



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Palkitsemisen kehittäminen

Case: Pääkaupunkiseudun Asko-myymälät

Viitanen, Elli

2012 Laurea Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Kerava

Palkitsemisen kehittäminen
Case: Pääkaupunkiseudun Asko-myymälät

Elli Viitanen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2012

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Strateginen palkitseminen.....	7
3	Kokonaispalkitseminen	11
4	Palkitsemiskeinot	12
4.1	Aineellinen palkitseminen	13
4.2	Aineeton palkitseminen	16
5	Palkitsemalla sitouttaminen	18
6	Palkitsemisen kehittäminen.....	20
7	Palkitsemistutkimus pääkaupunkiseudun Askoissa	24
7.1	Yritysesittely	24
7.2	Tutkimusmenetelmät	27
7.3	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	28
7.4	Tutkimuksen kulku	29
8	Tutkimustulokset	30
8.1	Myymläpäälliköiden kyselyn tulokset.....	30
8.2	Myyjien kyselyn tulokset.....	33
8.3	Myyjien teemahaastattelujen tulokset.....	40
8.4	Myyjien teemahaastattelujen tulosten yhteenveto	45
9	Johtopäätökset	48
9.1	Myyjien kyselyn johtopäätökset	49
9.2	Myyjien ja myymäläpäälliköiden kyselytulosten vertailu	50
9.3	Kysely- ja haastattelutulosten vertailu.....	52
9.4	Kehittämisehdotukset	54
9.5	Jatkotutkimusaiheet.....	55
9.6	Työn arviointi	56
	Lähteet	57
	Kaaviot.....	59
	Kuvat	60
	Kuviot	61
	Taulukot	62
	Liitteet.....	63

Elli Viitanen

Palkitsemisen kehittäminen
Case: Pääkaupunkiseudun Asko-myymälät

Vuosi 2012 Sivumäärä 71

Palkitseminen on johtamisen väline. Palkitsemisen tulee tukea organisaation strategian toteutumista ja palkitsemisjärjestelmän pitää olla räätälöity organisaatiota varten. Palkitsemiseen liittyy keskeisesti rahapalkka, mutta nykyään työntekijät toivovat työpanoksensa vastineeksi muutakin kuin rahaa. Useissa organisaatioissa on käytössä rahapalkan lisäksi erilaisia palkitsemiskeinoja, kuten henkilöstöedut ja tuloksiin ja tavoitteisiin liittyvät etuudet. Myös palaute ja etenemismahdollisuudet ovat merkittäviä palkitsemiskeinoja. Näin ollen palkitseminen voidaan jakaa aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen.

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin, miten myyntihenkilökunnan palkitsemista tulisi kehittää huonekaluja myyvässä vähittäiskauppaketjussa Askossa. Tutkimus rajattiin pääkaupunkiseudun Askoihin, ja asiaa tarkasteltiin sekä myyntihenkilökunnan että myymäläpäälliköiden näkökulmasta. Tarkoituksena oli myös selvittää myyntihenkilökunnan tyytyväisyys nykyiseen palkitsemiseen.

Tutkimusmenetelminä käytettiin sekä määrällistä että laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimus suoritettiin lähettämällä monivalinta- ja avoimia kysymyksiä sisältävä kyselylomake pääkaupunkiseudun Askon myyjille ja myymäläpäälliköille. Myyjien kyselylomake johdettiin opinnäytetyön teoreettisesta viitekehuksesta ja organisaation henkilöstöpolitiikasta. Myymäläpäälliköiden kyselylomake muokattiin myyjien lomakkeesta. Kyselyt toteutettiin internet-pohjaisella SurveyPal-ohjelmalla. Myymäläpäälliköiden kyselyn vastausprosentti oli 83 ja myyjien kyselyn 29. Syvemmän tiedon saamiseksi suoritettiin teemahaastattelut yhden tutkimuksen piiriin kuuluvan myymälän myyjille. Teemahaastattelujen vastausprosentti oli sata.

Tutkimusten tuloksista selvisi, että myyntihenkilökunnan palkitsemisen nykytilassa oli sekä hyviä puolia että kehitettävää. Palkkaus koettiin tulokseen ohjaavaksi ja motivoivaksi ja työsuhte-edut koettiin melko hyväksi. Palautetta esimieheltä pidettiin tärkeänä. Eniten eroja oli selkeys-mielikuvassa. Kehittämiskohteiksi tulosten pohjalta nousivat tiedotuksen ja palautteenannon lisääminen, hyvinvointiin liittyvien etujen kehittäminen, henkilökohtaisen myynnin suhteuttaminen tehtyihin työtunteihin sekä myyntikilpailujen oikeudenmukaistaminen ja lisääminen.

Asiasanat: palkitseminen, palkkaus, palkitsemiskeinot

Elli Viitanen

Developing Rewarding System.
Case Asko-Stores in Metropolitan Area

Year	2012	Pages	71
------	------	-------	----

Rewarding is a tool of leadership. Rewarding has to support the organization's strategy and the rewarding system has to be made to the organization's needs. Wages are the focus of rewarding, but nowadays workers want other rewards, too. In addition to financial rewards many organizations offer different rewards such as employee benefits and benefits concerning profits and objectives. Feedback and advancement opportunities are also significant rewards. So rewarding can be divided into tangible and intangible rewards.

The aim of this bachelor's thesis was to find a way how rewarding of the sales staff should be developed in Asko, the furniture selling retail chain. The research was limited to the Asko-stores in the metropolitan area. The research included sales staff and store managers' point of view. The aim was also to study the sales staff's satisfaction with the current rewarding.

The study included both quantitative and qualitative research methods. The study was conducted by sending a questionnaire containing multiple-choice and open-ended questions to the sales staff and store managers in Asko-stores in the metropolitan area. The questionnaire for the sales staff was derived from the theoretical framework and the organization's human resource policies. The questionnaire for the store managers was adapted from the questionnaire of the sales staff. The surveys were implemented with a web-based program SurveyPal. The response rate of the store managers' survey was 83 and the sales staff's survey 29. To get a deeper knowledge of the subject a theme interview was conducted for the sales staff of one of the stores. The response rate of the theme interview was 100.

The results of the studies showed that there were both good sides and development points in the current rewarding system of the sales staff. Wages were seen as guiding and motivating to get results. Employee benefits were seen as quite good. Feedback from the supervisor was considered important. The most differences occurred in the clarity mind-image. The development points based on the results were the increase of information and feedback, the development of welfare benefits, personal sales in proportion to the working hours, increase of sales competitions and to make them fairer.

Keywords: rewarding, wages, methods of rewarding

1 Johdanto

Opinnäytetyön tavoite on löytää vaihtoehtoisia tapoja myyntihenkilöstön kokonaispalkitsemiseen huonekaluja myyvässä vähittäiskauppaketjussa Askossa. Aiheen valinta perustuu omaan kiinnostukseeni kustannustehokkaita ja motivoivia palkitsemiskäytänteitä kohtaan. Valitsin Askon kohdeorganisaatioksi, koska olen itse siellä töissä. Tutkimus on rajattu pääkaupunki-seudun Askoihin, jotta tutkimuksesta ei tule liian laaja.

Opinnäytetyöni tutkimusongelma on: Miten myyntihenkilökunnan palkitsemista tulisi kehittää? Tutkimuksessa asiaa tarkastellaan sekä myyntihenkilökunnan että myymäläpäälliköiden näkökulmasta. Tarkoituksena on myös selvittää myyntihenkilökunnan tyytyväisyys nykyiseen palkitsemiseen.

Tässä opinnäytetyössä on käyty kokonaispalkitsemisen jakoa aineellisiin ja aineettomiin palkitsemiskeinoihin. Tällöin voidaan helposti huomata ero rahallisten ja ei-rahallisten palkitsemismuotojen välillä. Erityisesti ei-rahallisten palkitsemiskeinojen käyttäminen on organisaatiolle kannattavaa, koska tällöin sitoutetaan ja motivoidaan henkilöstöä kustannustehokkaasti. Vaikka motivaatio on tärkeä osa palkitsemisen onnistumista, tässä opinnäytetyössä aihetta on käsitelty vain tarpeellisin osin. Päähuomio on kiinnitetty palkitsemismenetelmiin ja niiden yhdistämisestä yrityksen strategiaan. Rajaus on tehty siksi, että aihetta voidaan käsitellä riittävän syvällisesti ja perusteellisesti.

Teoreettinen viitekehys rakentuu strategian kautta palkitsemiseen. Palkitseminen on strategian tukemisen lisäksi keskeinen osa työntekijän sitoutuvuutta organisaatioon, ja siihen tulisi kiinnittää huomiota erityisesti silloin, jos organisaatiossa havaitaan ongelmia nykyisissä palkitsemiskäytänteissä. Palkitsemiseen liittyy keskeisenä osana rahapalkka, mutta nykyään työntekijät toivovat muutakin kuin rahaa. Useissa yrityksissä on käytössä erilaisia palkitsemiskeinoja, kuten henkilöstöedut sekä tuloksiin ja tavoitteisiin liittyvät etuudet. Lisäksi esimieheltä saatu palaute ja etenemismahdollisuudet työelämässä ovat merkittäviä palkitsemiskeinoja.

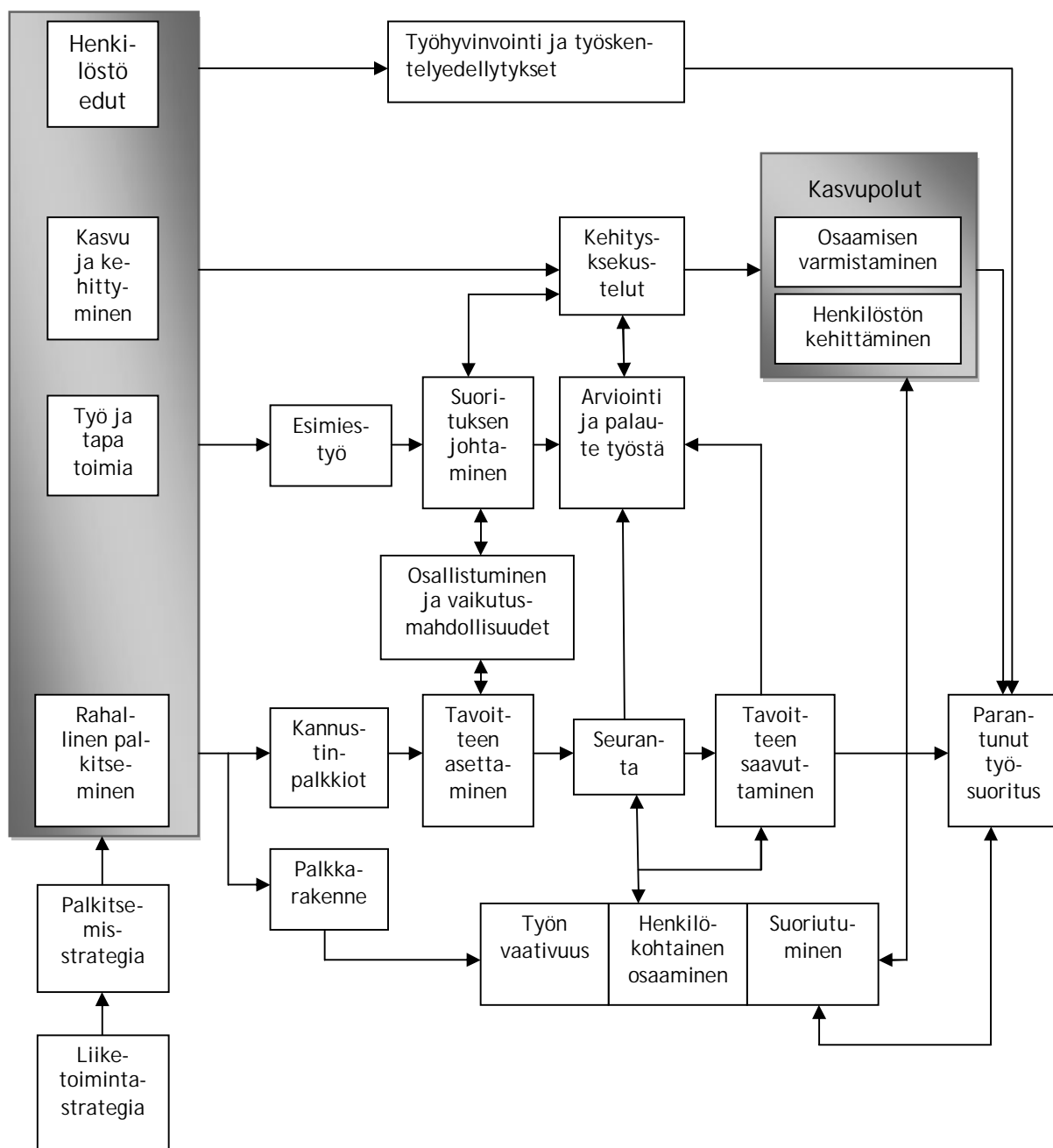
Tutkimusmenetelminä käytettiin sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Tiedonkeruu tehtiin Internet-pohjaisena survey-kyselynä sekä myyntihenkilöiden että myymäläpäälliköiden kohdalla. Lisäksi yhden myymälän myyjät haastateltiin syventävän tiedon saamiseksi teemahaastatteluin. Kysymykset liittyivät palkkauksen ja palkitsemisen nykytilaan ja siihen, millaisesta palkitsemisesta myyntihenkilökunta on kiinnostunut. Kohdeorganisaation toiveiden mukaisesti myyntihenkilökunnalta ei kysytty palkitsemisjärjestelmän kehittämisestä.

Vaikka opinnäytetyöni kohdeorganisaatiossa ei tällä hetkellä kehitetä palkitsemisjärjestelmää, on opinnäytetyöstäni hyötyä siinä vaiheessa, kun palkitsemiskäytänteiden kehittäminen on ajankohtainen. Lisäksi ne yritykset, jotka suunnittelevat palkitsemisen kehittämistä, saavat opinnäytetyöstäni vinkkejä siihen, millainen voisi olla toimiva ja yrityksen tarpeisiin räätälöity palkitsemisjärjestelmä.

2 Strateginen palkitseminen

Palkitseminen on johtamisen väline. Palkitsemisessa kysymys on paljolti siitä, kuinka kokonaisuus sovitetaan tukemaan strategian toteutumista. Kun kaikki palkitsemisen muodot tukevat toimintaa strategian suuntaan sekä organisaation että yksittäisten osaajien tasoilla, palkitseminen on strategista. Strateginen palkitseminen on tavoitteellista toimintaa, ja se liittyy organisaation nykytilaan ja tulevaisuuteen. Jotta voitaisiin luoda toimiva palkitsemisjärjestelmä, on edellytyksenä se, että järjestelmä on suunniteltu ja räätälöity organisaatiota varten. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 49.)

Palkitsemisstrategia perustuu liiketoimintastrategiaan, ja siihen kuuluu henkilöstöedut, kasvu ja kehittyminen, työ ja tapa toimia sekä rahallinen palkitseminen (Kaavio 1). Kaikki kokonaispalkitsemisen muodot tähtäävät siihen, että työsuoritus parantuu. Henkilöstöedut parantavat työhyvinvointia ja työskentelyedellytyksiä, jotka osaltaan parantavat työsuoritusta. Kasvu- ja kehittymismahdollisuudet kehityskeskusteluiden avulla luovat kasvupolkuja, jotka parantavat työsuoritusta. Työ ja tapa toimia heijastuvat esimiestyöstä, jossa keskeistä on suorituksen johtaminen, arviointi ja palaute työstä sekä osaltaan myös osallistuminen ja vaikutusmahdollisuudet. Työ ja tapa toimia vaikuttavat työsuorituksen paranemiseen kehityskeskustelujen ja tavoitteiden kautta. Rahalliseen palkitsemiseen liittyy kannustinpalkkiot, jotka parantavat työsuoritusta tavoitteiden kautta, sekä palkkarakenne, joka hyvin toimiessaan parantaa työsuoritusta. (Kauhanen 2009, 111.)

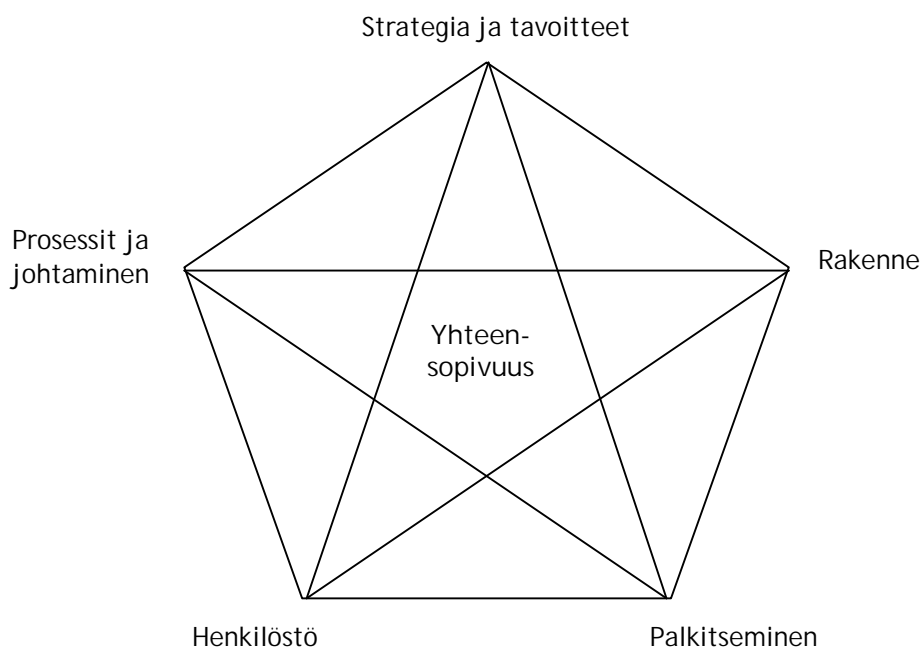


Kaavio 1. Kokonaispalkitsemisprosessi (Kauhanen 2009, 111).

Jotta strategia muuttuisi todelliseksi toiminnaksi, tarvitaan oikeanlaisia tavoitteita ja mittareita. Ensin strategia ja strategiset tavoitteet tulee muuttaa konkreettisiksi tavoitteiksi ja mittareiksi. Useimmiten on syytä hieman parantaa nykyisiä toimintatapoja, jotta haastavatkin tavoitteet voidaan saavuttaa, eli tarvittaessa seuraavaksi käynnistetään erillisiä kehityshankkeita. Yritys- ja yksikkökohtaiset tavoitteet ja mittarit puretaan henkilökohtaisiksi tavoitteiksi ja mittareiksi. Niiden ohjaamina yksilöiden toiminnasta pitäisi seurata strategian ja sen tavoitteiden mukaisia tuloksia, kuten tyytyväisiä asiakkaita ja motivoituneita työntekijöitä. (Nieminen & Tomperi 2008, 47.)

Kun halutaan luoda tehokas palkitsemisjärjestelmä, on tunnettava palkkakannustimien merkitys eri henkilöille ja henkilöryhmille. Ruohotie ja Honka (1999, 58) ovat havainneet, että rahapalkka näyttää olevan tärkeä kannustin matalapalkkaisille työntekijöille, sillä he pyrkivät tyydyttämään perustarpeitaan. Toisaalta mitä enemmän palkkaa työntekijä saa, sitä vähemmän sillä on merkitystä, kun perustarpeet on tyydytetty. Palkan merkitykseen vaikuttavat myös ammattitaso ja työn luonne, esimerkiksi johtajille palkka merkitsee vähemmän kuin työntekijöille. Sellaiset työntekijät, joilla on suhteellisesti heikompi suoriutumisen tarve, voivat työskennellä lujasti saadakseen taloudellisia palkkioita. Toisaalta työntekijät, joilla on korkea tarve suoriutua, motivoituvat pääasiassa saavutustensa ansiosta. Tämän vuoksi pelkkä rahapalkka ei motivoi kaikkia työntekijöitä samalla tavalla. Siksi onkin tärkeää, että palkitsemisjärjestelmään liitetään yrityksen tai organisaation strategian lisäksi myös työntekijöiden henkilökohtaiset tarpeet.

