta murrosta, ja nyt jos koskaan kannattaa kehittää organisaatiota ja ottaa uusia työkaluja käyttöön. Kohdeorganisaatio on tietoteknisesti useata kilpailijaa edellä, mutta tulospalkitsemisen puuttuminen on mahdollisesti yksi oleellinen syy siihen, että yritys seisoo paikallaan ilman suurta harppausta eteenpäin. Koska kohdeorganisaation tavoitteena on olla alallaan hyvin menestyvä ja kehittyvä vähittäiskauppa, on tässä hyvä mahdollisuus koettaa, kuinka suuri harppaus voi tapahtua sekä henkilökunnan motivoitumisessa että myyntininkasvussa.

## LÄHTEET

Aaltola, J. & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-kustannus.

Aaltonen, K. & Lindroos, R. 2012. Työelämän tarkoitus, oivalla 7 voimaa. Helsinki: Talentum.

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. Helsinki: WSOY.

Alasuutari, P. 2007. Laadullinen tutkimus. Vaajakoski: Gummerus Oy.

Asplund, R. & Kauhanen, M. 2010. Suomalainen palkkarakenne. Muutokset – syyt – seuraukset. Helsinki:ETLA.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Oy.

Flink, K-M., Kerttula, T., Nordling, A-M. & Rautio, V. 2015. Asiakaspalvelun ammattilaiseksi. Helsinki: Edita.

Gerd, B. & Korkiakoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Helsinki: Talentum Media Oy.

Hakonen, N.2004. Elinkeinoelämän keskusliitto. Mikä on oikein ja kohtuullista? - Palkkauksen ja palkitsemisen valmiuksien parantaminen. - Palkitsemisen kokonaisuus ja toimivat järjestelmät. - Yritysjohdon ja hr:n rooli. Illuusiosta todellisuuteen: välineet ja työkalut valmiuksien kehittämiseksi. Viitattu 31.1.2019. <https://slideplayer.fi/slide/1974870/>

Hakonen, N., Hakonen A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Helsinki:WSOY.

Hakonen, N., Hakonen A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2015. Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Helsinki:WSOY.

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

Havumäki, H. & Jaranka, E. 2006. Kauppa toiminnan suunnittelusta markkinointiin. Otava: Helsinki.

Helsilä, M. 2006. Suoritusarviointi. Jyväskylä: Infor.

Hiltunen, E. 2017. Mitä tulevaisuuden asiakas haluaa. Trendit ja ilmiöt. Jyväskylä: Dosendo Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1995. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Honkola, J. & Jounela, T. 2000. Palveluosaamisen piruetit. Tekniikan hallintaa ja taiteellista vaikutelmaa. Keuruu: Otava.



- Hulkko, K., Hakonen, A., Hakonen, N. & Palva, A. 2002 Toimiva tulospalkkaus. Opas kehittämiseen. Helsinki: WSOY.
- Hurmerinta, J. 2015. On aika muuttua. Menestysopas sosiaalisen aikakauden johtajille. Helsinki: Kauppakamari.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hämäläinen, J. 2016. Myynti, palvelu ja onnistumisen ilo. Sinustakin voi tulla huippumyyjiä ja upea asiakaspalvelija –luonnollisesti. Helsinki: Mediapinta.
- Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Jäppinen, A. 2012. Onnistu yhdessä. Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Karlöf, B. & Lövingsson, F. 2004. Johtamisen näkökulmat. Peruskäsitteitä ja -malleja. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Helsinki: Infor.
- Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana. Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsinki: Kauppakamari.
- Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Helsinki: Kauppakamari.
- Karlöf, B. 2004. Tehokas johtaminen. Yritystalouden kaivattu ydin. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kaupalan alan esimiesliitto. Palkan lisät ja korvaukset. Viitattu 14.1.2019.  
<https://www.esimiesliitto.com/tyosuhdeinfo/palkka/palkanlisat-ja-korvaukset/>
- Kortelainen, M. & Kyrö, J. 2015. Myynnin ammattilaisena. Ammattimainen myyntityö yritys ympäristössä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kortesuo, K. 2014. 50 keissiä asiakaspalvelusta. Helsinki: Kauppakamari.
- Kotler, P & Keller, K. 2012. Marketing management. England: Pearson Education Limited.
- Lanning, H. 1996. Organisaation muutoksen toteuttaminen. - Kehittämiprojektien tyypilliset ongelmat ja niiden välttäminen. Forssa: Nordmanin Kirjapaino Oy.
- Liukkonen, J., Jaakkola T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Lundberg, T. & Töytäri, J. 2010. Asiakaspalvelun pikkujättiläinen. Taitoa, tunnetta, intoa & intohimoa. Osaajan asenne ratkaisee. Aina. Lahti: Markprint Oy.

- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudella osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Perkka-Jortikka, K. 2002. Työyhteisöjohtaminen – vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Helsinki: WSOY.
- Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Salmimies, R., Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Jyväskylä: Gummerus.
- Suominen, R. & Tuominen, K. 2010. The Human Resource Management Excellence Criteria. Turku: Benchmarking Ltd.
- Staib, R. 2009. Business Management & Environmental Stewardship. Great Britain: CPI Antony Rowe, Chippenham Eastbourne.
- Vartiainen, M. & Kauhanen, J. 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. Porvoo: WSOY.
- Vlka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otava Kirjapaino Oy.
- Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N. & Hulkko-Nyman, K. 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen –ohjaa tai ajaudu. Helsinki: Alma Talent.

## YRITYKSEN TALOUDELLISET TUNNUSLUVUT AVATTUNA:

Asiakasprosentti on ostavien asiakkaiden määrä jaettuna kävijöillä. Esimerkiksi 500 kävijää päivän aikana ja 150 heistä ostaa tuotteen.  $150/500=0.30$  eli 30 % kävijöistä ostaa tuotteen. Myymälän ovella on kävijälaskuri, joka laskee sisään tulevat ja ulos menevät kävijät. Illalla kävijälaskuri katsotaan, jaetaan määrä kahdella ja nollataan laskuri.

Tuote per asiakas tarkoittaa sitä, kuinka monta tuotetta ostavat asiakkaat ostavat. Eli päivässä myydään 300 tuotetta ja ostavia asiakkaita on 150.  $300/150 = 2$  eli tämä kertoo, kuinka monta tuotetta asiakas keskimäärin ostaa. Tässä tapauksessa kaksi tuotetta.

Keskioskos kertoo, kuinka paljon asiakas keskimäärin ostaa kohdeyrityksestä. Tämä luku on koko päivän myynti jaettuna asiakkaiden määrällä. Esimerkiksi päivän myynti on 4500 euroa, tämä jaetaan asiakkailta, joita on 150.  $4500/150 = 30$  €.

Myynti on koko päivän aikana tullut myynti. Siitä vähennetään palautukset. Myynti kertoo, kuinka paljon yrityksellä on positiivista liikevaihtoa päivän aikana.

Tulos on myynnistä saatu katteen määrä, josta poistetaan kulut. Kuluja on hyvin paljon; suurimpina ovat vuokrat ja palkkakustannukset.

## LIITE 2

### 2017 toukokuu

	netto	brutto	10 %	15 %	20 %	25 %	30 %
1.touko	1000	1240	1364	1426	1488	1550	1612
2.touko	1000	1240	1364	1426	1488	1550	1612
3.touko	1000	1240	1364	1426	1488	1550	1612
4.touko	1000	1240	1364	1426	1488	1550	1612
5.touko	1000	1240	1364	1426	1488	1550	1612
6.touko	1000	1240	1364	1426	1488	1550	1612
7.touko	1000	1240	1364	1426	1488	1550	1612
8.touko	1000	1240	1364	1426	1488	1550	1612
9.touko	1000	1240	1364	1426	1488	1550	1612
10.touko	1000	1240	1364	1426	1488	1550	1612
11.touko	1000	1240	1364	1426	1488	1550	1612
12.touko	1000	1240	1364	1426	1488	1550	1612
13.touko	1000	1240	1364	1426	1488	1550	1612
14.touko	1000	1240	1364	1426	1488	1550	1612
15.touko	1000	1240	1364	1426	1488	1550	1612
16.touko	1000	1240	1364	1426	1488	1550	1612
17.touko	1000	1240	1364	1426	1488	1550	1612
18.touko	1000	1240	1364	1426	1488	1550	1612
19.touko	1000	1240	1364	1426	1488	1550	1612
20.touko	1000	1240	1364	1426	1488	1550	1612
21.touko	1000	1240	1364	1426	1488	1550	1612
22.touko	1000	1240	1364	1426	1488	1550	1612
23.touko	1000	1240	1364	1426	1488	1550	1612
24.touko	1000	1240	1364	1426	1488	1550	1612
25.touko	1000	1240	1364	1426	1488	1550	1612
26.touko	1000	1240	1364	1426	1488	1550	1612
27.touko	1000	1240	1364	1426	1488	1550	1612
28.touko	1000	1240	1364	1426	1488	1550	1612
29.touko	1000	1240	1364	1426	1488	1550	1612
30.touko	1000	1240	1364	1426	1488	1550	1612
31.touko	1000	1240	1364	1426	1488	1550	1612
			0,50 €	0,80 €	1 €	1.50€	2 €