Amerikkalaisen professorin Lawlerin niin sanottu timanttimalli kuvaa palkitsemisen yhteensopivuutta (Kuvio 1). Timanttimalli on syytä pitää mielessä, kun organisaatiossa suunnitellaan palkitsemisstrategiaa ja palkitsemispolitiikkaa. Mallin mukaan hyvin toimivassa palkitsemisjärjestelmässä organisaation strategian ja tavoitteiden, toimintaprosessien, organisaatorakenteen, henkilöstön ja palkitsemisjärjestelmän tulee olla tasapainossa keskenään. (Kauhanen 2010, 93-94.)



Kuvio 1. Palkitsemisen yhteensopivuus (Kauhanen 2009, 110).

Suppeimmillaan palkitseminen voidaan määritellä toimivaksi, kun järjestelmän rakenne ja toivottu toiminta on suunniteltu yhdensuuntaiseksi. Ajatukseltaan palkitsemisjärjestelmä ra-

kennetaan sellaiseksi, että sekä palkittava että palkitsija hyötyvät. Yksinkertaisimmillaan järjestelmät rakennetaan sillä periaatteella, että kaikki palkittavat tavoittelevat rahassa mitattavia palkkioita yhtä voimakkaasti. Kun palkitseminen sen jälkeen liitetään yrityksen taloudelliseen menestymiseen, palkitsemisen seurauksena on yrityksen menestyminen, vaikka konkreettisia yksilökohtaisia tavoitteita ei olisikaan liitetty järjestelmään. (Luoma ym. 2004, 49.)

Kun strategisen palkitsemisen toimivuutta määritellään laajemmin, huomio täytyy kiinnittää myös toiminnallisiin tuloksiin ja niiden arviointiin. Tällöin palkkioiden määrätymisperusta liittyy siihen, kuinka hyvin toiminnan tulos vastaa tavoitteeksi asetettua kriteeriä. Tulospalkkauksen toimivuus voidaan määritellä kolmesta näkökulmasta: kuinka tyytyväisiä palkitsemisjärjestelmään yleisesti ollaan, kuinka arvioidaan myönteiset vaikutukset toiminnan tehokkuuteen ja laatuun yleisellä tasolla sekä kuinka myönteiset vaikutukset organisaatioilmapiiriin ja yhteistyöhön arvioidaan. Esimerkiksi tyytyväisyys järjestelmän toimivuuteen, palkkioiden suuruuteen ja järjestelmän kehittämismahdollisuuksiin vaikuttaa siihen, kuinka toimivaksi tulospalkkaus koetaan. Toisaalta toimivan tulospalkkausjärjestelmän on määrä tuottaa toivottuja vaikutuksia, kuten edistää tavoitteiden saavuttamista, sopia yhteen yrityksen tavoitteiden kanssa, saada kaikkien osapuolten tuen sekä olla kaikkien osapuolten yhteinen etu. (Luoma ym. 2004, 50.)

Rantamäki, Kauhanen ja Kolari (2006, 31-32) toteavat, että organisaatioissa ei välttämättä edes tiedetä, mitä palkitsemismuotoja niillä on käytettävissä. Palkitsemispanokset ovat suuria, mutta organisaatiot ovat usein välinpitämättömiä selvittämään palkitsemisen toimivuutta ja vaikutuksia. Palkitsemisen hyviä vaikutuksia voivat olla:

- toiminnan ohjaaminen oikeaan suuntaan
- muutosjohtamisen helpottuminen
- oikeanlaisen kulttuurin ja ilmapiirin kehittyminen
- yhteistyön lisääntyminen
- tuloksellisuuden ja tehokkuuden lisääntyminen
- yrityksen houkuttelevuuden paraneminen
- osaamisen johtamisen helpottuminen
- henkilöstön sitoutuminen
- henkilöstön hyvinvoinnin paraminen
- valittamisen väheneminen
- esimiestyön helpottuminen
- oikeudenmukaisuuden ja arvostuksen kokeminen
- strategian ja oman roolin parempi ymmärtäminen.

Työorganisaatiossa voidaan kannustamalla korostaa tiettyjen tavoitteiden merkitystä, jolloin voidaan suunnata työntekijöiden toimintaa. Ulkoisen palkkion avulla voidaan nostaa joitain

asioita muita tärkeämmiksi, kiireellisemmiksi tai enemmän keskittymistä vaativiksi. Pohjimmiltaan kyse on siitä, mihin huomio kiinnitetään. Tällä tavoin kannuste yllyttää toimimaan ja palkkio tyydyttää tarpeen. (Luoma ym. 2004, 21-22.)

3 Kokonaispalkitseminen

”Kaikkia niitä asioita, jotka ovat henkilön mielestä motivoivia tai palkitsevia, voidaan pitää palkitsemisena” (Rantamäki ym. 2006, 16).

Palkitseminen on pohjimmiltaan vaihtosuhte, jossa työntekijä antaa työpanoksensa yritykselle ja saa siitä vastineeksi esimerkiksi palkkaa, palkkioita, etuja ja palautetta. Sekä työnantajan että työntekijän tulisi hyötyä vaihtosuhteesta: työntekijä tekee yrityksen tai organisaation näkökulmasta oikeita asioita ja saa siitä vastineeksi merkityksellisiä asioita. (Rantamäki ym. 2006, 15.)

Kokonaispalkitseminen tarkoittaa kaikkia niitä palkitsemismuotoja, joita organisaatiolla on käytössään työn ohjaamiseksi ja motivaation ylläpitämiseksi tai vahvistamiseksi. Palkitsemiseen voidaan tällöin ajatella kuuluvan aineellisia, välillisesti aineellisia ja kokonaan aineettomia palkitsemisen muotoja. Ulkoiseen motivaatioon liittyviä palkitsemismuotoja ovat esimerkiksi palkka, tulospalkkio ja erikoispalkkiot. Sisäiseen motivaatioon liittyy taas esimerkiksi mahdollisuus kehittää osaamistaan ja mahdollisuus hyvään vuorovaikutukseen organisaatiossa. (Luoma ym. 2004, 36-37.)

Rantamäki ym. (2006, 16-18) ovat jaotelleet palkitsemisen neljään ryhmään, jotka ovat työ ja tapa toimia, kasvu ja kehittyminen, henkilöstöedut sekä rahallinen palkitseminen. Työ ja tapa toimia - ryhmä käsittää asiat, joita kohdataan työssä päivittäin, esimerkiksi työn sisältö, tapa toimia ja esimiestyö. Työntekijä voi tuntea työsuhteen palkitsevaksi, mikäli hän organisaation jäsenenä kokee luottamusta, turvallisuutta ja arvostusta. Kasvun ja kehittymisen ryhmään kuuluu henkilöstön osaamisen kehittymistä ja työuran rakentamista koskevat asiat. Työntekijän puolelta on tärkeää saada mahdollisuus rikastaa omaa tehtäväkenttää ja päivittää omaa osaamista. Kehityskeskustelut ovat hyvä keino yhteensovittaa yksilön kehitystavoitteet organisaation osaamistarpeisiin. Henkilöstöedut - ryhmään kuuluu esimerkiksi joustavat työajan järjestelyt sekä hyvät työvälineet ja olosuhteet. Henkilöstöedut kertovat siitä, että organisaatio välittää työntekijöistä ihmisinä eikä vain resursseina. Viimeinen ryhmä on rahallinen palkitseminen, joka on ryhmistä helpoin mieltää palkitsemiseksi. Siihen kuuluu esimerkiksi peruspalkka, tulospalkkio, aloitepalkkio ja optiot. Rahalliset palkkiot ovat konkreettinen vastine työpanokselle.

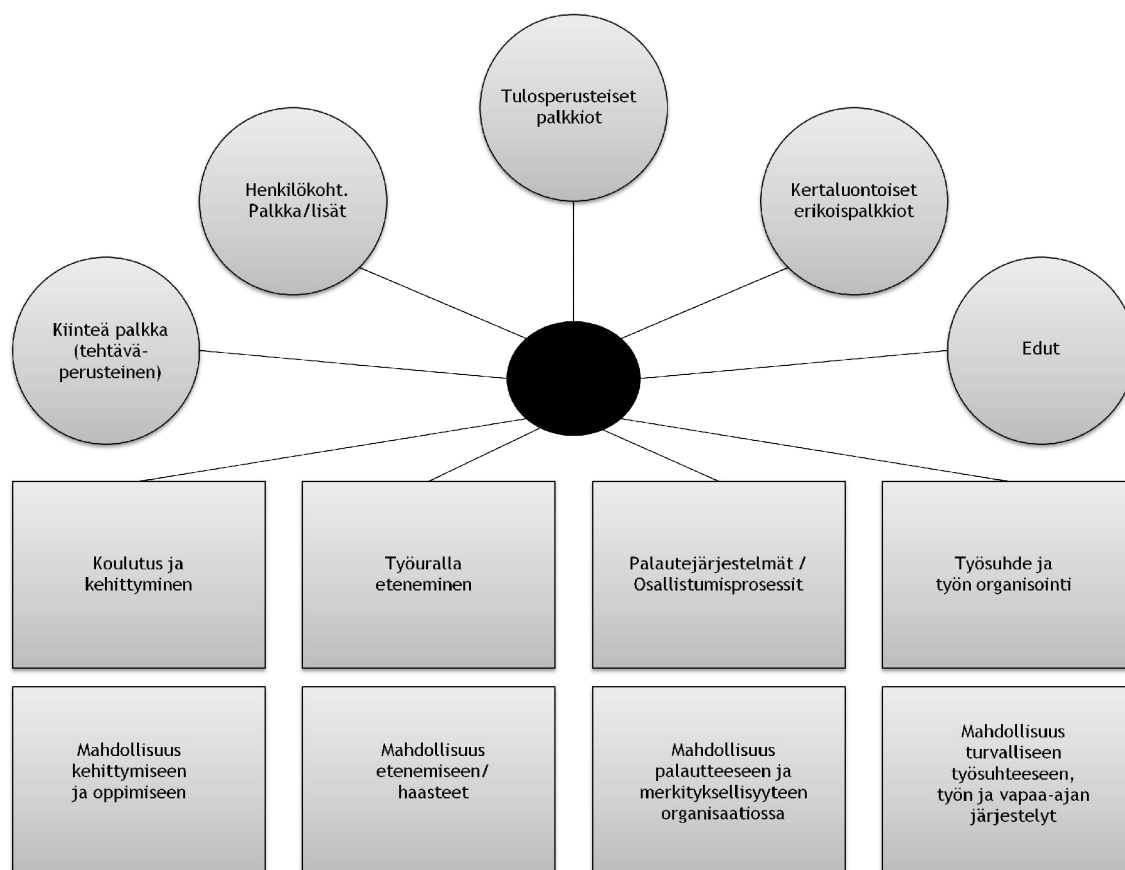
Jo vuosikymmenien ajan on kyseenalaistettu rahallisen palkitsemisen motivoivaa vaikutusta. Palkitsemisen voidaan ajatella olevan kokonaisuus, joka muodostuu sekä aineellisista eli rahallisista että aineettomista eli ei-rahallisista palkitsemiselementeistä. Kulttuurissa, jossa arvostetaan työtä voimakkaasti, palkka voi olla jopa ihmisarvon mitta. Hyvästä tuloksesta on kannattavaa palkita, sillä muuten yritys antaa ymmärtää, ettei ponnistelu kannata. (Ruohotie & Honka 1999, 57.)

4 Palkitsemiskeinot

Ruohotie ja Honka (1999, 44) painottavat, että palkitsemisessa on otettava aina huomioon ihmisen oma suhtautuminen työhönsä ja rooliinsa. Kun työntekijälle harkitaan sisäisiä tai ulkoisia palkkioita, on otettava huomioon, missä määrin työntekijä haluaa itsenäisyyttä ja ulkopuolista kontrollia. Mikäli työntekijän sitoutumisessa yritykseen korostuu turvallisuudentunne, vastuun lisääminen ei tuota hänelle tyydytystä. Työntekijät, jotka haluavat ulkopuolista kontrollia, korostavat palkkaa ja muita etuuksia. Toisaalta taas itsenäisyyteen pyrkiville työntekijöille itsensä toteuttaminen ja omanarvontunne merkitsevät enemmän kuin taloudelliset edut.

Kun organisaatio vaatii työntekijöiltään ainoastaan ohjeiden noudattamista, ovat aineelliset palkkiot riittäviä. Esimerkiksi 1800-luvulla kaivoksilla työskentelevät tarvitsivat vain rahaa, ja toisaalta työnantajilla ei ollut tarvetta palkita innovatiivisuudesta ja sitoutumisesta. Tällöin aineellinen palkitseminen oli riittävää. Nykyään kuitenkin motivaatioon liittyvät asiat ovat monimutkaisempia ja vaativampia. Tarkka valvonta ja täsmälliset ohjeet eivät ole enää mahdollisia, vaan työntekijöiltä vaaditaan enemmän itseohjautuvuutta. Itseohjautuvuus edellyttää oma-aloitteisuutta ja sitoutumista, joita syvä intohimo ja tyytyväisyys saavat aikaan. Aineellisilla palkkioilla tällaista ei voida saavuttaa. Tämän vuoksi nykyään tarvitaan myös aineettomia palkkioita. (Thomas 2002, 6-7.)

Kokonaisvaltainen palkitseminen vaikuttaa työssä jaksamiseen ja jatkamiseen (Härkönen 2010, 10). Kokonaispalkitsemiseen kuuluu Luoman ym. (2004, 38) mukaan aineellisia ja aineettomia palkkioita (Kuvio 2). Aineellisia palkkioita ovat rahapalkkiot kuten kiinteä palkka, henkilökohtainen palkka ja lisät, tulosperusteiset palkkiot, kertaluontoiset erikoispalkkiot ja edut. Aineettomia palkkioita on kannustus, kiitos ja arvostus. Näiden lisäksi voidaan havaita välillisesti aineellisia palkkioita, joita ovat esimerkiksi koulutus- ja valmennusohjelmat sekä urakehitys. Välillisesti aineelliset palkkiot eivät sinällään sisällä aineellisia palkkioita, mutta pitkällä aikavälillä niihin johtavat. Esimerkiksi urakehitys yleensä johtaa uusiin tehtäviin ja siten palkkauksen muutoksiin. Tässä opinnäytetyössä keskitytään kuitenkin jakoon aineellisen ja aineettoman palkitsemisen välillä.



Kuvio 2. Palkitsemisen kokonaisuus (Luoma ym. 2004, 38).

Koska palkitsemisen kokemus muodostuu näiden eri palkitsemismuotojen kokonaisuudesta, on palkitsemisen kokonaisuutta arvioiva lähestymistapa tärkeä. Palkitsemisesta saadaan parhaat tulokset, kun palkitsemismuotoja käytetään samanaikaisesti ja tehokkaasti täydentämään toisiaan. (Luoma ym. 2004, 38.)

4.1 Aineellinen palkitseminen

Aineellista palkitsemista ovat rahalliset palkitsemisen muodot sekä edut, jotka ovat selkeästi rahassa mitattavia. Aineellisia palkitsemismuotoja on Luoman ym. (2004, 39) mukaan seuraavat:

- kiinteä palkka, johon kuuluu tehtäväkohtainen ja henkilökohtainen palkan osa
- erilaiset palkan lisät ja pysyvät meriittikorotukset
- tulosperusteiset palkkiomuodot (esim. tulospalkkiojärjestelmät, kannustinpalkkiot, voittopalkkiot, henkilöstörahaso-osuudet, palkkio-osakkeet tai optiot)
- yksittäiset erikoispalkkiot (esim. kertaluontoiset erikoispalkkiot, tavaralahjat ja muut rahassa mitattavat palkkiot)
- kilpailupalkinnot (esim. myyntikilpailut)

- innovaatio- ja keksintöpalkkiot
- organisaatioiden vaihtelevat etujärjesetelmät (esim. laajennetut terveydenhuoltoon liittyvät edut, autoedut, kodinhoitoon liittyvät edut, puhelin- ja lounasedut).

Aineelliset palkkiot voidaan karkeasti jakaa peruspalkkaan, täydentäviin palkkaustapoihin ja muihin palkkioihin. Peruspalkkaustapoja ovat aikapalkat, palkkio- ja proviisiopalkat sekä urakkapalkat. Tyypillinen aikapalkan muoto on kiinteä kuukausipalkka. Palkkio- ja proviisio-palkka koostuu yleensä kiinteästä osasta ja työn tuloksiin perustuvasta palkkio-osasta. Urakkapalkan perustan luo arvioitu työmäärä ja siihen suhteutettu työsuoritus. (Rantamäki ym. 2006, 91.)

Peruspalkkaus on perusta kokonaispalkitsemiselle. Peruspalkkausta voidaan täydentää tavoitteiden saavuttamiseen liittyvillä palkkioilla, yrityksen taloudelliseen menestykseen sidotuilla voittopalkkioilla tai omistamiseen liittyvillä järjestelyillä kuten osakkeilla ja optioilla. Koska organisaatioiden tavoitteena on oikeudenmukainen ja kannustava peruspalkkaus, on yhä enemmän alettu ottaa käyttöön työn vaativuuteen, henkilön suoriutumiseen ja työn tulokseen perustuvia palkkausjärjestelmiä. (Rantamäki ym. 2006, 94.)

Tulosperusteinen palkanosa perustuu ennalta asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen, ja se maksetaan tavanomaisen palkan päälle. Tulospalkkaa maksteaan hyvästä tuloksesta tai aikaansaannoksesta. Tulosperusteinen palkkaus voi kannustaa yhteistyöhön ja tiedon jakamiseen sekä selkeyttää organisaation toiminnan kokonaisuutta, mutta se edellyttää yleensä yhteisiä tavoitteita. (Rantamäki ym. 2006, 94.) Ruohotie ja Honka (1999, 68) painottavat, että tulosperusteisen palkan käyttöä edellyttää, että toiminnan tulos on mahdollista mitata.

Kun tulospalkkaus on onnistunut, siitä hyötyvät kaikki osapuolet: omistaja, henkilöstö ja asiakkaat. Johto pystyy viestimään helpommin, millä tavoin toimintaa on tarkoitus kehittää ja mitkä asiat ovat tärkeimpiä. Työntekijä, joka tuntee tavoitteensa, haluaa suunnata työpanoksensa viisaasti. Tulospalkkaus voi tällöin myös lisätä motivaatiota. Asiakkaan näkökulmasta tulospalkkauksen hyöty näkyy tuotteessa, joka vastaa entistä paremmin tarkoitustaan, tulee ajallaan ja oikeanlaisena. Omistajalle positiivinen vaikutus tulee paremmasta toiminnasta ja sen aiheuttamasta paremmasta tuloksesta. (Hulkko, Hakonen, Hakonen & Palva 2002, 11.)

Henkilökohtainen palkanosan perusta on esimerkiksi osaamisen tai suoriutumisen arvioinnissa. Kun yksilön ominaisuuksia arvioidaan henkilökohtaista palkanosaa varten, tarkastellaan tietoa, taitoja, asenteita ja kokemuksia. Tulevaisuudessa henkilökohtainen työsuorituksen arviointi näyttää yleistyvän. Työperusteinen palkanosa sen sijaan perustuu työn vaativuuden arviointiin, esimerkiksi työn edellyttämiin tietoihin, taitoihin ja vastuuseen. Kun työperusteinen

palkanosa toimii hyvin, se viestii, että ammattitaitoa arvostetaan ja vaativampiin tehtäviin eteneminen kannattaa myös rahallisesti. (Rantamäki ym. 2006, 94-95.)

Henkilökohtaiseen palkan osaan liittyy usein harkinnanvaraisuuteen, vaikkakin oikeudenmukaisena pidetään, että henkilökohtainen palkka perustuu henkilön pätevyyteen. Kun pätevyyden arviointi sisältyy palkkausjärjestelmään, tulisi myös arvioinnin menettelyä arvioida ja parantaa säännöllisesti, jotta pätevyyden arviointi säilyisi yhtenäisenä. Tavallisesti henkilökohtainen palkan osa toteutetaan henkilökohtaisilla palkankorotuksilla, joita kutsutaan myös meriittikorotuksiksi, tai yksittäisillä pätevyys- tai monitaitoisuuslisillä. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 92.)

Tavoitepalkkioiden perusajatus on, että organisaatiossa asetetaan tavoitteita ja maksetaan työntekijöille palkkiota tavoitteiden toteutumisesta, kuitenkin harvemmin kuin normaali palkanmaksuväli. Kun tavoitepalkkiomalli johdetaan strategiasta, saadaan työtä ohjaavaa palkitsemista. Hyvin johdettujen mittareiden avulla henkilöstö ymmärtää konkreettisesti, mitä yrityksen strategia ja tavoitteet käytännössä tarkoittavat. Tavoitepalkkiojärjestelmän toimiminen edellyttää, että johto ja esimiehet ymmärtävät, miten tulee toimia tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitepalkkiomallin on tarkoitus tukea tuota toimintatapaa tai sellaisen kehittämistä. (Rantamäki ym. 2006, 98-99.)

Erikoispalkkiot ovat esimiehen ja johdon tapa huomioida nopeasti hyvät työsuoritukset tai merkittävät tapahtumat. Ne ovat samalla tunnustusta työntekijälle. Erikoispalkkioita voivat olla esimerkiksi kiitoskortit, tavarapalkkiot, rahapalkkiot, juhlat, kannusteohjelmat ja -matkat. Jokainen esimies voi keksiä juuri omaan yhteisöön sopivia erikoispalkintoja. Koska erikoispalkkioiden kustannukset ovat yleensä vain murto-osa esimerkiksi perus- ja tulospalkkauksen kustannuksista, niiden käyttöä pyritään usein lisäämään. Erikoispalkintojen idea on se, että työntekijää voidaan palkita viipymättä, jolloin palkinnon ja hyvän suorituksen tai merkittävän tapahtuman välinen yhteys on työntekijälle selvä. Pienet asiat juuri oikealla hetkellä merkitsevät paljon. Vaikka erikoispalkkiot ovat yleensä arvoltaan vähäisiä, saatetaan toisinaan antaa raha-arvoltaan merkittäviä palkintoja. Tällöin on syytä tarkistaa etukäteen mahdolliset veroseuraamukset palkkion saajalle. (Hakonen ym. 2005, 185-192.)

Henkilöstöedut ovat organisaatiossa pääsääntöisesti samat kaikille. Osa etuisuuksista on lakisääteisiä, Suomessa ne ovat sosiaaliturvaedut, kuten työeläke sekä sairaus- ja henkivakuutus. (Viitala 2003, 270.) Hyvin valitut ja perustellut edut kertovat organisaation tavoitteista ja arvoista. Vuonna 2006 käynnissä olleen selvityksen mukaan suomalaiset organisaatiot aikovat lisätä panostustaan sellaisiin etuihin, jotka liittyvät työn ja työaikojen joustavuuteen ja terveyden ylläpitämiseen. Esimerkkeinä tällaisesta ovat esimerkiksi työmatkalippu, ergonomiahjelma, painonhallinnan tukeminen ja kuntoremontit. Selvityksen mukaan asun-

toettuun ja pitkiin vuosilomiin aiotaan panostaa aikaisempaa vähemmän. Yrityksissä käytetään paljon erilaisia etuja, ja suurin osa eduista on verotettavia. Ikävien yllätysten välttämiseksi kannattaa hakea verottajan ennakkopäätös. (Rantamäki ym. 2006, 82-83.)

Työterveyshuoltoon liittyviä etuja ovat lakisääteistä laajempi työterveyshuolto, oma työterveysasema, oma terveydenhoitaja, terveysbonukset, vakuutus- tai sairauskassa ja sairauskuluvakuutus. Hyvät terveydenhuollon palvelut, jotka työnantaja on järjestänyt, viestivät henkilöstön arvostuksesta ja ovat yksi vetovoimaisimmista eduista. Työntekijöiden hyvinvointiin liittyvät edut työpaikalla kertovat myös siitä, että työntekijöistä halutaan huolehtia ja heitä arvostetaan. Hyvinvointiin liittyviä etuja ovat esimerkiksi hieronta, kuntoremontit, liikutasetelit tai muu tuki liikunnalle, tuki tupakoinnin lopettamiselle ja liikuntapäivät. (Rantamäki ym. 2006, 85-86.)

Myös taloudelliset edut voidaan kokea palkkioiksi. Näitä etuja ovat esimerkiksi alennukset yrityksen omista tai muiden yritysten tuotteista ja palveluista. Verotuksellisista syistä näiden etujen rahallinen merkitys on rajoitettu, mutta esimerkiksi alennukset yrityksen omista tuotteista voi olla merkittävä etu. (Rantamäki ym. 2006, 88.)

4.2 Aineeton palkitseminen

Aineettoman palkitsemisen rooli kasvaa jatkuvasti (Kauhanen 2010, 94). Luoma ym. (2004, 43) toteavat, että aineeton palkitseminen määritellään usein väljemmin kuin aineellinen palkitseminen. Aineettomaan palkitsemiseen kuuluu palautteen ja kiitoksen lisäksi toimintatapoja ja organisaation kulttuurisia ominaisuuksia, kuten se, miten organisaatiossa osoitetaan arvostusta ei-materiaalisin keinoin. Aineettoman palkitsemisen voidaan ajatella liittyvän tunnekokemuksiin, jotka ovat ikään kuin seurauksia aineellisesta palkitsemisesta. Aineettomaksi palkitsemiseksi Luoma ym. (2004, 43) määrittelevät seuraavat:

- työstä ja toiminnasta saatu kiitos ja palaute esimieheltä tai johdolta
- luottamuksen osoitukset arkisessa työnteossa ja arvostettuna organisaation jäsenenä kohtelevinen
- koetut mahdollisuudet oman osaamisen käyttämiseen ja kehittämiseen
- työn sisällön koettu kiinnostavuus
- organisaation hyvä työskentelykulttuuri ja hyvä yhteistyö ja yhteenkuuluvuuden tunne kollegojen kanssa
- tunne strategisesti tärkeiden toimintojen suunnittelijana ja toteuttajana olemisesta
- onnistumisen tunne esimerkiksi asiakkaalta tulleen palautteen kautta
- tyytyväisyys työn, perheen ja vapaa-ajan vaatimusten hyvästä yhdistämisestä.

Esimiehen rooli työntekijöiden palkitsemisessa on tärkeä: hänen esimerkki ja tapa johtaa vaikuttavat työntekijöiden toimintatapoihin ja työntekoon sekä muokkaavat vallitsevaa organisaatiokulttuuria. Esimiehet toimivat myös palkitsijana, ja taitava esimies osaa hyödyntää vaatimatontakin palkitsemiskokonaisuutta kannattavasti. (Rantamäki ym. 2006, 67.)

Palautetta voidaan pitää hyötysuhteeltaan kenties tehokkaimpana palkitsemisen muotona. Sen antaminen tai vastaanottaminen ei maksa mitään eikä vie paljon aikaa, mutta oikein annettuna palaute on todella tehokas palkinto. Palautteen tarkoitus on lähtökohtaisesti vahvistaa jotain hyvää tai parantaa jotain parannettavissa olevaa. Myönteisen palautteen lisäksi halutaan kuulla myös sellaista palautetta, jonka avulla voidaan kehittyä. Vahvistava palaute on laadultaan tyytyväisyyden osoitus, jonka tarkoitus on tukea nykyistä toimintaa ja suuntaa. Se on kannustavaa ja innostaa jatkamaan. Rakentava palaute on sen sijaan osoitus toiveesta, jolla esimies haluaa rohkaista työntekijää muuttamaan toimintaansa. Vahvistavaa palautetta on hyvä antaa julkisestikin, mutta rakentava palaute annetaan aina kahdenkesken esimiehen ja työntekijän välillä. (Rantamäki ym. 2006, 70-71.)

Hakosen ym. (2005, 229) mukaan esimies omilla toimillaan voi kaikista palkitsemistavoista eniten vaikuttaa palautteeseen ja arvostukseen sekä osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksiin. Nämä ovat tehokkaita ja vaikutuksiltaan merkittäviä palkitsemistapoja. Työelämässä osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet ovat osin kiistanalainen alue, mutta niiden mielestä, jotka sitä kannattavat, ne ovat tapa lisätä tuottavuutta, lopputuloksen laatua, työtyytyväisyyttä, työntekijöiden sitoutumista ja demokratiaa työelämässä. Vastustajat sen sijaan haluavat, että päätöksenteko pysyy johdon käsissä. He kokevat, että osallistamismahdollisuudet ovat huutoäänestystä tai hidaste. Molempien voidaan ajatella olevan oikeassa, sillä kaikkea ei voi päättää yhdessä. Henkilöstöjohtamisessa osallistaminen on tehokkain tapa viestittää uudistuksista.

Osallistuminen voidaan määritellä prosessiksi tai keinoksi, jonka avulla työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin asioihin. Vaikutusmahdollisuudet taas tarkoittavat sitä, kuinka paljon yksilö pystyy vaikuttamaan työtahtiinsa, työmenetelmiin ja työtapoihin. Vaikutusmahdollisuudet voidaan ajatella palkitsemistapana, koska ihmiset tyypillisesti toivovat ihannetyöltään vaikutusvaltaa esimerkiksi työaikoihinsa tai töiden suoritusjärjestykseen. Henkilöstön osallistuminen voidaan toteuttaa eri tavoin, keskusteleavasta ja kuuntelevasta toiminnasta aina aloitejärjestelmiin asti. Mikäli vaikutusmahdollisuuksia ei henkilöstöllä ole, on työ usein pakkotahtista tai johtaminen huonoa. (Hakonen ym. 2005, 229-230.)

Yhä tärkeämpää yrityksille on henkilöstön osaamisen kehittäminen. Yrityksen menestymisen yksi keskeinen tekijä on, miten yritys pystyy kehittämään henkilöstön osaamista nopeammin kuin kilpailijat. (Helsilä 2009, 71.) Koulutus- ja kehittymismahdollisuuksia tarjotaan organisaatioissa varsin hyvin, mutta liian usein koulutuksen jälkeen työt jatkuvat samanlaisena kuin

ennenkin. Haasteena on työntekijän toimenkuvan rikastaminen koulutuksesta saadun opin mukaiseksi. Tämä aiheuttaa sen, että opit unohtuvat nopeasti ja henkilöstö turhautuu. Pitkäjänteinen osaamisen kehittäminen on organisaatioille usein haasteellista. Koulutukset tulisi yhdistää suunnitelmallisiksi kokonaisuuksiksi, jotka tukevat suurempien osaamisalueiden kehittymistä. Jotta tämä onnistuisi, tulisi organisaatioissa kartoittaa nykyiset ja tulevat osamistarpeet. (Rantamäki ym. 2006, 75.)

Työajan järjestelyihin liittyvät edut koskevat työn ja muun elämän rajapintaa. Näitä etuja voivat olla esimerkiksi osa-aikatyö ja osa-aikaeläkemahdollisuus, joustavat työajan järjestelyt ja mahdollisuus vaihtaa lomarahaa vapaaksi. Suomessa tämänkaltaisia etuja, kuten liukuvaa työaika, arvostetaan hyvin paljon. Lisäksi tällaiset edut koetaan usein palkitsevana. (Rantamäki ym. 2006, 84.)

Viitala (2003, 271) lisää aineettomaan palkitsemiseen myös tunnustuksen. Tähän kuuluu ammatillinen tunnustus kuten virallinen huomionosoitus, juhlalliset tilaisuudet ja todistukset, sekä tunnustus työssä. Lisäksi tunnustukseen kuuluu osana vastuu ja auktoritetti, esimerkiksi vapaus kehittää omia ideoita, valinnanvapaus, vastuun lisääminen ja mahdollisuus uusiin asemiin.

Kun työsuhde koetaan pysyväksi, se herättää luottamusta ja työntekijä pystyy suunnittelemaan elämänsä ja menojaan paremmin. Pysyvän työsuhteen merkitys voi olla iso, sillä lyhyellä määräaikaisella työsopimuksella ei esimerkiksi välttämättä saa asuntolainaa pankista. Työsuhteen laatu on palkitsemistapana painavammasta päästä. Sen merkitys on usein suurempi kuin edes ajatellaan. (Hakonen ym. 2005, 203.)

Työn palkitseva sisältö parantaa motivaatiota. Palkitsevuus lisääntyy, kun työ on organisoitu hyvin ja sovitettu yksilön tavoitteisiin ja kykyihin. Työ voi olla sisällöltään palkitsevaa monista syistä. Ensinnäkin työn tulee olla tekijälleen merkityksellistä, eli työntekijän täytyy kokea, että hänen tekemänsä työ on tarpeellista. Työn tulee olla lisäksi tarpeeksi haastavaa, jotta työntekijä pääsee käyttämään taitojaan ja osaamistaan sekä kehittää niitä. Työn täytyy olla myös itsessään kiinnostava kokonaisuus. Työssä olisi hyvä olla mahdollisuus tehdä yhteistyötä muiden kanssa ja saada heiltä tukea. Työn tulee lisäksi kuormittaa sopivasti. (Hakonen ym. 2005, 265-266.)

5 Palkitsemalla sitouttaminen

Työntekijän sitouttaminen palkitsemalla tarkoittaa työntekijän motivoimista työntekoon. Mikäli työntekijä on sisäisesti motivoitunut, työ on itsessään palkitsevaa. Tällöin työntekijä toi-

mii työn itsensä vuoksi, esimerkiksi työntekijä pitää työstään niin paljon, että tekee sitä mielellään. Ulkoisesti motivoitunut työntekijä sen sijaan toimii toiminnan seurausten takia, esimerkiksi saa toiminnastaan rahaa, tunnustusta tai välttää sillä rangaistuksen. Sisäiseen motivaatioon liittyy tarve tuntea itsensä osaavaksi ja kykeneväiseksi päättää omista asioistaan. Sisäisiin motivaatiotekijöihin kuuluu esimerkiksi työ itse, henkinen kasvu, edistyminen, saavutukset ja vastuu. Ulkoisen motivaation syntyyn vaikuttaa tärkeimpinä tekijöinä ulkoiset palkkiot kuten raha. Muita ulkoisesti palkitsevia tekijöitä ovat esimerkiksi ylennys, hyvät työolosuhteet ja turvallisuus. Yleisesti ottaen sisäisiä motivaatiotekijöitä voidaan pitää tehokkaampina kuin ulkoisia motivaatiotekijöitä, sillä sisäiset motivaatiotekijät toistuvat joka kerta itsestään kun työntekijä on töissä. Ulkoisia palkkioita täytyy aika ajoin toistaa, jotta niiden teho säilyisi. (Luoma ym. 2004, 21–22.)

Parhaat tavat motivoida työntekijöitä liittyvät arvostuksen ja tunnustuksen antamiseen. Ylennysten käyttäminen palkitsemiskeinoina voi olla vaarallista, sillä se saattaa nostaa epäarvoisesti esille aseman ja tittelin mittana suorituksen arvosta. Ulkoisten palkkioiden voimakas lisäys voi myös vaikuttaa niin, että toiminnasta tulee vain keino palkkioiden saavuttamiseksi. Tunnustusta tulee antaa heti ilman viiveitä, jotta työntekijä yhdistää sen oikeaan suoritukseen. Tunnustuksen antamisessa tulee olla yksityiskohtainen, sillä tällöin palaute on luotettavaa ja palautteesta voi ottaa opikseen. Imartelussa puolestaan on alentuva sävy ja se on kontrollin ja hallitsemisen keino. Tunnustusta tulisi jakaa myös muillekin kuin huippusuorittajille, sillä tosiasia on, että vankka arkityö pitää yrityksen hengissä. (Ruohotie & Honka 1999, 44.)

Sisäiset ja ulkoiset palkkiot eivät ole riippuvaisia toisistaan tai toisiaan poissulkevia. Usein ne esiintyvät yhtäaikaaisesti, mutta toiset motiivit voivat olla hallitsemisempia kuin toiset. Motivaatiopohja vaihtelee persoonakohtaisesti paljon. Jos yksilö esimerkiksi nauttii työstään ja kokee työn iloa, työ on sisäisesti palkitsevaa. Toinen yksilö voi tehdä työtä saadakseen rahaa ja turvallisuutta, jolloin kyseessä on ulkoisesti palkitseva työ. (Luoma ym. 2004, 22.)

Ruohotie ja Honka (1999, 57) toteavat palkan kannustavuuden perustuvan siihen, että sen avulla ihminen voi tyydyttää monenlaisia tarpeita. Perustarpeiden ja taloudellisen turvallisuuden lisäksi palkan avulla tyydytetään arvostuksen ja vallan tarpeita sekä pätemisen tarvetta. Kun palkka on sidottu suoritukseen, se mittaa suoritusta, jolloin se saattaa lisätä myös sisäistä motivaatiota.

Viitalan (2003, 162) mukaan sitoutuminen työelämässä kuvaa sitä, miten yksilö kokee työyhteisönsä oman elämänsä osana ja itsensä osana työyhteisöä. Sitoutuminen voi näkyä siinä, miten paljon henkilö on valmis tekemään yrityksen hyväksi asioita, jotka eivät kuulu hänen tavallisiin työtehtäviinsä. Sitoutuminen merkitsee myös yrityksen tavoitteiden ja arvojen hyväksymistä ja halukkuutta ponnistella niiden puolesta. Lisäksi sitoutuminen voi näkyä haluk-

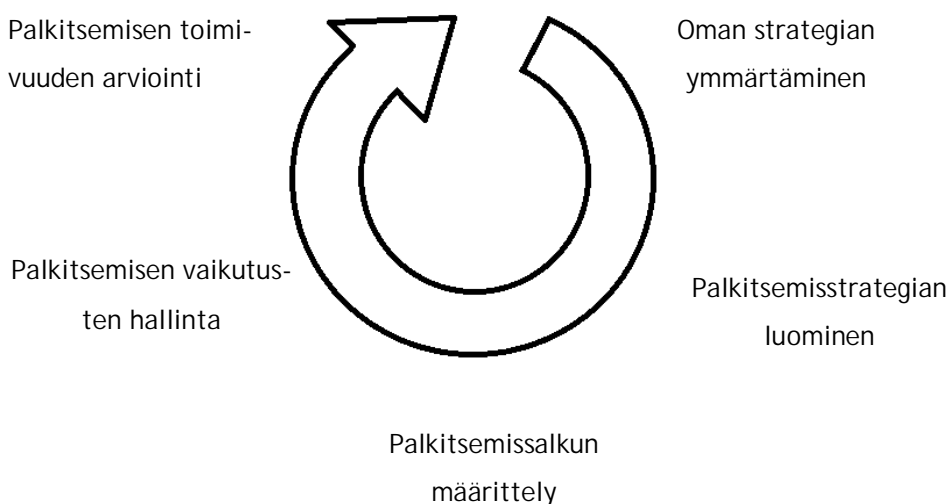
kuuttena säilyttää jäsenyys organisaatiossa. Toisaalta jotkut henkilöt ovat luontaisesti sitoutuvampia kuin toiset. Tästä johtuen eri ihmiset sitoutuvat työhönsä ja työyhteisöönsä eri tavoin.

Kun organisaatiossa sitoutuminen on korkealla, sen jäsenet ovat ylpeitä kuulumisestaan organisaatioon. Organisaation jäsenet pyrkivät yhteistyössä saavuttamaan organisaation tavoitteet ja ovat tarvittaessa halukkaita venymään. (Sistonen 2008, 136.) Korkea sitoutumisen aste organisaatiossa on täten ensiarvoisen tärkeää yrityksen tulevaisuuden kannalta.

6 Palkitsemisen kehittäminen

2000-luvun aikana työsuorituksia ja työn vaativuutta on alettu arvioimaan entistä tarkemmin. Myös erilaisten bonus- ja tulospalkkioiden käyttö on lisääntynyt huomattavasti. Kehityssuunnasta voi päätellä, että henkilöstön palkitseminen on työnantajien mielestä tärkeää. Palkitseminen liittyy sekä työntekijöiden sitouttamiseen ja motivointiin, mutta myös suomalaisten eläkeiän nostamiseen ja työssä jaksamiseen. Palkitseminen voidaan nähdä keskeisenä osana työhyvinvointia. (Härkönen 2010, 12.)