	työntekijä		työntekijä		työntekijä	
myynti	1	2	3	4	5	6
300						
400						
800						
550						
300						
1402			4		4	
1700	8	8	5	5		
1800	9		5	8		
1800	8	9	5			
600						
1900	8	7	5	5		
1500	8	7		7		
300						
1900	8	7	5		5	
1551	8	7		4	5	
1552	8	7		6	5	
1553	8			9	5	
200						
300						
300						
1427	8	7	6	6		
1613	9	7		7		
880						
1365	8	9	5			
800						
700						
1614			5			4
400						
400						
400						
1500	8		5	7		4
30%/h	50	38	30	25	5	4
2 €	100	76	60	50	10	8
25%/h	24	14		19	15	
1.5€	36	21		28,5	22,5	
20%/h	16	7	5	14	4	4
1 €	16	7	5	14	4	4
15%/h	8	7	6	6		
0.8€	6,4	5,6	4,8	4,8		
10%/h	8	9	5			
0.50€	4	4,5	2,5			

Kuvitellut myynnit 1000€ netto joka päivä

25.2. 2019

Olen Rauman myymäläpäällikkö Satu Yrjälä ja opiskelen Satakunnan ammattikorkeakoulussa (Tradenomi, ylempi korkeakoulututkinto) johtamista ja palveluliiketoimintaa. Lopputyönäni teen kehittämishankkeen aiheesta motivoiva taloudellinen tulospalkitseminen. Kehittämishankkeessa tutkin, voidaanko yrityksen tulosta parantaa taloudellisella tulospalkitsemisella. Samalla käsittelen palkitsemisen vaikutusta henkilökunnan työmotivaatioon.

Palkitseminen on johtamisen väline, jolla voidaan tukea organisaation menestystä ja kannustaa henkilöstöä toimimaan organisaation strategian mukaisesti arvoja noudattaen sekä mennä kohti tavoitteita. Palkitsemisella tuetaan organisaation menestystä. Tällöin palkitsemisperusteet pitää olla oikein valittu. Palkitseminen pitää nähdä panostuksena, jonka tavoite on aikaansaada tuotos, kehittää yritystä tai yrityksen toimintaasekä ylläpitää kilpailukykyä ja kehittymistä. (Kauhanen 2015, 106.)

Oheisella kyselyllä pyrin selvittämään, mitä mieltä te myymäläpäälliköt olette taloudellisesta palkitsemisesta.

Kysely lähetetään 10:lle myymäläpäällikölle arvannon perusteella. Arvonta suoritetaan Suomen myymäläpäällikköjen keskuudesta.

Kyselyyn vastaaminen on luottamuksellista ja vastaukset käsitellään nimettöminä.

[valitkaa sopivin vaihtoehto](#)

#### VASTAAJAN KOKEMUS ORGANISAATIOSSA

Alle 5v

Yli 5v

1. Haluaisitteko että yrityksessä olisi käytössä taloudellinen palkitseminen?

KYLLÄ

EI

Jos vastasitte [EI SIIRTYKÄÄ SUORAAN KYSYMYKSEEN 4.](#)

2.Olisiko hyvä, että myymäläpäälliköille olisi sama mittaristo kuin visualisteilla ja myyjillä?

KYLLÄ

EI

3.Millainen taloudellinen palkitsemisjärjestelmä olisi hyvä?

a) Päiväkohtainen myynnin seuranta (viime vuoden myynnin ylitys)

b) Päiväkohtainen myynnin seuranta (budjetin ylitys)

c) Kuukausittainen (Tulosraportin pohjalta)

d) Joku muu. Mikä?

---

4. Minkä ajattelet lisäävän henkilökunnan työmotivaatiota? (Voit vastata useampaan)

a) Taloudellinen palkitseminen

b) Aineeton palkitseminen (esim. kiitos, joustavat työajat, hyvä työilmapiiri yms.)

c) Joku muu. Mikä?

---

–

5. Ideoita otetaan vastaan tulospalkkausjärjestelmän kehittämiseksi. Sana on vapaa

## TEEMAHAASTATTELUN TEEMAT

1. PALKITSEMI-  
NEN

aineeton/aineellinen

Miten palkita

Ryhmä/yksilö

Mikä palkitsee

Mistä palkita

Miten pilotoitu taloudellinen palkitsemisjärjestelmä toimi?