Palkitsemisen kehittäminen lähtee yrityksen oman strategian ymmärtämisellä, jonka jälkeen luodaan palkitsemisstrategia (Kuvio 3). Sen jälkeen määritellään palkitsemissalkku, eli ne palkitsemiskomponentit, joita yritys voi käyttää työntekijöidensä palkitsemiseen ja kannustamiseen. Sen jälkeen pyritään hallitsemaan palkitsemisen vaikutuksia. Lopuksi arvioidaan palkitsemisen toimivuutta. Arvioinnin tulosten perusteella pyritään ymmärtämään omaa strategiaa taas paremmin. Palkitsemisen ajantasaisena pitäminen edellyttää, että kierros aloitetaan aika ajoin alusta. (Rantamäki ym. 2006, 122.)



Kuvio 3. Palkitsemisen ajantasaisena pitäminen (Rantamäki ym. 2006, 122).

Organisaation strategia voi jäädä työntekijöille etäiseksi eikä se välttämättä puhuttele työntekijöitä tarpeeksi. Oman strategian ymmärtäminen palkitsemisen kehittämisessä tarkoittaa sitä, että johto ja esimiehet kykenevät kertomaan strategian pohjalta, millaista toimintaa ja kehittymistä organisaatiolta tarvitaan. Palkitsemisstrategian luomisessa on oleellista määrittellä, mikä on palkitsemisen rooli yrityksen strategian toteuttamisessa. Tämän jälkeen palkitsemissalkkuun kootaan kaikki tekijät, joita organisaatio haluaa tarjota henkilöstölle vastineeksi työpanoksesta. Kullekin tekijälle täytyy määrätä tarkoitus. Palkitsemisen vaikutusten hallinta on esimiestyön käsissä, ja hyvä esimies pystyy käyttämään heikkoakin palkitsemiselementtiä tukena omaan johtamiseensa. Palkitsemisen toimivuuden arviointi antaa vastauksia siihen, toimiiko palkitseminen halutulla tavalla ja tukeeko palkitseminen strategiaa. Mahdollisista palkitsemisen muutoksista päätettäessä arvioinnista saatu tieto on tärkein. (Rantamäki ym. 2006, 122-123.)

Jotta palkitsemisjärjestelmää voidaan käyttää tehokkaasti, edellyttää se yrityksessä tietoista paneutumista järjestelmän kehittämiseen yrityksen strategian pohjalta. Viitalan (2003, 272) mukaan palkitsemisjärjestelmän kehittämisessä on otettava huomioon:

- mikä ihmistä motivoi ja mikä ohjaa käyttäytymistä
- yrityksen kulttuuri, vakiintuneet käytännöt ja ajattelumallit
- yrityksen kilpailustrategia
- yrityksen nykyinen henkilöstö: koulutustaso, osaaminen, työsuhteiden pituudet yrityksessä, ikä- ja sukupuolirakenne
- alaa sitovat työehtosopimukset
- työlainsäädäntö
- työmarkkinatilanne
- verotus.

Hyvin toimivan palkitsemisjärjestelmän kehittäminen saattaa kestää useita vuosia. Palkitsemisjärjestelmän käyttöön täytyy totutella ja omaksua uudet toimintamallit. (Hakonen ym. 2005, 279.) Hyvä palkkausjärjestelmä reagoi joustavasti organisaation rakenteissa ja työn organisoinnissa tapahtuviin muutoksiin. Työorganisaation, sen tavoitteiden ja toimintaympäristön muuttuessa hyvinkin toimivaa järjestelmää täytyy kuitenkin päivittää. Palkkausjärjestelmän painotuksia ja osatekijöitä tulee vaihdella sen mukaan, mitkä ovat organisaation kannalta olennaisia tekijöitä. Kun palkkausjärjestelmää sovelletaan aktiivisesti, se voi parhaimmillaan tukea merkittävästi organisaation menestystä. (Lahti, Tarumo & Vartiainen 2004, 16-17.)

Työsuojelurahaston selvityksen (2006, 16) mukaan suomalaisissa yrityksissä oli koettu palkitsemisen kehittämisessä tärkeäksi sekä palkitsemisen kannustavuus ja motivointi että tulokselisuuden ja kilpailukyvyn tukeminen. Myös palkitsemisen oikeudenmukaisuus oli nähty erittäin

tärkeäksi. Palkitsemisen kehittämisen syinä oli mainittu myös osaavan työvoiman rekrytointi ja sitouttaminen. Palkitsemisen avulla oli haluttu tukea yrityksen strategiaa ja tavoitteita sekä haluttua kehitystä. Palkitsemisen kehityssuuntana nähtiin järjestelmä, joka palkitsee yrityksen tuloksesta ja henkilökohtaisesta suoriutumisesta. Haasteelliseksi selvityksessä mainittiin palkitsemisen perusteena olevien mittareiden laadinta.

Suomessa vakuutus- ja rahoituslalla on alettu käyttää Ruotsista rantautunutta palkkakeskustelukäytäntöä. Palkkakeskustelut käydään esimiehen ja työntekijän välillä, ja tarkoitus on selvittää, vastaavatko työntekijän työ ja työsuoritus siitä maksettavaa palkkaa. Jotta palkkakeskustelut toimisivat kunnolla, täytyy työpaikoilla olla pelivaraa, jonka usein määrittää työehtosopimus. Suomessa työehtosopimukset ovat kehittymässä suuntaan, joka mahdollistaa työpaikoilla oikeudenmukaisemman ja kannustavamman palkkauksen. (Härkönen 2010, 14.)

Hakonen ym. (2005, 43.) ovat lainanneet Milkovichin ja Stevensin luettelemat neljä palkitsemisen historiasta opittua asiaa. Ensimmäisen kohdan peruseriaate on, ettei yhtä oikeaa palkitsemisstrategiaa tulla koskaan löytämään, vaan yritysten välillä tulee aina olemaan eroja palkkausjärjestelmissä. Toiseksi on ymmärrettävä, mitkä asiat vaikuttavat palkitsemiseen. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi oletettavissa oleva taloudellinen hyöty ja lainsäädännön, verotuksen ja työehtosopimusten asettamat vaatimukset. Kolmanneksi kehoitetaan tukemaan kokeiluja työpaikoilla esimerkiksi tutkimuksen keinoin. Neljännessä kohdassa suositellaan jatkuvaa palkitsemisen opettelua. Yrityksissä ja työpaikoilla tulee kasvattaa palkitsemisen valmiuksia.

Armstrong ja Brown (2006, 140–141) ovat listanneet viisi palkitsemisjärjestelmän kehittämiseksi huomioonotettavaa pääasiaa:

- Keskity strategiaan. Jokaisen yrityksen tulee luoda oma, itselleen sopiva järjestelmä. Toisen yrityksen järjestelmän matkiminen ei tuo kilpailuetua.
- On kysymys muutoksesta, ei mullistuksesta. Palkitsemisjärjestelmän kehittämisessä täytyy ottaa huomioon monta asiaa ja se on tehtävä huolella. Tarkoituksena tulisi olla positiivinen muutos.
- Pyri tasapainoon. Palkitsemiselementit tulee olla tasapainossa keskenään. Tasapainoisuus ehkäisee ongelmia.
- Muista yksinkertaisuus. Monimutkaisuus vaikeuttaa toteutusta, saa henkilöstön teeskentelemään, estää tehokasta kommunikointia ja hankaloittaa johdon toimintaa.
- Pohdi toteutusta. On tärkeää miettiä, miten palkitsemisjärjestelmä toteutetaan, mitä vaikeuksia voi ilmetä ja kuinka henkilöstö suhtautuu muutokseen. Toteutuksen kannalta myös eri toimijoiden tulisi tietää roolinsa.

Palkankorotusta korvaavien etujen kehittäminen palkitsemisjärjestelmässä voi olla kannattavaa sekä yritykselle että työntekijälle. Ruohotie ja Honka (1999, 65-66) kertovat tutkimuksesta, jossa tutkittiin tärkeysjärjestystä seitsemän palkankorotusta korvaavan vaihtoehdon kesken. Vaihtoehtoina olivat varhainen eläkeikä, palkankorotus, lyhyempi työviikko, lyhyempi työpäivä, sapattiloma, viisi perjantaivapaata, ja ylimääräinen loma. Esimiehet ja työntekijät pitivät palkankorotusta parempana ylimääräistä lomaa, viittä perjantaivapaata, sapattilomaa ja lyhyempää työviikkoa. Tutkimuksessa havaittiin eroja ryhmien välillä. Miehet arvioivat palkankorotuksen tärkeämmäksi kuin naiset, kun taas vanhemmat pitivät eläkeiän alentamista tärkeämpänä kuin nuoremmat. Lisäksi naiset ja yksinäiset arvioivat lyhyemmän työpäivän tärkeämmäksi miehiin ja naimisissa oleviin verrattuna.

Palkitsemisjärjestelmän kehittämisen yksi merkittävä osa-alue on viestintä. Palkitseminen sisältää aina viestin halutusta suorituksesta. Käytetyillä sanoilla ja termeillä on suuri vaikutus siihen, kuinka viesti ymmärretään. Sellaista palkkiomallia ei pitäisi olla, josta ei uskalleta viestiä. Sääntöjen ja mallien tulee olla läpinäkyviä, jottei synny epäilyksiä. Ennakkopalautetta voi kerätä, vaikka asia olisi vielä keskeneräinen. Sen avulla voidaan edistää uuden mallin käyttöönottovaiheen sujumista. Jos vaarana on, että palkitsemisen muutokset koetaan nykyisiä ansiomahdollisuuksia heikentäviksi, viestintä kannattaa toteuttaa seuraavassa järjestyksessä: 1) Mihin organisaatio pyrkii, 2) millä keinoilla tavoitteisiin uskotaan pääsevän, 3) toimintapiteiden vaikutus henkilöstöön, 4) mitä muutoksia ohjausjärjestelmiin tarvitaan, 5) kuinka palkitsemista tulee muuttua ja 6) miten henkilöstö voi omalla toiminnallaan vaikuttaa omaan ansioonsa. Rankaisu ei sovi sanana palkitsemisen yhteyteen. Esimerkiksi tavoitepalkkiota ei oteta rankaisuna keneltäkään pois, vaikka tavoitteita ei olisikaan saavutettu. Sen sijaan palkkiota saadaan sitä enemmän, mitä paremmin tavoitteet saavutetaan. Kaikessa viestinnässä on kannattavaa korostaa palkitsemisen strategiakytkentää. (Rantamäki ym. 2006, 140-141.)

Perinteisesti myyjien palkitsemismallit perustuvat myyjän tuottamaan liikevaihtoon ja katteeseen. Myyjien palkka koostuu kiinteästä osasta ja provisiosta tai muista bonuksista. Myyjien kokonaispalkitsemisessa voidaan kuitenkin ottaa huomioon myös laadulliset mittarit, kuten asiakastyytyväisyys ja myyjän toiminta sisäisesti omassa organisaatiossaan. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 103.)

Rubanovitsch ja Valorinta (2009, 106-107) kertovat uudesta MOJ-pohjaisesta palkitsemisperusteesta. Myynninohjausjärjestelmä MOJ perustuu kolmeen asiakasluokitustasoon ja sen avulla seurataan asiakkaan siirtymistä tasolta toiselle. Myyjiä palkitaan älykkäällä tavalla asiakkuuden elinkaaren eri vaiheissa. Myyjän ja myyntitiimin tilannetta asiakkuuksien kehittämisessä voidaan seurata tosiasioihin perustuen viikkopalaverissa, kuukausikeskusteluissa ja vuosittaisissa kehityskeskusteluissa. MOJ:n myötä rahakriteerien rinnalle nousevat muut asiakkuuksien

luokitukseen vaikuttavat suhde- ja arvokriteerit. Tällöin myyjien bonusmalli ohjaa aidosti yrityksen arvon ja asiakkuuksien kasvattamiseen.

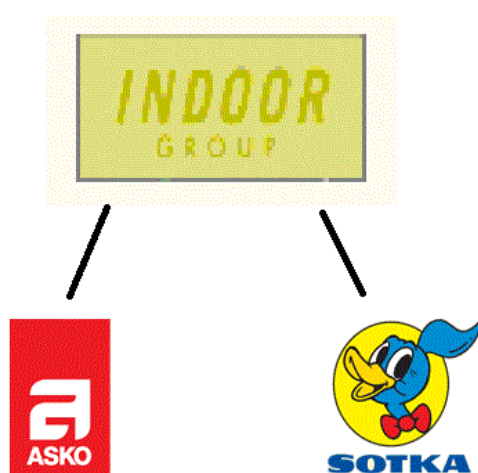
7 Palkitsemistutkimus pääkaupunkiseudun Askoissa

Tutkimus on rajattu pääkaupunkiseudun Asko-myyvälöihin. Myymälät ovat Lanterna, Finnoo, Lommila, Porttipuisto, Varisto ja Tuusula. Myyjä pääkaupunkiseudun myymälöissä on 53 ja myymäläpäälliköitä kuusi.

Tutkimuksen kohderyhmään kuului 52 myyjää ja kuusi myymäläpäällikköä. Tutkimus oli kokonaistutkimus, eli otokseen kuului kaikki pääkaupunkiseudun Askojen myyjät lukuunottamatta itseäni. Teemahaastatteluihin valitun myymälän myyjille tehtyihin haastatteluihin osallistivat kaikki viisi myyjää.

7.1 Yritysesittely

Vähittäiskauppakettu Asko kuuluu Sotkan ohella Indoor Group -ketjukonseptiin (Kuva 1). Indoor Group on kodin huonekaluissa ja sisustustuotteissa johtava vähittäiskauppias Suomessa. Indoor Group on Kesko-konsernin tytäryhtiö. Yhtiöön kuuluu Askon ja Sotkan lisäksi sohvatehdas Insofa Oy sekä tytäryhtiö Virossa. Konsernin liikevaihto vuonna 2009 oli 155 miljoonaa euroa ja henkilöstön määrä n. 700. Indoor Group Oy on kuulunut Kesko-konserniin vuodesta 2005 lähtien. (Indoor Group a.)



Kuva 1. Indoor Group -ketjukonsepti.

Indoor Group - konsernilla on yhteisiä tukitoimintoja sisältävä organisaatio, joka palvelee sekä Askon että Sotkan liiketoimintoja. Yhteisiin tukitoimintoihin kuuluu tuotehallinta ja markkinointi, myymälä- ja ulkomaan toiminnat, talous ja hallinto sekä logistiikka. Indoor Group on Kesko-konsernin tytäryhtiö ja noudattaa Keskon luomaa strategiaa ja visiota. (Indoor Group c.)

Kesko (2011a) on määritellyt strategiansa seuraavasti:

- Kannattava kasvu:
 - o Tavoitteenamme on kasvaa markkinoita nopeammin
 - o Haemme kasvua lähialueilta, erityisesti Venäjältä
 - o Investoimme kauppapaikkaverkostoomme
 - o Kehitämme sähköistä kauppaa
 - o Kasvatamme osakasarvoamme
- Kuluttaja-asiakaskauppa ja -palvelut:
 - o Kasvatamme brändiemme arvoa
 - o Asiakastyytyväisyytemme on kilpailijoita parempi
 - o Kilpailuetumme ovat K-kauppiat, jotka tuntevat paikalliset asiakkaat ja heidän tarpeensa
 - o Hyödynnämme kanta-asiakastietoa tehokkaasti ja sitoutamme asiakkaamme
- Vastuulliset ja tehokkaat toimintatavat:
 - o Toimintatapamme ovat vastuulliset
 - o Yhdistämme tehokkaasti kauppiasyrittäjyyden ja ketjutoiminnan
 - o Hyödynnämme suuruusetumme ja osaamisemme asiakkaiden hyväksi
 - o Automatisoimme rutiinejamme ja prosessejamme

Visionsa Kesko kiteyttää seuraavaan lauseeseen: "Kesko on johtava kaupan alan palveluyritys ja arvostettu pörssi-yhtiö" (Kesko 2011b).

Askon juuret ovat puuseppä Aukusti Avoniuksen vuonna 1918 perustamassa Lahden Puuseppätehtaassa. Avonius panosti alusta alkaen tuotteiden sarjatuotantoon ja oman myymäläketjun luomiseen, joten tehtaan toiminta erottui selvästi muista sen aikaisista puuseppäverstaista. (Indoor Group b.)

Asko on valittu jo kuudetta kertaa suomen luotettavammaksi huonekaluliikkeeksi. Tärkein lähtökohta Askon toiminnassa on asiakastarpeiden toteuttaminen. Asko panostaa tunnetuimpana kotimaisena ja vahvana tuotemerkinä aktiiviseen ja luotettavaan palveluun sekä tarjoaa monipuolisia ja virikkeellisiä ratkaisuja laatutietoisien kodinsisustajan toiveisiin. Askossa tehostetaan myyntiorganisaation valmiuksia jokapäiväisiin asiakaskohtaamisiin jatkuvalla valmennuksella, jotta luotettava ja asiantunteva palvelu saadaan ylläpidettyä ja parannettua. (Hurri 2012.)

Indoor Groupin henkilöstöpolitiikassa korostuu tasa-arvo. Konserni pyrkii toimimaan kantaen yhteiskunnallisen vastuunsa ja luoden hyvän työyhteisön. Palkkauksessa käytetään voimassa olevan työehtosopimuksen mukaisia vaatimus- ja alallaolovuosimäärittelyjä. Palkkaeroja voi ilmetä erilaisista tehtävien ja pätevyyksien vaatimuksista, ei sukupuolesta. (Indoor Group d.)

Palkitsemiskäytänteiden avulla Indoor Groupissa ohjataan, kannustetaan ja palkitaan konsernin henkilöstöä taloudellisten tavoitteiden mukaiseen toimintaan. Sen avulla pyritään työvoin pysyvyyteen ja saantiin. Palkkapolitiittisia periaatteita Indoor Groupissa on suunnitelmallisuus, oikeudenmukaisuus, tasa-arvo lakiin ja sopimukseen perustuen sekä kilpailukykyinen ansiotaso. Palkkauksen tulee tukea asiakassuhteiden hoitoa, laatua ja toimitusvarmuutta sekä kannustaa kehittämään toimintaa. Toisaalta palkkauksen tulee kannustaa henkilökohtaiseen kehittämiseen, monitaitoisuuteen, joustavuuteen ja laatuun. (Indoor Group d.)

Indoor Groupissa palkitsemisen perusteet tulee olla johdonmukaisia ja ne täytyy tuntea ja hyväksyä koko konsernissa. Sekä palkkaus- että palkitsemisperusteet tarkistetaan vuosittain. Kokonaispalkka tulee olla helppo laskea ja seurata, ja siinä tulee näkyä palaute onnistumisesta. (Indoor Group d.)

Indoor Group - konsernissa esimiehillä on mahdollisuus antaa pikapalkintoja, kuten teatterilippuja, poikkeuksellisen hyvästä suorituksesta. Esimies on myös vastuussa alaistensa palkka- asioista. Henkilökohtaiselle palkankorotukselle tulee olla riittävä peruste. Konsernin johto päättää pohjapalkkaan ja provisioon liittyvät asiat, mutta henkilöstön edustajien mielipiteet kuullaan. Mittarit asetetaan kunkin vuoden taloudellisten tavoitteiden perusteella. Mittarit hyväksytään yhtiön hallituksessa. Muu henkilöstön palkitseminen suoritetaan samoin päätös- ja hyväksymisperustein kuin palkat. Henkilöstöpäällikön tehtävä on koordinoita palkka-asioita ja avustaa esimiehiä palkitsemisessa. (Indoor Group d.)

Indoor Groupin työntekijöillä on mahdollisuus saada kannustepalkkiota. Sen saanti edellyttää koko tarkasteluvuoden kestänyttä työsuhdetta, eikä päättymisen ole tiedossa maksuhetkellä. Osa-aikaiset kuuluvat palkkion piiriin, kun viikkotyöaika on vähintään 30 tuntia. Palkkion saanti edellyttää, että työntekijä on ollut vähintään kymmenen kuukautta talossa kyseessä olevana vuonna. Kannustepalkkio ei ole palkkaa. Se ei vaikuta vuosilomiin tai muihin korvauksiin. (Indoor Group d.)

Kokonaispalkka muodostuu työn vaativuuden, henkilön pätevyyden ja työtulosten sekä myyntiin perustuvan muuttuvan palkanosan eli provision perusteella. Tavoitteena konsernissa on kehittää vuosipalkkiokannustejärjestelmä. (Indoor Group d.)

Indoor Groupin työntekijät saavat palkkioita myös palvelusvuosien ja ikävuosien perusteella. Palvelusvuosipalkkiot annetaan 10-, 20-, 30- ja 40-vuotta taloissa olleille, ja ikävuosien perusteella 50- ja 60-vuotta täyttävälle. Oleellisena osana palkkioihin kuuluu virkistäytysloma tai vapaapäivä. (Indoor Group 2012.)

7.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kvalitatiiviseen eli laadulliseen ja kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. Tutkittava ilmiö määrittelee sen, kumpaa tutkimusmenetelmää käytetään. Kvalitatiivista tutkimusta käytetään tilanteissa, joissa tutkittava ilmiö on uusi eikä siitä ole tutkimustietoa ja teorioita olemassa. Kvantitatiivista tutkimusta taas käytetään, kun ilmiö on tunnettu eli tiedetään, mitkä tekijät vaikuttavat ilmiöön. Kvantitatiivinen tutkimus on pitkälti muuttujien mittaamista eli niiden suhteiden välisten vuorovaikutusten laskemista ja muuttujien esiintymisen määrällistä laskemista. (Kananen 2011, 12.) Koska kokonaispalkittamisen tekijät ovat yleisesti tiedossa ja aiheesta löytyy teoriaa, valitsin tutkimusmenetelmäksi kvantitatiivisen tutkimuksen. Kvantitatiivista aineistoa on myös helpompi käsitellä erilaisilla sovelluksilla. Kvalitatiivisilla kysymyksillä taas saadaan syvempää tietoa. Kvalitatiiviset kysymykset täydensivät tiedonkeruuta kyselylomakkeissa. Teemahaastatteluosio oli kvalitatiivinen.

Myyjien tutkimuslomake suunniteltiin Heikkilän (2001, 48-49) laatimien hyvän tutkimuslomakkeen tunnusmerkkien pohjalta:

- Selkeä, siisti ja houkuttelevan näköinen
- Teksti ja kysymykset ovat hyvin aseteltu
- Vastausohjeet selkeät ja yksiselitteiset
- Kysytään vain yhtä asiaa kerrallaan
- Kysymykset etenevät loogisesti
- Kysymykset on numeroitu juoksevasti
- Samaa aihetta koskevat kysymykset on ryhmitelty
- Alussa on helppoja kysymyksiä
- Kontrollikysymyksillä varmistetaan vastausten luotettavuus
- Lomake ei ole liian pitkä
- Lomake saa vastaajan tuntemaan vastaamisen tärkeäksi
- Lomake on esitestattu
- Helppo syöttää ja käsitellä tilasto-ohjelmalla.

Myymläpäälliköiden kyselytutkimus muokattiin myyjien tutkimuslomakkeesta. Kyselyissä oli monivalintakysymyksiä, avoimia kysymyksiä sekä asteikkoihin perustuvia kysymyksiä, joissa käytettiin neliportaista Likertin asteikkoa. Asteikkoon valittiin neljä porrasta siksi, että vas-

taajan olisi helpompi valita se kohta, johon hänen mielipiteensä parhaiten osuu. Lisäksi useimmissa asteikkotyypisissä kysymyksissä oli mahdollisuus valita "En osaa sanoa", jotta vastaaja, jolla ei ole mitään aavistusta asiasta, ei vääristäisi tutkimustuloksia valitsemalla jonkun vaihtoehdoista pakotetusti. "En osaa sanoa" -vaihtoehto sijoitettiin viimeiseksi vastausvaihtoehdoksi, jotta vastaaja miettisi muita vaihtoehtoja ennen kuin tulee siihen tulokseen, ettei osaa sanoa kantaansa.

Lomake tulee aina testata kohdejoukon edustajilla. Testaajat pyrkivät arvioimaan ohjeiden selkeyttä ja yksiselitteisyyttä, vastausvaihtoehtojen sisällöllistä toimivuutta, lomakkeen vastaamisen raskautta ja vastaamisen kuluvaan aikaan. Heidän tulisi myös miettiä, onko jotain olennaista jäänyt kysymättä tai onko mukana turhia kysymyksiä. Testaamisen jälkeen lomakkeeseen tehdään tarvittavat muutokset. (Heikkilä 2001, 61.)

Myymläpäällikköjen kyselylomake testattiin yhdellä henkilöllä ja myyjien kyselylomake kahdella kohdejoukon edustajalla. Testaamisesta saadun palautteen mukaan kyselyiden kysymykset olivat selkeitä ja ymmärrettäviä ja kyselyihin oli helppo vastata. Testauksessa ilmeni, ettei kaikilla myymälöiden päätteillä ole välttämättä mahdollista avata kyselylomaketta tietoteknisistä syistä. Myymälässä, jossa testaus tehtiin, kyselylomaketta ei saatu auki myymälän henkilökunnan käyttöön tarkoitetuilla päätteillä. Kyselylomake sen sijaan avautui myymälän pienellä sylimietokoneella ja myymäläpäällikön sekä varaston päätteillä. Tämä huomio lisättiin myyjien kyselyn saatteeseen. Testauksessa tuli myös esille huomio, että myyjien ammattinimikkeet Askossa vaihtelevat. Tästä syystä kyselyssä käytettiin myyjistä termiä myyntihenkilökunta.

Kyselylomakkeesta saatuja tietoja täydennettiin yhden myymälän myyjien teemahaastattelulla. Teemahaastattelussa aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Teemahaastattelu on pääpiirteissään kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmä, mutta sitä voidaan käyttää myös kvantitatiivisesti painottuneessa tutkimuksessa. Tuloksia voidaan analysoida ja tulkita monella tavalla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 197.)

7.3 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Onnistuneen tutkimuksen perusedellytys on, että sen avulla saadaan luotettavia vastauksia tutkimuskysymyksiin. Validiteetti eli tutkimuksen pätevyys tarkoittaa sitä, kuinka hyvin tutkimus mittaa tutkittavaa asiaa. Jos tutkimus on validi, voidaan karkeasti ajatella, että siitä puuttuu systemaattinen virhe. Validius on tarkastettava ennen tutkimusta huolellisella suunnittelulla ja tarkoin harkitulla tiedonkeruulla. Tutkimuskysymysten tulee kattaa koko tutkimusongelma, ja niiden tulee mitata oikeita asioita yksiselitteisesti. Korkea vastausprosentti edesauttaa validin tutkimuksen toteutumista. (Heikkilä 2001, 29.) Tutkimuksen validius var-

mistettiin lomakkeen huolellisella suunnittelulla ja tiedonkeruu harkittiin tarkasti. Tutkimuskysymykset kattoivat tutkimusongelman niiltä osin kuin se tutkimuksen rajaukset huomioon ottaen oli mahdollista. Validiutta pyrittiin parantamaan yhden myymälän teemahaastattelulla.

Reliabiliteetti eli luotettavuus tarkoittaa puolestaan tulosten tarkkuutta. Luotettavalta tutkimukselta vaaditaan, että se pystytään toistamaan samanlaisin tuloksin kenen tahansa suorittamana. Reliabiliteetti jää huonoksi, jos otoskoko on kovin pieni, koska pienessä otoskoossa tulokset ovat sattumanvaraisia. (Heikkilä 2001, 30.) Reliabiliteetti pyrittiin tutkimuksessa varmistamaan kokonaisotannalla sekä kysymysten yksiselitteisyydellä ja ymmärrettävyydellä. Reliabiliteettia paransi kyselyn testaus kahdella kohdejoukon edustajalla.

7.4 Tutkimuksen kulku

Tutkimus alkoi toimeksiantajan, Indoor Groupin henkilöstöpäällikön, tapaamisella 18.11.2011. Tapaamisen yhteydessä kirjoitettiin ylös pääkohdat Indoor Groupin henkilöstöpolitiikasta palkkauksen osalta.

Henkilöstöpolitiikan perusteella laadittiin Internet-pohjaiseen Surveypal-ohjelmaan kyselylomake myyjille viikolla 7/2012. Myyjien kyselyn pohjalta laadittiin kyselylomake myymäläpäälliköille. Lomakkeet testattiin viikolla 8/2012.

Kyselyt avattiin 23.2.2012. Myyjien kysely lähetettiin saatteineen jokaisen pääkaupunkiseudun Asko-myyvälän henkilökuntasähköpostiin ja myymäläpäälliköiden kysely saatteineen jokaisen pääkaupunkiseudun Asko-myyvälän myymäläpäällikön sähköpostiin. Lisäksi myymäläpäälliköiden kohdalla pyydettiin ilmoittamaan myymälän tämän hetkinen myyjien lukumäärä sähköpostitse kokonaisotannan tarkan koon selvittämiseksi.

Muistutusviesti sekä myyjille että myymäläpäälliköille lähetettiin 27.2.2012. Koska vastauksia tuli edelleen niukasti, soitettiin 28.2.2012 niihin myymälöihin, joiden myymäläpäällikkö ei ollut vielä ilmoittanut myymälänsä myyjien määrää. Puheluissa kysyttiin myyjien lukumäärät sekä kehoitettiin myymäläpäällikköä vastaamaan kyselyyn. Lisäksi pyydettiin, että myymäläpäällikkö muistuttaisi vielä myyjiä kyselystä.

Vastausaika kyselyihin päättyi 1.3.2012 eli vastausaikaa oli viikko. Vastauksia myyjien kyselyyn tuli 15, eli myyjistä noin 29 % vastasi kyselyyn. Myymäläpäälliköistä kyselyyn vastasi 5 eli 83 %. Koska myyjien kyselyn osalta vastausprosentti jäi suhteellisen pieneksi, päätettiin tehdä teemahaastattelut yhden tutkimuksen piiriin kuuluvan myymälän myyjille kyselylomakkeeseen pohjautuen. Teemahaastattelut suoritettiin viikolla 10/2012. Osa haastatteluista suoritettiin

myymälän taukotilassa tai myymälässä hiljaisina hetkinä, osa taas suljetussa tilassa. Haastattelujen jälkeen myyjillä oli mahdollisuus lukea omat puhtaaksikirjoitetut vastauksensa läpi, jonka jälkeen myyjät hyväksyivät niiden julkaisun opinnäytetyössä.

8 Tutkimustulokset

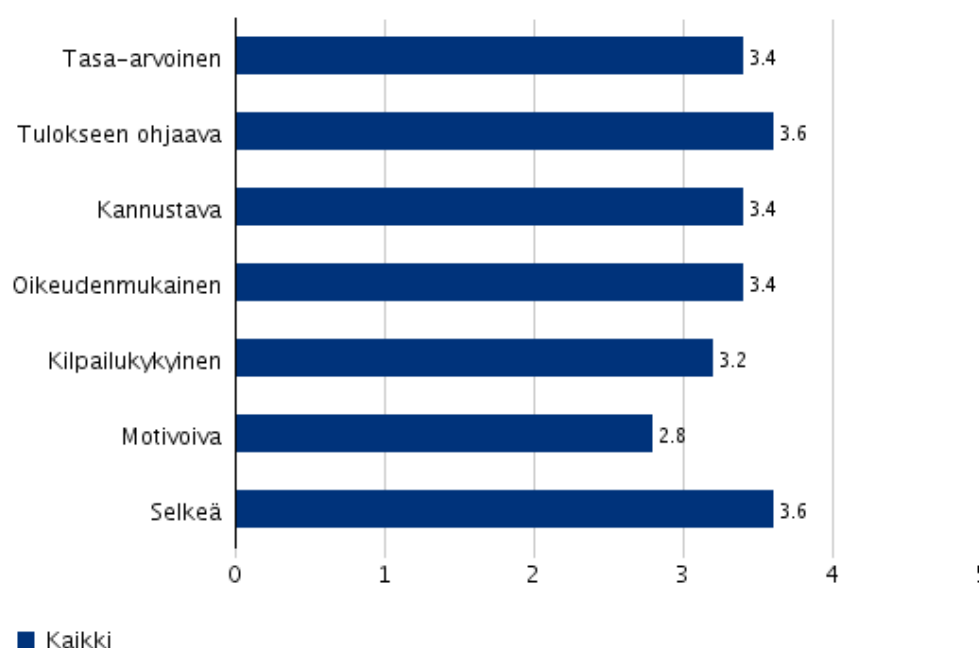
Myymäläpäälliköiden kyselyyn vastasi 83 % kyselyn saaneista ja myyjien kyselyyn 29 % kyselyn saaneista. Teemahaastatteluihin osallistui kaikki valitun myymälän myyjät. Toimeksiantajan toiveiden mukaisesti myyjiltä ei kysytty suoraan palkitsemisen kehittämistä koskevia kysymyksiä.

8.1 Myymäläpäälliköiden kyselyn tulokset

Myymäläpäälliköille suunnatun kyselyn tarkoitus oli mitata heidän mielipidettä myyjien palkitsemisesta.

Väittämät Askon palkkauksesta perustuivat Indoor Groupin henkilöstöstrategiaan. Vastausvaihtoehdot olivat 1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=Jokseenkin samaa mieltä, 4=Täysin samaa mieltä ja 5=En osaa sanoa. Myymäläpäälliköt olivat arvioineet palkkauksen Askossa kuvion 4 mukaisesti.

Keskiarvot



Kuvio 4. Myymäläpäälliköiden mielikuva palkkauksesta Askossa.

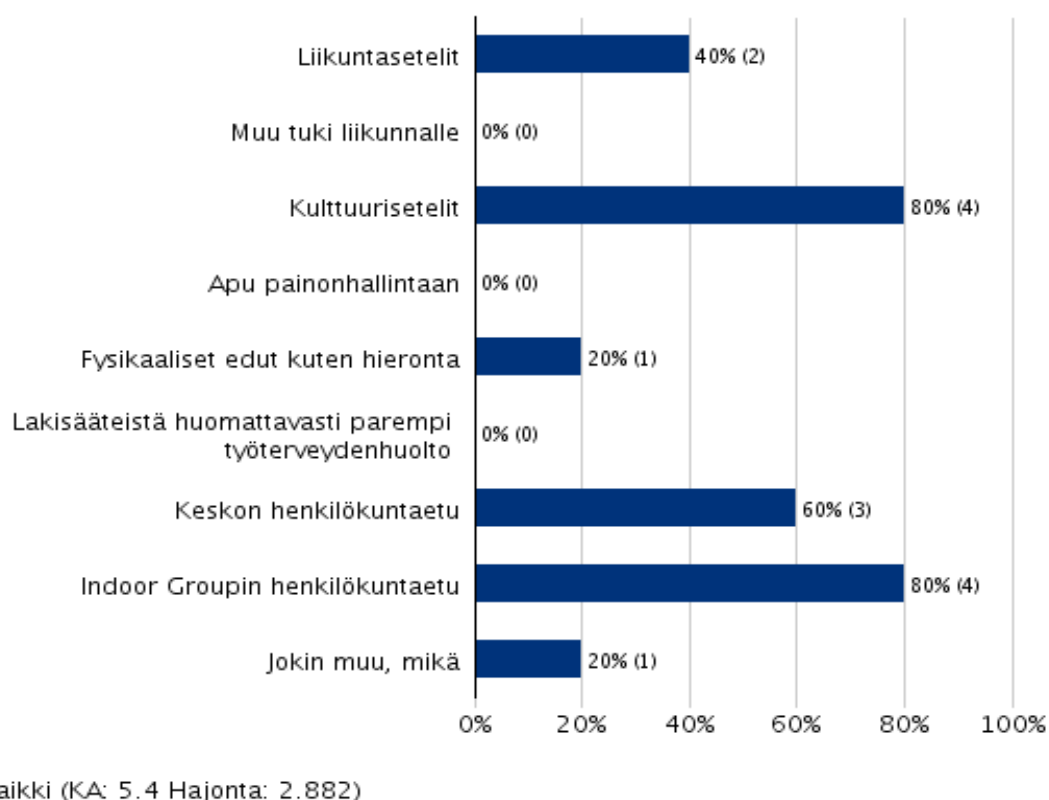
Kukaan myymäläpäälliköistä ei vastannut mihinkään väittämään ”En osaa sanoa”. Myymäläpäälliköt olivat hyvin samaa mieltä väittämistä, ainoastaan mielikuva palkkauksen motivoinnista arvioitiin selvästi muita väittämiä huonommaksi. Kilpailukykyisyys miellettiin myös hiukan muita huonommaksi. Yhden vastaajan mielestä Askon palkkaus ei ole lainkaan kilpailukykyinen, kun taas muut olivat arvioineet palkkauksen jokseenkin tai täysin kilpailukykyiseksi. Muilta osin vastaukset olivat melko yhteneväiset.

Palautetta useammat myymäläpäälliköt antavat alaisilleen mielestään melko paljon. Yksi (n=5) mieltää antaneensa palautetta erittäin paljon, ja yksi jonkin verran. ”En lainkaan”-vastauksia ei tullut yhtään.

Jokaisen vastaajan tuli valita listasta kolme etua, joiden oletti kiinnostavan alaisiaan eniten. Myymäläpäälliköt arvioivat alaistensa olevan eniten kiinnostuneita kulttuuriseteleistä sekä Indoor Groupin ja Keskon henkilökuntaedusta. Myös liikuntasetelit ja fyysiset edut oletettiin kiinnostaviksi. Avoimeen vastausvaihtoehtoon tuli yksi vastaus, ”raha”. Kuvio 5 havainnollistaa myymäläpäälliköiden arviot eduista.

3. Mistä seuraavista eduista oletat alaistesi olevan eniten kiinnostuneita? (Valitse kolme.)

Yksittäisiä vastaajia: 5



Kuvio 5. Myymäläpäällikön arvio myyntihenkilökuntaa kiinnostavista eduista.

Kolme myymäläpäällikköä arvioi rahapalkinnon parhaaksi palkitsemisvaihtoehdoksi alaisen onnistuessa työssään erityisen hyvin. Myös tavarapalkinto ja julkinen kiitos tulivat esille.

Palkitsemisen tasoa käsittelevässä mielipidekysymyksessä kaikki vastanneet (n=5) olivat täysin samaa mieltä siitä, että palkitsemisen tulisi tapahtua yksilökohtaisesti. Myymäläkohtaisesti tapahtuvasta palkitsemisesta kolme vastaajaa (n=5) oli täysin samaa mieltä ja kaksi jokseenkin samaa mieltä. Ketjutasolla tapahtuvasta palkitsemisesta kaksi (n=5) oli täysin samaa mieltä, kaksi jokseenkin samaa mieltä ja yksi jokseenkin eri mieltä.

Seuraava kysymys käsitteli lueteltujen mittarien hyvyttä palkitsemisen perusteiksi. Vaihtoehdot olivat: 1=ei lainkaan hyvä, 2=vain hieman hyvä, 3=melko hyvä, 4=erittäin hyvä ja 5=en osaa sanoa. Parhaimmaksi mittariksi myymäläpäälliköt arvioivat henkilökohtaisen myynnin suhteessa työtunteihin ja toiseksi parhaimmaksi mittariksi henkilökohtaisen myynnin. Heikoimmiksi mittareiksi he arvioivat ketjukohtaisen asiakastytyväisyyden ja myymäläkohtaisen Hit-rate:n. Hit-rate:lla tarkoitetaan sitä, kuinka montaa myymälässä käynyt asiakasta on palveltu. Henkilökohtainen myynti arvioitiin paremmaksi mittariksi kuin myymäläkohtainen myynti ja myymäläkohtainen tulos ja asiakaspalaute arvioitiin paremmaksi mittariksi kuin ketjukohtainen tulos ja asiakastytyväisyys. Kuviossa 6 on esitetty keskiarvot myymäläpäälliköiden vastauksista.

Keskiarvot



Kuvio 6. Myymäläpäälliköiden mielipide mittareista palkitsemisen perusteiksi.

Palkitsemisen nykytilan myyjien osalta myymäläpäälliköt arvioivat hyvän ja huonon välille. Vastausvaihtoehdot olivat "Erittäin huono", "Melko huono", "Melko hyvä" ja "Erittäin hyvä". Kolme vastaajista (n=5) oli sitä mieltä, että palkitsemisen nykytila on melko hyvä, ja kahden mielestä nykytila on melko huono.