2.TALOUELLINEN PALKITSEMI-  
NENPalkitsemisjärjestelmä  
Ehdotuksia eri järjestel-  
mistäMikä € määrä motivoi  
Myynnin kasvattaminen3.TYÖMOTIVAA-  
TIO

Työilmapiiri

avoi-  
muuspositiivisesti vaikuttavat  
asiat

motivaatio

Työn toimivuuden parantaminen

Arvot

itsensä johtami-  
nenMiten kasvattaa työmotivaatiota  
Myyntihenkisyys



HAVAINNOINTI TOUKOKUU 2018

HAVAINNOINNIN ASJARUNKO:

- MYYNNINSEURANTA KASSAKONEELTA
- TIETOISUUS EDELLISVUODEN MYYNNINSTÄ
- RATKAISUT MYYNNIN KEHITTÄMISEKSI
- HENKILÖKUNNAN TYÖMOTIVAATIO

**PÄÄKYSYMYYS:** Millainen palkitsemisjärjestelmä on kohdeyritykselle taloudellinen ja henkilökuntaa motivoiva?

**Alakysymykset:**

Mitkä asiat kasvattavat henkilökunnan työmotivaatiota?

Miten nostaa yrityksen taloudellisia tunnuslukuja?

PALAVERI:

TALOUELLINEN JA MOTIVOIVA PALKITSEMISJÄRJESTELMÄ MYYMÄLÄÄN

Myymälät elävät murroksessa ja liiketilojen rakenteita mietitään. Yrityksillä ei ole mahdollisuuksia pitää kannattamattomia yksiköitä. Uusi taloudellinen palkitsemisjärjestelmä antaa mahdollisuuden kehittää myyntityötä ja palkita onnistumisista. Nyt meillä on mahdollisuus saada lisää palkkaa, kun teemme hyvää asiakaspalvelua. Kehittämällä asiakaspalvelua ja lisäämällä myyntiä henkilökunta saa lisää palkkaa.

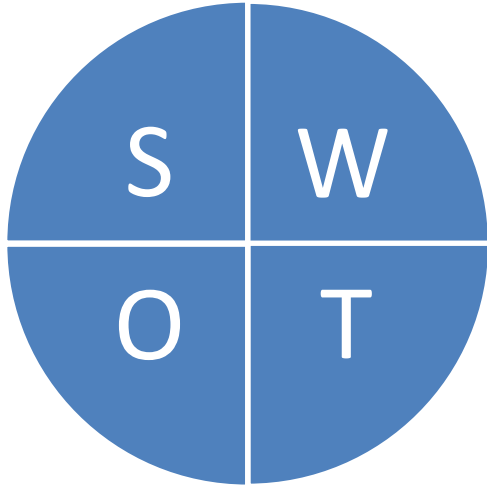
Myymälät elävät murroksessa. Ostokäyttäytyminen on muuttunut vuosien varrella paljon. Hurmerinta Johanna toteaa kirjassaan "On aika muuttua. Menestysopas sosiaalisen aikakauden johtajille" (2015, 15 - 16), että sosiaalinen aikakausi on tullut. Sosiaalinen media luo yrityksille muutoksen tarpeet, ja tämä tarve kasvaa vuosi vuodelta yhä enemmän. Organisaatiot, joiden päättäjät sulkevat silmänsä sosiaaliselle aikakaudelle, eivät menesty, koska asiakkaat ja työntekijät tulevat siirtymään kilpailijoille.

Taloudellinen tulospalkkausjärjestelmä tukee asiakaspalvelutavoitetta sekä yrityksen arvoja. Arvot: *Luovuus, selkeys, energisyys, rohkeus ja joukkuehenki*. Arvoja toteuttamalla taloudellinen tulospalkkaus onnistuu täydellisesti. 10 %:n myynninkasvulla voi saada 50 senttiä lisää palkkaa jokaista tehtyä työtuntia kohden. 15 % lisää palkkaan 80 senttiä, 20 %:n myynninkasvu tuo 1 €:n lisää, 25 % tuo 1.50, ja jos myynti kasvaa 30 % viime vuodesta, päivän tehtyihin työtunteihin saa 2 € lisää.

Esimerkkinä 25 h:n sopimus. Tulee  $7x+30\%$ ,  $3x25\%$  ja  $10x20\%$  myynninkasvua tulee kuukausi palkkaan lisää 142.50. Todennäköistä on, että kaikkina päivinä ei päästä tavoitteisiin, mutta aina on se mahdollisuus.

Miten pääsemme tavoitteisiin? (osallista henkilökunta niin, että jokainen keksii vähintään kaksi asiaa) ...esimerkkejä lisämyynti, esillepano → tuotetokonaisuudet, myymälän sisäiset kilpailut, koulutukset, asiakasillat, tapahtumat ynnä muut sellaiset.

Myymälämme SWOT (Vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet, uhat) (Henkilökunta ryhmissä miettii) AJATELLEN UUDEN TULOSPALKKAUKSEN ONNISTUMISTA



VAHVUUDET → SISÄISET

HEIKKOUEDET → SISÄISET

MAHDOLLISUUDET → ULKOISET

UHAT → ULKOISET