Avoimessa kysymyksessä myymäläpäälliköt arvioivat palautteen antamista alaisille ja palautteen antamisen tärkeyttä. Kysymykseen vastasi kolme myymäläpäällikköä. Kaikki kokivat palautteen antamisen erittäin tärkeäksi. Palautetta annetaan pääosin suullisesti kahdenkesken myymäläpäällikön ja alaisen välillä.

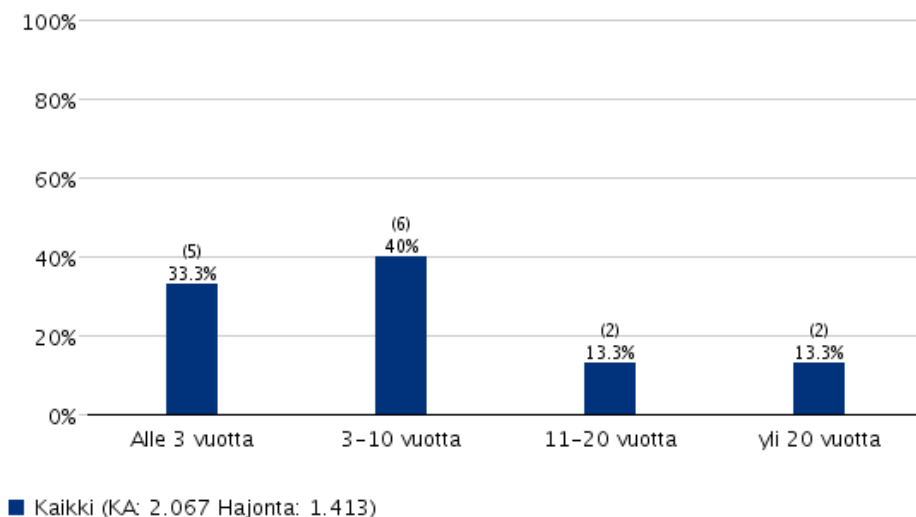
Avoimessa kysymyksessä myymäläpäälliköt kertoivat kuinka he kehittäisivät myyjien palkitsemista jos heillä olisi siihen mahdollisuus. Vastauksista nousi esille se, että kehitysideoita on parasta kysyä myyjiltä. Erilaisille henkilöille toimii erilainen palkitseminen, toiselle esimerkiksi julkinen kiitos ja toiselle lisävastuu. Henkilökuntaa voisi kuunnella enemmän. Yksi vastaaja totesi, että myyjät, jotka hoitavat myynnin ohella muitakin asioita, eivät saa mitään palkkiota isosta työstään. Palkitsemisen todettiin olevan liian monimutkaista, ja sitä haluttaisiin saada helpommaksi ja yhtenäisemmäksi koko ketjussa. Lisäksi hyvistä Mystery-tuloksista haluttaisiin palkita. Mysteryllä tarkoitetaan asiakkaana esiintyvää henkilöä, joka testaa myymälässä asiointia tiettyjen aiheiden osalta. Mystery-käynnistä myymälä saa tulokset, joilla mitataan, kuinka hyvin asiakaskohtaaminen onnistui. Yhden vastaajan mielestä varaston henkilökuntaa tulisi palkita enemmän, sillä ilman varastoa myymälä ei pyöri. Varastohenkilökunta ei voi vaikuttaa palkkaansa mitenkään, eikä heillä ole mahdollisuutta voittaa mitään myyntikilpailuista.

8.2 Myyjien kyselyn tulokset

Kyselyyn vastanneista suurin osa oli työskennellyt Askossa enintään kymmenen vuotta (Kuvio 7). Toinen taustatietokysymys koski työsuhteen laatua. Vaihtoedot työskentelylle olivat kokopäiväinen, osa-aikainen tai satunnainen työskentely. Vastaajista 11 (n=15) työskenteli kokopäiväisesti ja neljä osa-aikaisesti. Ristiintaulukoimalla työsuhteen laadun työsuhteen pituuden kanssa selvisi, että kaikki osa-aikaisesti työskentelevät olivat työskennelleet Askossa enintään kymmenen vuotta.

9. Kuinka kauan olet työskennellyt Askossa?

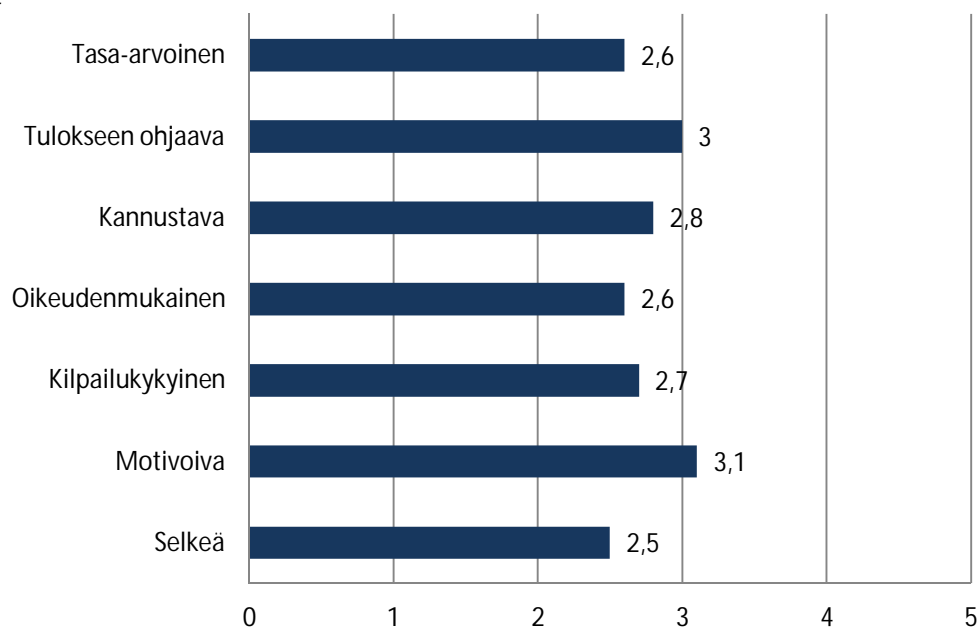
Yksittäisiä vastaajia: 15



Kuvio 7. Kuinka kauan olet työskennellyt Askossa.

Askon palkkausta koskevat väittämät perustuivat Indoor Groupin henkilöstöpolitiikkaan. Vastausvaihtoehdot olivat 1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=Jokseenkin samaa mieltä, 4=Täysin samaa mieltä ja 5=En osaa sanoa. Myyjät olivat arvioineet palkkauksen Askossa kuvion 8 mukaisesti. Keskiarvoista on poistettu "En osaa sanoa" - vastaukset.

Keskiarvot



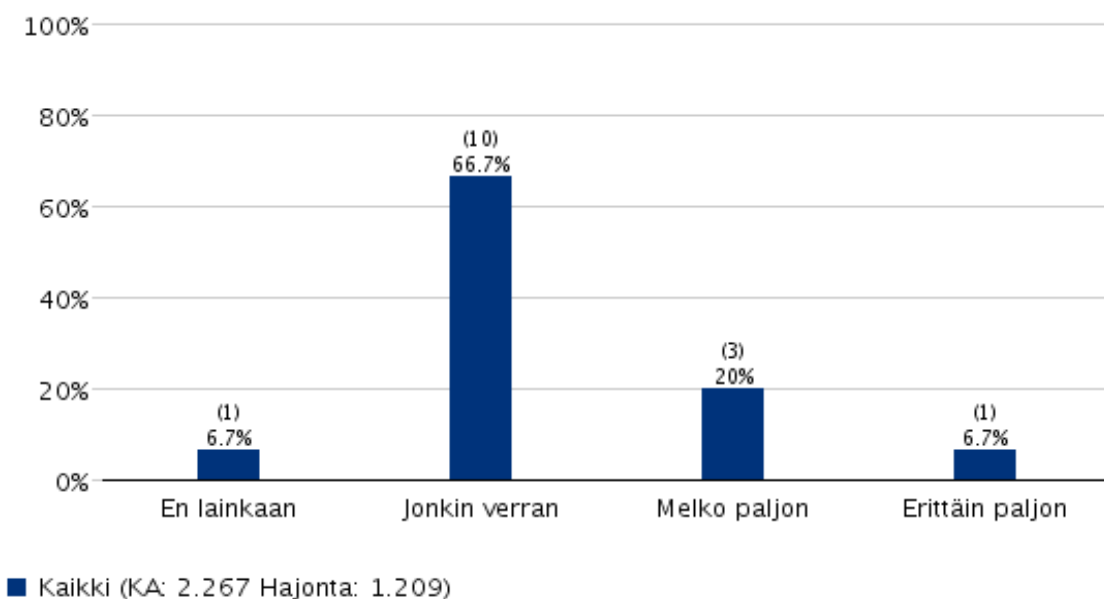
Kuvio 8. Myyjien mielikuva palkkauksesta Askossa.

Myyjät olivat kaikista eniten samaa mieltä siitä, että palkkaus Askossa on motivoiva. Toiseksi eniten samaa mieltä he olivat siitä, että palkkaus on tulokseen ohjaava. Kaikista heikoimmaksi myyjät arvioivat palkkauksen selkeyden. Ristiintaulukoimalla tulokset työsuhteen keston mukaan ilmeni, että 11-20 vuotta Askossa työskennelleet pitivät palkkausta huomattavasti selkeämpänä kuin muut ryhmät. Yli 20 vuotta työskennelleet taas pitivät palkkausta selvästi vähemmän tulokseen ohjaavana kuin muut ryhmät.

Kolmasosa vastaajista koki saavansa palautetta esimieheltä jonkin verran. Vastausvaihtoehdot vasemmalta oikealle olivat "En lainkaan", "Jonkin verran", "Melko paljon" ja "Erittäin paljon". Kolme vastaajaa koki saavan palautetta melko paljon, yksi ei lainkaan ja yksi erittäin paljon. Vastausten ristiintaulukoinnilla työsuhteen laadun kanssa selvisi, että osa-aikaiset kokivat saavansa vähemmän palautetta kuin kokopäiväisesti työskentelevät. Kuviossa 9 on esitetty kaikkien vastanneiden vastaukset.

2. Minkä verran koet saavasi palautetta esimieheltäsi?

Yksittäisiä vastaajia: 15

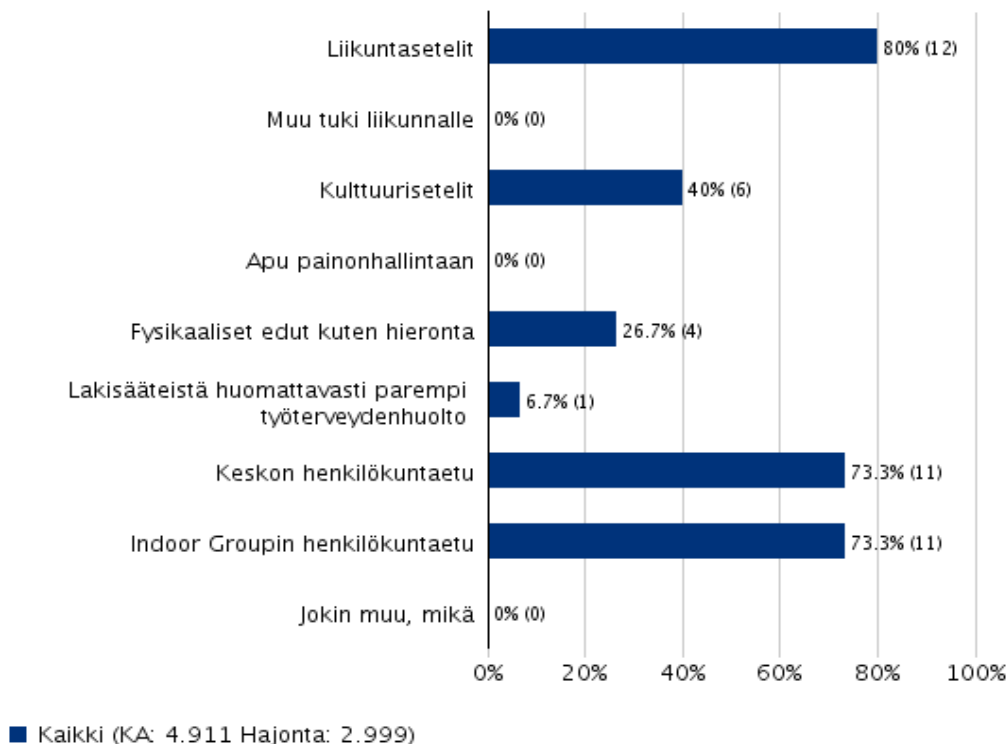


Kuvio 9. Esimieheltä saatu palaute.

Listatuista eduista tuli valita kolme kiinnostavinta. Vastausvaihtoehtoihin sisältyi myös avoin kohta. Kiinnostavimmiksi eduiksi nousivat liikuntaselitteet sekä Keskon ja Indoor Groupin henkilökuntaedut. Kulttuurisetelitteet ja fyysiset edut kiinnostivat muutamaa vastaajaa. Apu painonhallintaan tai liikuntaseteleiden lisäksi muu tuki liikunnalle ei kiinnostanut. Kuviossa 10 on eritelty vastausten jakautuminen.

3. Mitkä seuraavista eduista kiinnostavat sinua eniten? (Valitse kolme kiinnostavinta)

Yksittäisiä vastaajia: 15

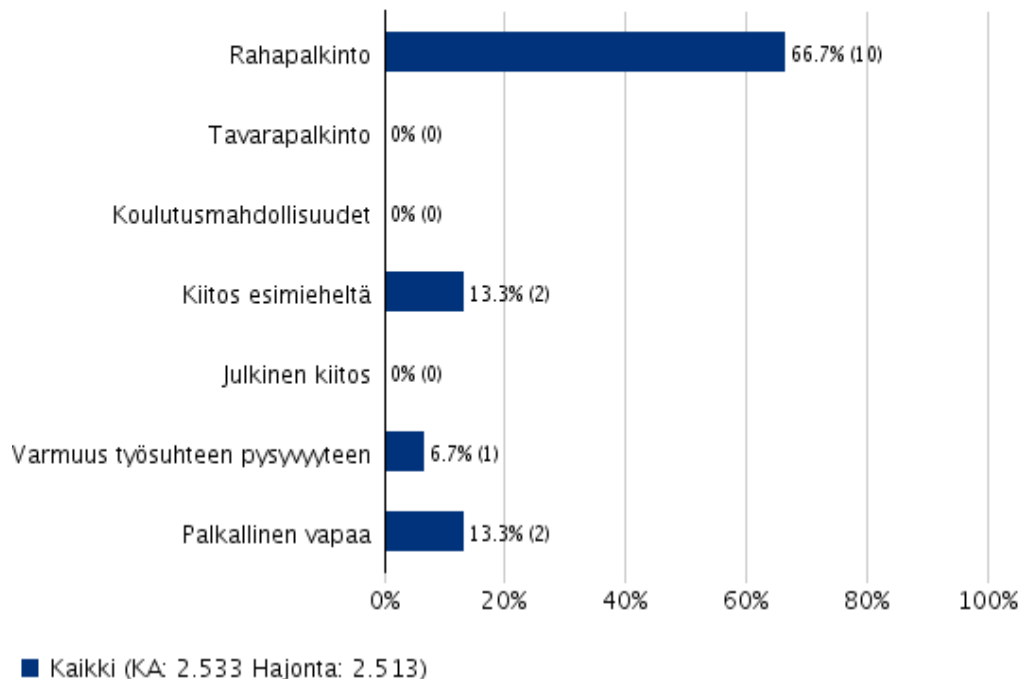


Kuvio 10. Eniten kiinnostavat edut.

Seuraavassa kysymyksessä selvitettiin, minkä luetelluista vaihtoehtoista vastaaja haluaisi mieluiten saada palkinnoksi työssä onnistumisesta. Suurin osa haluaisi saada rahapalkinnon. Muutama haluaisi kiitosta esimieheltä, palkallista vapaata ja varmuuden työpaikan pysyvyyteen. Ristiintaulukoimalla vastaukset työsuhteen laadun kanssa selvisi, että kaikki osa-aikaisesti työskentelevät pitivät parhaana palkintona rahapalkintoa. Kun vastaukset ristiintaulukoitiin työskentelyvuosien perusteella, ilmeni, että kaikki yli 20 vuotta Askossa työskennelleet vastaajat halusivat palkinnoksi palkallista vapaata. Sen sijaan kaikki 11-20 vuotta työskennelleet suosivat rahapalkintoa. Alle kolme vuotta työskennelleet halusivat rahapalkinnon lisäksi kiitosta esimieheltä ja varmuutta työpaikan pysyvyyteen. Kuvio 11 selventää kaikkien vastanneiden vastausten jakautumisen.

4. Kun onnistut työssäsi erityisen hyvin, haluaisit saada palkinnoksi mieluiten:

Yksittäisiä vastaajia: 15



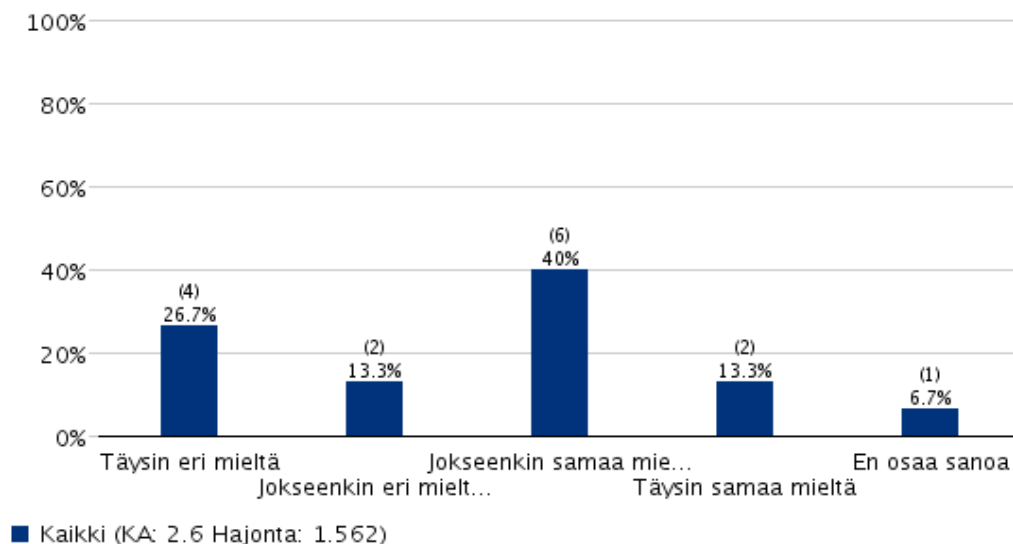
Kuvio 11. Mieluisin palkinto erityisen hyvästä suorituksesta.

Palkitsemisen tasoa Askossa käsittelevässä kysymyksessä yhdeksän (n=15) vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että palkitsemisen tulisi tapahtua yksilökohtaisesti. Samoin yhdeksän (n=15) oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että palkitsemisen tulisi tapahtua myymäläkohtaisesti.

Vastaajien mielipiteet erosivat eniten ketjutason palkitsemisessa. Kuusi vastaajaa (n=15) oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että palkitsemisen tulisi tapahtua ketjutasolla. Kuviossa 12 on esitetty vastausten jakautuminen ketjutason palkitsemisessä.

Ketjutasolla (Asko-ketju)

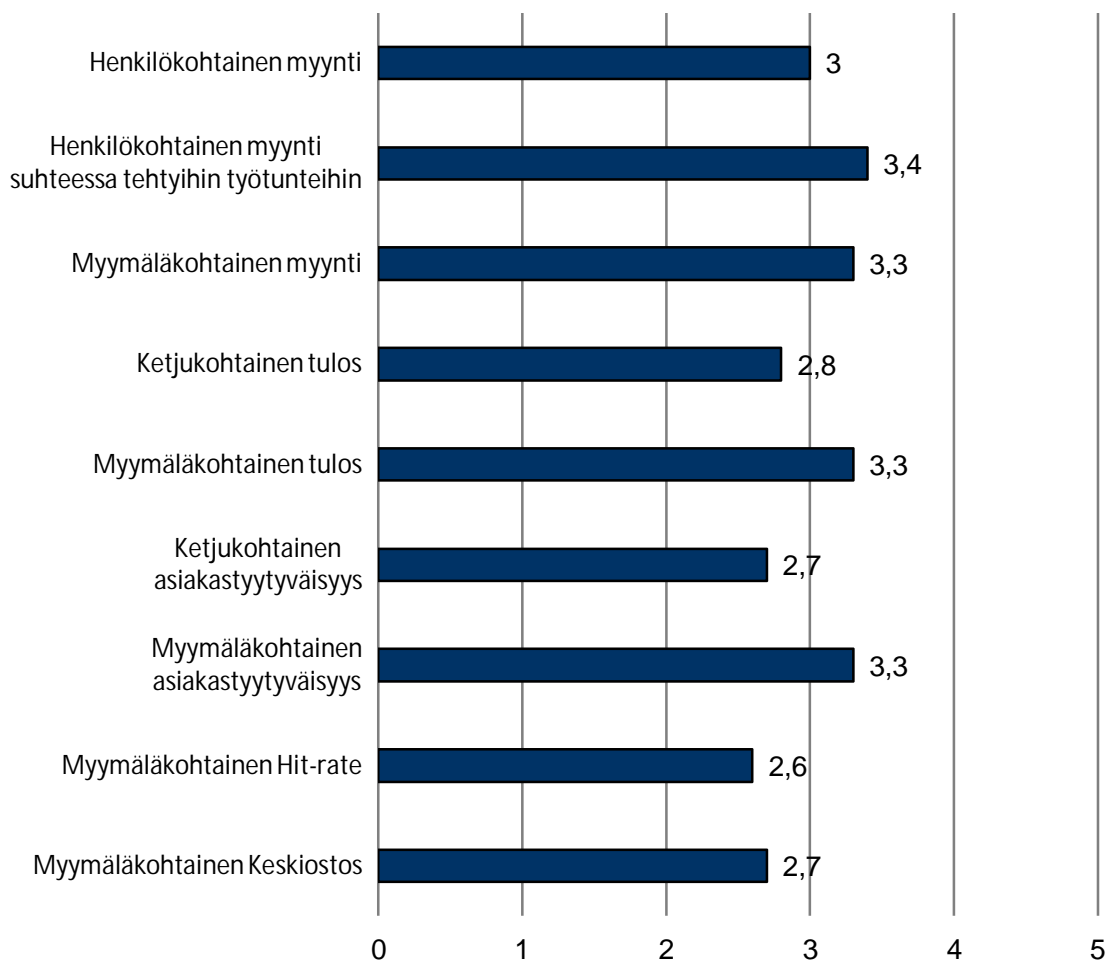
Yksittäisiä vastaajia: 15



Kuvio 12. Palkitsemisen Askossa tulisi tapahtua ketjutasolla.

Seuraavassa kysymyksessä kysyttiin, kuinka hyviä luetellut mittarit palkitsemisen perusteiksi olisivat myyjien mielestä. Vaihtoehdot olivat: 1=ei lainkaan hyvä, 2=vain hieman hyvä, 3=melko hyvä, 4=erittäin hyvä ja 5=en osaa sanoa. Keskiarvoista poistettiin "En osaa sanoa"-vastaukset. Parhaimmaksi myynnin mittariksi myyjät arvioivat henkilökohtaisen myynnin suhteessa tehtyihin työtunteihin. Ristiintaulukoimalla vastaukset työsuhteen laadun mukaan selvisi, että osa-aikaiset myyjät arvioivat henkilökohtaisen myynnin suhteessa tehtyihin työtunteihin paremmaksi mittariksi kuin kokopäiväisesti työskentelevät myyjät. Huonoimmaksi arvioitiin myymäläkohtainen Hit-rate. Kun vastaukset ristiintaulukoitiin työsuhteen keston mukaan, ilmeni, että mitä kauemmin henkilö oli työskennellyt Askossa, sitä huonommaksi hän arvioi myymäläkohtaisen Hit-rate:n ja Keskiostoksen palkitsemisen mittarina. Kuviossa 13 on esitetty vastanneiden mielipiteiden keskiarvot.

Keskiarvot



Kuvio 13. Palkitsemisen perusteina olevat mittarit.

Avoimessa kysymyksessä pyydettiin kertomaan esimerkki Askossa saamasta palkitsemisesta, johon on ollut erityisen tyytyväinen. Suurinosa vastanneista mainitsi myyntiin tai myyntikilpailuihin liittyviä palkintoja. Yhteiset illanvietot ja liikuntasetelit mainittiin myös. Yksi vastaaja kertoi saaneensa asiakkaalta suoraan tavarapalkinnon, josta muut eivät tiedä. Yksi vastaaja otti esiin myyntikilpailujen palkitsemisen:

”Myyntikilpailujen palkitseminen on ollut hyvää ja vielä paremmiksi ne tulisivat kun ne tehtäisiin oikeudenmukaisiksi ja tasapuolisiksi siten että otettisiin huomioon tehdyt myyntityötunnit. Nykykäytäntö, jossa samalla viivalla ovat alle kymmenen tuntia tekevät ja 37,5 tuntia tekevät, on demotivoiva.”

Viimeisessä avoimessa kysymyksessä pyydettiin vastaajia kuvailemaan palkitsemista Askossa kolmella sanalla. Vastaukset olivat seuraavanlaiset:

"Tuloskeskeinen, harkinnanvarainen, näkymätön."

"Kannustava, tuloshakuinen ja motivoiva."

"Tasapäistävä (palkitseminen suosii vain kokoaikaisia) Olematon (poissaoleva palkitsemispolitiikka) Strategiaatukeva (palkitseminen sentään on sidottu myynnissä onnistumiseen)."

"Harvinaista, vähäistä, mieleenpainumatonta."

"Motivoiva, oikeudenmukainen, hyvä."

"Epäreilu isompien ja pienempien yritysten välillä."

Kaksi vastaajista oli antanut vastaukset, jotka eivät täysin vastanneet kysymystä:

"Nettipalautteita arvostetaan liian paljon sillä esim vanhemmat asiakkaat antavat suullisen palautteen ja yleensä heti joka jää kahdenkeskeiseksi asiakkaan ja myyjän välille. ELI nettipalaute ainut mittari"

"Mikä palkitseminen?"

8.3 Myyjien teemahaastattelujen tulokset

Teemahaastattelut suoritettiin yhdesä tutkimuksen piiriin kuuluvassa Asko-myyvälässä syventävän tiedon saamiseksi, sillä myyjien kyselytutkimuksen vastausprosentti jäi pieneksi. Haastattelut on raportoitu sattumanvaraisessa järjestyksessä.

1. Haastateltava

Haastateltava nosti esille, että palkitsemisen tulisi olla synergiassa liiketoiminnan kanssa. Askon palkkausta hän piti tasa-arvoisena sukupuolten välillä ja koki palkkauksen ohjaavan tulokseen. Palkkauksen kannustavuuden hän koki yksilökysymykseksi, sillä kaikkia myyjiä palkkaus ei välttämättä kannusta. Mikäli palkkaus kannustaisi kaikkia myyjiä, myynnin voisi olettaa olevan parempi. Provisiopalkkauksen hän koki oikeudenmukaiseksi. Myyntikilpailujen palkkiojärjestelmän ja raportoinnin hän koki kuitenkin epäoikeudenmukaiseksi, koska tehtyä työtä ei näissä huomioida. Palkkauksen kilpailukykyisyyteen hän ei osannut ottaa kantaa, koska vertailevaa tutkimusta ei ole tehty. "Työmme on helppoa ja mukavaa ja saamme luultavasti sitä vastaavan palkan." Palkkauksen hän mielsi pääsääntöisesti motivoivaksi, mutta mainitsi, ettei palkitsemisjärjestelmä todennäköisesti motivoi kilpailuhenkisiä alle 37,5 tuntia viikossa työskenteleviä. Provisiopalkkaus oli haastateltavan mielestä selkeää, mutta myyjille ei tiedoteta, mistä kaupasta tulee minkäkin verran provisiota. Hänen mielestään olisi motivoivaa, jos tilinauhassa lukisi, mihin kuukauden provisiota perustuu. Provisiopalkka kaupasta tilitetään vasta, kun asiakas on saanut tuotteet. Lisäksi hänen mielestään tienatut provisiot voisivat olla suoraan nähtävillä päiväkohtaisesti myyntitilaston yhteydessä.

Palkitsemisen nykytilassa haastateltava koki hyväksi sen, että asiakkaat voivat lähettää suoraan palautetta internetin kautta. Ongelmana asiakaspalautteessa hän näki sen, ettei palaute tule suoraan henkilölle, jolle se kuuluu. Hyväksi hän koki myös koulutusmahdollisuudet, kuten mahdollisuuden mestarimyyjäkoulutukseen. Kehittämiskohteita hänen mielestään ovat erityisesti työsuhte-etujen ja koulutusmahdollisuuksien parempi tiedottaminen sekä tavarantoimittajien koulutuksissa saadun tiedon parempi hyödyntäminen. Palkitsemisen kehittämisessä tulisi hänen mukaansa hyödyntää henkilökunnan kehitysehdotuksia.

Palautetta haastateltava koki saaneensa esimieheltään riittävästi. Palautetta, etenkin rakentavaa palautetta, voisi kuitenkin antaa lisää. Hänen mielestä esimiesten tulisi saada koulutusta rakentavan palautteen antamiseen. Kirjallisesti esimiehelle tuleva asiakaspalaute tulisi hänen mielestään antaa kirjallisena työntekijälle ja suullisen palautteen yhteydessä esimiehen tulisi ilmaista sana "palaute", jotta työntekijä tietää että esimiehen asia on palautetta. Positiivista palautetta hänen mielestä voi antaa julkisestikin, mutta esimiehen on tunnettava alaisensa, sillä kaikki työntekijät eivät välttämättä koe julkista palautetta, positiivistakaan, palkitsevaksi.

Eduista haastateltava mainitsi parhaaksi henkilökunta-alennuksen. Isosta konsernista saa laajat edut. Henkilökuntaedun ei hänen mielestään tarvitse olla suurempi. Enemmän huomiota hänen mukaansa tulisi kiinnittää toimittajien tarjoamiin etuihin, koska nämä henkilökunnalle merkittävät edut unohdetaan usein. Henkilökuntaedut tulisi hänen mielestään lisätä Askon Intranettiin kaikkien nähtäville. Liikunta- ja kulttuuriseteleitä hän piti hyvinä etuina, mutta niiden rinnalla voisi olla myös työkykysetelit.

Hyvin onnistuneesta kertasuorituksesta paras palkinto haastateltavan mielestä oli se, että suoritus huomataan. Erityisen hyvästä myynnistä ja etenkin hyvästä Mystery-tuloksesta tulisi palkita pienellä ja ilmaisella muistamisella. Se vaatii sosiaalista älykkyyttä, ei rahaa. Raha on hänen mielestään neutraali palkitsemiskeino, mutta rahalla ei hänen mielestään saa korvata sitä, että esimies ei halua tai osaa sanoa "kiitos".

Itse palkitseminen ei haastateltavan mielestä sitouta työhön. Hän kertoi, että sen sijaan häntä Askoon sitouttaa pitkä ura, työkaverit ja työ itsessään. Lisäksi merkityksellisyyden ja hyvän suoriutumisen tunne lisäävät sitoutumista. Palkitsemisen sitouttavuutta hänen mielestään voisi lisätä sillä, että provisioprosentti nousisi, kun työntekijä on ollut töissä tietyn aikaa ja kate olisi kunnossa.

Haastateltava koki henkilökohtaista myyntiä paremmaksi palkitsemisen perusteena olevaksi mittariksi katteen. Tällöin myyjien tulee tutustua mallistoon laajemmin, sillä pelkkien tarjoustuotteiden myynti ei tuo hyvää katetta. Hänen mielestään osa-aikaisilla ja kokopäiväisesti

töitä tekevillä tulisi olla yhtäläiset mahdollisuudet menestyä. Myymäläkohtaisen myynnin hän koki hyväksi mittariksi, jos palkinto tulee niille henkilöille, jotka myynnin ovat saaneet aikaan. Asiakastyytyväisyyden hän koki todella hyväksi mittariksi. Hänen mainitsi, että kesitty-mällä laatuun saadaan määrää. Hänen mielestään etenkin niitä, jotka asiakkaan mielestä hy-vän tuotteen ovat saaneet aikaiseksi, tulisi palkita. Esimerkiksi huonekalutehtailta tulisi olla palautepaikka, josta tehtaan kaikki työntekijät näkevät palautteen. Keskiostoksen hän näki paremmaksi mittariksi kuin Hit-raten, koska Hit-rate mittaa määrää, ei laatua. Ylipäätään palkitsemisessa hänen mielestään tulee varmistua siitä, että palkinto menee sinne mihin se kuuluu.

2. Haastateltava

Haastateltava koki palkkauksen Askossa sukupuolten välisesti epätasa-arvoiseksi. Hänen mie-lestään palkkaus oli hiukan tulokseen ohjaava ja vain vähän kannustava. Eri myyjien ja myy-mälöiden välillä palkkaus ei hänen mielestään ollut oikeudenmukainen. Sen sijaan hän koki palkkauksen olevan motivoiva sekä kilpailukykyinen vastaaviin yrityksiin nähden. Hänen mie-lestään palkkauksen perusteet olivat selkeät. Palkkauksesta ei hänen mukaansa tarvitsi erik-seen tiedottaa, sillä työsopimuksessa lukee tarvittavat tiedot.

Palkitsemisessa haastateltava koki hyväksi henkilökuntaedut sekä sen, että provisiopalkkaus mahdollistaa hyvän palkan. Myös koulutusmahdollisuudet olivat hyvät. Hän totesi, että provi-siopalkkaus motivoi ja on hyvä palkkaustapa myyntityössä. Hänen mielestään provisioprosentti voisi kuitenkin olla suurempi.

Palautetta esimieheltä haastateltava koki saavansa erityisesti kehityskeskusteluissa. Hän toi-voisi enemmän palautetta, koska esimieheltä saatu palaute motivoi ja kannustaa. Työsuhteen edut hän koki hyväksi ja riittäviksi.

Hyvin onnistuneesta kertasuorituksesta haastateltava toivoisi saavansa rahapalkkion. Esimer-kiksi jos jonain päivänä onnistuu saamaan erityisen hyvän myynnin, hänen mielestään sadan euron rahapalkkio olisi sopiva.

Haastateltavan mielestä palkitseminen Askossa sitouttaa työhön, koska provisiopalkkauksen ansiosta on mahdollisuudet hyvään palkkaan. Hän koki, että sitoutuvuus paransi, jos pohja-palkka nousisi.

Palkitsemisen perusteena olevista mittareista haastateltavan mielestä henkilökohtainen myynti oli paras. Osa-aikaisille hänen mielestään olisi hyvä, jos myynti olisi suhteutettu teh-tyihin työtunteihin. Myymäläkohtaisen myynnin hän koki hyväksi mittariksi, mikäli tietyn rajan

ylittyessä myyjät saisivat samansuuruisen palkkion. Asiakastyytyväisyyden perusteella hänen mielestään voisi valita vuoden työntekijän. Muuten asiakastyytyväisyys oli hänen mielestään epäluotettava mittari. Asiakaspalaute ei aina mene sille, jolle se kuuluu. Asiakastyytyväisyydestä paras palkkio oli hänen mielestään tunnustus esimieheltä. Haastateltava ei pitänyt Hit-ratea tai Keskiostosta hyvinä mittareina palkitsemisen perusteiksi. Sen sijaan niihin liittyen voisi järjestää kilpailun, josta olisi luvassa palkkio.

3. Haastateltava

Haastateltavan mielestä palkkaus Askossa oli tulokseen ohjaava ja kannustava, koska käytössä on provisiopalkkaus. Hän mielsi palkkauksen kilpailukykyiseksi. Palkkaus motivoi häntä, mutta palkkauksen perusteet eivät olleet hänelle kovinkaan selkeät. Hän ei osannut vastata siihen, onko palkkaus tasa-arvoinen tai oikeudenmukainen. Tiedotusta hänen mielestään voisi olla enemmän perusteista, palkkioista ja eduista. Lisäksi Plussa Mastercard avausten palkkioista voisi tiedottaa enemmän. Plussa Mastercard on myymälässä asiakkaalle avattava maksuaikaan oikeuttava kortti, jonka avaamisesta myyjä saa palkkion.

Haastateltava koki saaneensa kannustavaa palautetta esimieheltään. Hänen mielestään esimies voisi antaa suullista palautetta onnistumisista ja epäonnistumisista säännöllisesti, esimerkiksi viikoittain tai kuukausittain.

Haastateltava oli melko tyytyväinen etuihin. Keskon sisäiset edut voisivat hänen mielestään olla parempia, esimerkiksi ruokaostoksista voisi saada etua. Lisäksi fysioterapeutti voisi tulla käymään työpaikalla kertomassa esimerkiksi työergonomiasta ja työkengistä. Työnantaja voisi tukea henkilökunnan virkistytymistä esimerkiksi maksamalla säännöllisesti tilavuokran henkilökunnan yhteiseen illanviettoon.

Hyvästä suorituksesta palkkioksi haastateltavan mielestä voisi saada rahapalkkion, esimerkiksi 50-100 € erityisen hyvästä myyntipäivästä. Palkitsemista hänen mielestään voisi olla enemmän, sekä aineellista että aineetonta.

Palkitseminen ei haastateltavan mielestä juurikaan sitouta. Hänen mielestään palkitseminen sitouttaisi enemmän, jos kaikille tiedotettaisiin palkitsemisesta avoimesti. Lisäksi hän totesi, että mikäli työ itsessään palkitsee, se sitouttaa työhön, vaikka rahapalkka olisi huonompi. Rahapalkan tulisi kuitenkin olla sellainen, että sillä tulee toimeen, jotta työ itsessään sitouttaisi.

Haastateltava koki palkitsemisen perusteena olevista mittareista henkilökohtaisen myynnin hyväksi. Lisäksi osa-aikaisille myynti suhteessa tehtyihin tunteihin olisi hänen mielestään hyvä

mittari. Myymäläkohtaisen myynnin, Hit-raten ja Keskiostoksen hän mielsi hyväksi silloin, kun erityisen hyvistä tuloksista myyjät saisivat tietyn palkkion. Asiakastytyväisyys ei haastateltavan mielestä ollut hyvä mittari.

4. Haastateltava

Askon palkkaus haastateltavan mielestä oli todennäköisesti sukupuolten välillä tasa-arvoinen. Palkkaus hänen mielestään pyrki ohjaamaan tulokseen, mutta se ei juuri kannustanut tai motivoinut. Oikeudenmukaisuus hänen mielestään toteutui palkkauksessa, sillä myyjä, joka osasi neuvotella itselleen paremman palkan, oli siihen oikeutettu. Kilpailukykyisyydestä haastateltavalla ei ollut tietoa. Palkkauksen hän koki selkeäksi.

Palkitsemisessa hyvää oli haastateltavan mielestä suullisen palautteen saaminen. Lisäksi työajan järjestelyt onnistuivat hänen mielestään hyvin. Hän toivoisi enemmän palkitsemista, etenkin kiitosta ja koulutusmahdollisuuksia. Esimieheltä hän koki saavansa jonkin verran suullista kiitosta.

Haastateltava oli tyytyväinen työsuhteeseen liittyviin etuihin. Hänen mielestään Keskon edut voisivat kuitenkin olla parempia. Hyvin onnistuneesta kertasuorituksesta, kuten erityisen hyvästä myyntipäivästä, hän toivoisi 50 €:n rahapalkintoa.

Haastateltava ei kokenut palkitsemista sitouttavana. Indoorin henkilökuntaetu oli ainoa, joka häntä sitouttaa. Jotta palkitseminen sitouttaisi, tulisi hänen mielestään palkitsemista, rahaa ja etuja, olla enemmän.

Palkitsemisen perusteena olevista mittareista haastateltava koki henkilökohtaisen myynnin hyväksi. Osa-aikaisille hänen mielestään voisi olla hyvä, jos myynti suhteutettaisiin tehtyihin työtunteihin. Myymäläkohtainen myynti olisi hänen mielestään hyvä mittari, jos myyjät saisivat palkkion hyvästä myymälän tuloksesta. Se kannustaisi koko myymälää. Asiakastytyväisyys olisi hänen mielestään hyvä mittari, mikäli sen voisi suhteuttaa tehtyihin kauppoihin. Tämä mahdollistaisi paremman asiakaspalvelun, mutta liika asiakastytyväisyydestä palkitseminen voisi johtaa mielistelyyn. Hänen mielestään Hit-rate ja Keskiostos eivät olleet hyviä mittareita palkitsemisen perusteiksi.

5. Haastateltava

Haastateltavalla ei ollut mielikuvaa siitä, onko palkkaus Askossa sukupuolten välillä tasa-arvoinen. Proviisiopalkkaus hänen mielestään ohjasi tulokseen ja oli kannustava ja motivoiva, sillä muuten ei saa palkkaa. Hän koki proviisiopalkkauksen oikeudenmukaiseksi, ja uskoi, että

se on kilpailukykyinen. Palkitsemisen perusteet hän koki selkeäksi, mutta totesi, että tilinauha ei ole selkeä. Siitä oli vaikea lukea, mistä palkka koostuu.

Hyvää palkitsemista Askossa haastateltavan mukaan oli palkitseva asenne työympäristössä sekä kehittävä, avoin ja positiivinen työympäristö. Ongelmaksi hän koki palkitsemiseen liittyvän byrokratian. Hänen mielestään myymäläkohtaisesti pitäisi olla helpompi palkita, ja palkitseminen voisi olla joustavampaa. Palkitsemista voisi hänen mielestään myynnin lisäksi saada siitä, että on esimerkiksi hoitanut omaa osastoa hyvin. Hänen mielestään tulisi olla kisoja, esimerkiksi varastonkiertokisoja tai myyntikisoja, joista parhaiten onnistuva saisi palkinnon. Erilaiset kisat kannustavat myyntiin.

Palautetta esimieheltä haastateltava koki saavansa riittävästi. Työsuhteeseen liittyvät edut olivat hänen mielestä hyvät. Hän kuitenkin toivoisi etuja matkatoimistosta ja hotelleista, koska se toisi virkistystä. Lisäksi hän toivoisi, että hierontaan liittyvät etusetelit tulisivat jälleen käyttöön. Hänen mielestään auttavaa palvelua työterveydenhuollossa voisi lisätä, esimerkiksi ylipainoiset työntekijät saisivat ravinto-opastusta ja psyykkisiin asioihin voisi saada tarvittaessa tukea.

Palkinnoksi hyvin onnistuneesta kertasuorituksesta haastateltavan mielestä sopisi pieni muistaminen, kuten hierontalahjakortti tai pikaruokalalahjakortti.

Palkitseminen ei haastateltavan mukaan sitouta. Sen sijaan häntä työpaikkaan sitoutti hyvä työyhteisö, mukava työ itsessään, lyhyt työmatka, sopusointu työasioissa sekä tottumus.

Palkitsemisen perusteena olevista mittareista haastateltavan mielestä henkilökohtainen myynti ei yksinomaan ollut riittävä. Palkitseminen pitäisi suhteuttaa tehtyihin työtunteihin ja muuhun työhön. Myymäläkohtaista myyntiä mittarina tulisi hänen mielestään kehittää ottamalla käyttöön yhteinen tavoite myymälän kesken, jonka toteutuessa myyjätkin saisivat lisäansiota. Asiakastytyväisyys ei hänen mielestään sopinut mittariksi, koska positiivinen palaute on jo palkitsevaa itsessään. Hän koki Keskiostoksen paremmaksi mittariksi kuin Hit-raten, ja Keskiostosta voisi hänen mielestään käyttää mittarina.

8.4 Myyjien teemahaastattelujen tulosten yhteenveto

Askon palkkauksen tasa-arvoisuudesta kahdella haastateltavalla ei ollut mielipidettä. Yksi haastateltava koki palkkauksen tasa-arvoiseksi, yksi todennäköisesti tasa-arvoiseksi ja yksi epätasa-arvoiseksi. Kaikkien haastateltavien mielestä palkkaus oli ainakin hiukan tulokseen ohjaava. Kahden haastateltavan mielestä palkkaus oli kannustava. Yksi mielsi palkkauksen hiukan kannustavaksi ja yhden mielestä se ei ollut lainkaan kannustava. Yksi näki palkkauksen

kannustavuuden yksilökysymyksenä. Provisiopalkkaus oli kolmen haastateltavan mielestä oikeudenmukainen. Yksi haastateltava mainitsi, että myyntikilpailujen palkitseminen ei sen sijaan ole oikeudenmukaista, sillä niissä ei oteta tehtyä työaikaa huomioon. Yhden mielestä palkkaus oli epäoikeudenmukainen ja yhdellä ei ollut asiasta mielikuvaa. Kolme haastateltavista oli sitä mieltä, että palkkaus oli kilpailukykyinen, ja kahdella ei ollut siitä mielipidettä. Neljä haastateltavaa koki palkkauksen ainakin pääsääntöisesti motivoivaksi ja yhden mielestä palkkaus ei motivoinut. Palkkauksen mieltä selkeäksi neljä haastateltavaa ja yhden mielestä palkkaus ei ollut selkeä. Yksi mainitsi, että tilinauha ei ollut selkeä. Tiedotusta pitäisi kahden haastateltavan mukaan lisätä, ja kolmen vastaajan mielestä tiedotus oli riittävää.

Taulukossa 1 on yhteenveto väittämien tuloksista. Samaa mieltä olevissa on myös ne mielipiteet, jotka ovat edes hiukan samaa mieltä tai pääsääntöisesti samaa mieltä. "Ei osaa sanoa"-vastauksia ei ole koottu taulukkoon. Numero laatikossa kertoo kyseisen kohdan mielipiteiden lukumäärän.

Palkkaus Askossa:	Samaa mieltä	Eri mieltä
Tulokseen ohjaava	5	
Motivoiva	4	1
Selkeä	4	1
Kilpailukykyinen	3	
Oikeudenmukainen	3	1
Kannustava	3	1
Tasa-arvoinen	2	1
Tiedotusta tulisi lisätä	2	3

Taulukko 1. Yhteenveto mielipiteistä Askon palkkauksesta.

Kokonaispalkitsemisen nykytilassa kahden haastateltavan mielestä hyvää olivat koulutusmahdollisuudet. Muita hyviä puolia oli suora asiakaspalaute internetin kautta, suullinen palaute, työajan järjestelyt, työympäristön palkitsevuus, henkilökuntaetu ja provisiopalkka. Ongelmana haastateltavat näkivät byrokratian ja sen, että asiakaspalaute ei aina mene henkilölle, jolle se kuuluu. Kehitystoiveita kokonaispalkitsemisen suhteen oli lisätä palkitsemista kuten kiitoksen antamista ja koulutusmahdollisuuksia, joustavuutta palkitsemisessa ja työsuhte-etujen ja koulutusten tiedotusta. Lisäksi provisioprosentin toivottiin nousevan ja erilaisia kisoja toivottiin lisää. Palkitsemisen oman osaston hyvästä hoidostakin mainittiin. Ilmi tuli lisäksi se, että palkitsemisen kehittämisessä tulisi hyödyntää henkilökunnan ehdotuksia.

Useimmat haastateltavat kokivat saavansa riittävästi palautetta esimieheltä. Yksi mainitsi saaneensa palautetta etenkin kehityskeskusteluissa. Haastateltavat toivoisivat lisää rakenta-

vaa ja säännöllistä palautetta. Yksi haastateltava totesi, että palaute-sanaa tulisi käyttää suullisen palautteenannon yhteydessä.

Työsuhteeseen liittyviin etuihin haastateltavat olivat tyytyväisiä. Hyvistä eduista mainittiin henkilökunta-alennus ja liikuntasetelit. Haastateltavat toivoisivat enemmän työhyvinvointiin liittyviä etuja sekä parempaa konsernietua. Hyvinvointiin liittyvinä etuina mainittiin työkysetelit, fysioterapeutin neuvonanto, auttava työterveyspalvelu sekä hieronta. Virkistykseen liittyviä etuja haluaisi kaksi haastateltavaa lisää. Yksi mainitsi toimittajilta saatavien etujen paremman huomioimisen, ja totesi, että edut olisi hyvä saada kaikkien nähtävälle intranettiin.

Suurin osa haastateltavista haluaisi saada palkinnoksi rahaa onnistuttuaan erityisen hyvin työssään. Erityisen hyvästä myyntipäivästä toivottiin 50-100 €:n palkintoa. Yhden haastateltavan mielestä riittävä palkinto olisi se, että suoritus ylipäätään huomioidaan. Yhden haastateltavan mielestä hyvä palkinto olisi pieni muistaminen, kuten hierontalahjakortti tai lahjakortti pikaruokaravintolaan.

Haastateltavista suurin osa oli sitä mieltä, ettei palkitseminen sitouta. Vain yksi näki provisio-palkkauksen sitouttavana. Haastateltavia työhön sen sijaan sitoutti enimmäkseen pitkä ura, työkaverit, työ itsessään ja henkilökuntaetu. Jotta palkitseminen olisi sitouttavaa, tulisi haastateltavien mielestä palkitsemista olla enemmän. Esimerkkeinä mainittiin provisioprosentin nousu työskentelyvuosien perusteella, suurempi pohjapalkka ja tiedotuksen lisääminen.

Palkitsemisen perusteena olevista mittareista henkilökohtainen myynti koettiin hyväksi mittariksi. Yksi haastateltava mainitsi, että myyntiä parempi mittari on kate. Kaksi haastateltavaa oli sitä mieltä, että myynti tulisi suhteuttaa aina tehtyihin työtunteihin, ja kolmen mielestä se oli tarpeellista osa-aikaisille työntekijöille. Myymäläkohtainen myynti nähtiin hyväksi mittariksi, mikäli sen perusteella olisi mahdollista saada lisäansiota tietyn rajan ylittyessä. Asiakastytyväisyyttä ei koettu kovinkaan hyväksi mittariksi, sillä se on epäluotettava. Yhden haastateltavan mielestä asiakastytyväisyys olisi paras mittari, ja yhden mielestä silloin, jos sen voisi suhteuttaa tehtyihin kauppoihin. Hit-rate ja Keskiostos eivät yleisesti olleet haastateltavien mielestä hyviä mittareita. Yhden mielestä Hit-ratesta ja Keskiostoksesta voisi kuitenkin järjestää kilpailuja.

Taulukkoon 2 on koottu yhteenveto palkitsemisen perusteena olevista mittareista. Vastaukset on lajiteltu sen mukaan, kumpaan ryhmään ne paremmin kuuluu. Numero laatikossa kertoo kyseisen kohdan mielipiteiden lukumäärän.

Palkitsemisen perusteena olevat mittarit:	Hyvä	Huono
Henkilökohtainen myynti	5	
Myynti suhteessa tehtyihin työtunteihin	5	
Myyväläkohtainen myynti	5	
Asiakastyytyväisyys	1	4
Hit-rate	1	4
Keskiostos	2	3

Taulukko 2. Yhteenveto palkitsemisen perusteena olevista mittareista.

Haastatteluissa ilmeni lisäksi, että palkitsemisen pitää kohdistua sinne, mihin se kuuluu. Palkitsemisen tulisi olla synergiasa liiketoiminnan kanssa. Asiakastyytyväisyyden perusteella voitaisiin valita vuoden työntekijä. Ilmeni myös, että Plussa Mastercard- avauksien palkkioista voisi tiedottaa enemmän.

9 Johtopäätökset

Kyselyyn vastasi pääkaupunkiseudun Askojen 52 myyjästä 15, jolloin vastausprosentiksi jäi 29. Tutkimustuloksia ei tällöin voida pitää koko pääkaupunkiseudun Askojen myyjien mielipiteinä. Validius ei myyjien osalta tässä tutkimuksessa toteudu alhaisen vastausprosentin vuoksi. Reliabiliteetti puolestaan toteutui, sillä tutkimus on toistettavissa.

Alhainen vastausprosentti johtui todennäköisesti siitä, että kaikilla myymälöiden päätteillä ei voinut kyselylinkkiä avata. Lisäksi se, etten saatteessa maininnut itse työskenteleväni Askossa, saattoi aiheuttaa katoa. Maininnan jätin siksi pois, ettei se herätä epäluottamusta.

Myyväläpäälliköiden kyselyyn vastasi kuudesta myymäläpäälliköstä viisi. Vastausprosentiksi muodostui 83. Myymäläpäälliköiden tutkimustuloksia voidaan pitää koko pääkaupunkiseudun Askojen myymäläpäälliköitä edustavana, koska vastausprosentti oli hyvä. Reliabiliteetti ja validius toteutuivat, sillä tutkimus mittasi sitä, mitä sen oli tarkoituskin mitata, ja tutkimus on kenen tahansa toistettavissa.

Teemahaastatteluihin osallistui yhden tutkimuksen piiriin kuuluvan yksikön kaikki viisi työntekijää. Vastausprosentti oli siis sata. Teemahaastatteluilla pyrittiin saamaan tietoa, joka myyjien kyselyn alhaisen vastausprosentin takia jäi kyselystä saamatta.

9.1 Myyjien kyselyn johtopäätökset

Myyjien arviot henkilöstöpolitiikassa mainituista palkkapolitiittisista arvoista sijoittuivat keskimäärin mielipiteiden "Jokseenkin eri mieltä" ja "Jokseenkin samaa mieltä" välille. Eniten myyjät olivat samaa mieltä siitä, että palkkaus on tulokseen ohjaava ja motivoiva. Tämä todennäköisesti johtuu siitä, että Askossa on käytössä provisiopalkkaus. Selkeydestä oltiin eniten eri mieltä, mutta 10-20 vuotta Askossa työskennelleet pitivät palkkausta huomattavasti selkeämpänä kuin muut ryhmät. Tästä voisi päätellä, että etenkin alle kymmenen vuotta Askossa työskennelleille tulisi tiedottaa palkitsemiskäytänteistä enemmän. Yli 20 vuotta Askossa työskennelleet kokivat palkkauksen selvästi vähemmän tulokseen ohjaavana kuin muut ryhmät. Todennäköisesti tähän vaikuttaa se, että provisioprosentti ei nouse työskentelyvuosien perusteella.

Kolmasosa kyselyyn vastanneista koki saavansa palautetta esimieheltä jonkin verran. Ristiintaulukointi paljasti, että osa-aikaiset kokivat saavansa palautetta vähemmän kuin kokopäiväisesti työskentelevät. Tulosta voidaan pitää huonona, koska palaute esimieheltä on ilmaista, mutta sillä on todella suuri vaikutus työntekijän motivaatioon.

Eduista eniten myyjiä kiinnostivat liikuntasetelit ja Keskon sekä Indoorin henkilökuntedut. Tulosten perusteella voidaan päätellä, että myyjät ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä saamiinsa etuihin, sillä liikuntaseteleitä ja henkilökuntaetuja on jokaisen myyjän mahdollista saada. Mainituista ainoastaan fyysisiä etuja, kuten hierontaa, ei ole mahdollista tällä hetkellä saada. Toisaalta ei myöskään tiedetä, kuinka paljon lakisääteistä laajemman terveydenhuollon yksi vastaaja haluaisi.

Kolmasosa vastaajista haluaisi saada rahapalkinnon erityisen hyvin onnistuneesta suoritukselta. Alle kolme vuotta työskennelleet halusivat lisäksi kiitosta esimieheltä ja varmuutta työpaikan pysyvyyteen. Tulosten perusteella voidaan päätellä, että kiitos esimieheltä ja varmuus työpaikan pysyvyyteen on vastikään töihin tulleelle tärkeämpää kuin pelkkä raha. Yli 20 vuotta työskennelleitä sen sijaan kiinnostaa eniten palkallinen vapaa.

Suurin osa vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että palkitseminen Askossa tulee tapahtua yksilökohtaisesti. Myös myymäläkohtaisesta palkitsemisesta oltiin pääpiirteissään jokseenkin samaa mieltä. Ketjutason palkitseminen jakoi eniten mielipiteitä ja keskimäärin ketjutason palkitsemista ei pidetty kovinkaan hyvänä palkitsemistasona. Tämän perusteella voidaan päätellä myyjien olevan tyytyväisiä siihen, että Askossa palkitaan yksilökohtaisella tasolla. Myymäläkohtaista palkitsemista voisi sen sijaan kehittää.

Palkitsemisen perusteena olevista mittareista myyjät arvioivat parhaimmaksi henkilökohtaisen myynnin suhteessa tehtyihin työtunteihin. Etenkin osa-aikaisten mielestä tämä olisi hyvä mittari. Myös myymäläkohtainen myynti, myymäläkohtainen tulos sekä myymäläkohtainen asiakastytyväisyys koettiin hyviksi mittareiksi. Sen sijaan myymäläkohtainen Hit-rate, myymäläkohtainen Keskiostos ja ketjukohtaiset mittarit miellettiin huonommiksi. Keskiarvot näissä olivat kuitenkin "vain hieman hyvän" ja "melko hyvän" välissä. Henkilökohtaisen myynnin keskiarvo oli "melko hyvä". Tämän perusteella henkilökohtainen myynti suhteessa tehtyihin työtunteihin olisi myyjien mielestä paras mittari ja myymäläkohtaisia mittareita tulisi kehittää.

Erityistä tyytyväisyyttä tuottavasta palkitsemisesta Askossa useimmat myyjät mainitsivat hyvästä myyntipäivästä tai -kuukaudesta saadut palkinnot, esimerkiksi lahjakortti tai myymälän yhteistä illanviettoa varten saatu rahasumma. Myös provisiopalkkaus, liikuntasetelit ja myyntikilpailupalkinnot mainittiin.

Vastaajilla oli mahdollisuus kuvailla palkitsemista Askossa kolmella sanalla. Vastaukset voitiin jaotella neljään ryhmään. Ensimmäiseen ryhmään kuului kuusi sanaa, jotka ilmaisivat palkitsemisen vähyyttä tai laatua negatiivisesti. Toiseen ryhmään kuului viisi sanaa, jotka kuvasivat palkitsemista positiivisesti, kuten motivoivaksi. Kolmas ryhmä sisälsi kolme sanaa, jotka ilmaisivat palkitsemisen tuloskeskeisyyttä. Neljänteen ryhmään kuului kaksi sanaa, jotka kuvasivat palkitsemisen epäreiluutta. Sanojen perusteella voidaan päätellä, että myyjät kokevat palkitsemisen vähäiseksi ja näkymättömäksi, mutta toisaalta motivoivaksi.

Samaan kysymykseen annetusta vastauksesta ilmeni, että vastaajan mielestä nettipalautetta arvostetaan liikaa, koska osa asiakkaista antaa palautteen suullisesti suoraan myyjälle. Tästä on pääteltävissä, että asiakaspalaute ei ole käyttökelpoinen mittari palkitsemisen perusteeksi tällä hetkellä. Yksi vastaaja oli vastannut kysymykseen "Mikä palkitseminen?", jonka perusteella vastaaja ei ilmeisesti tiedä, minkälaista palkitsemista Askossa on, joten tiedotusta tulisi lisätä.

9.2 Myyjien ja myymäläpäälliköiden kyselytulosten vertailu

Myymäläpäälliköt olivat yleisesti ottaen samanmielisempiä henkilöstöpolitiikan mukaisista palkkapoliittisista arvoista kuin myyjät. Myymäläpäälliköiden vastausten keskiarvo sijoittui useimmissa väittämässä "Jokseenkin samaa mieltä" ja "Täysin samaa mieltä" välille, kun myyjien mielipiteet sijoittuivat "Jokseenkin eri mieltä" ja "Jokseenkin samaa mieltä" välille. Sekä myymäläpäälliköt että myyjät olivat sitä mieltä, että palkkaus on tulokseen ohjaava. Sen sijaan suurin eroavaisuus oli palkkauksen motivoinnin suhteen. Myyjät olivat eniten samanmielisiä siitä, että palkkaus on motivoiva. Myymäläpäälliköt sen sijaan olivat eniten sitä miel-

tä, ettei palkkaus motivoi. Myymäläpäälliköt pitivät palkkausta myös huomattavasti selkeämpänä kuin myyjät.

Tuloksien perusteella palkkausta voidaan pitää tulokseen ohjaavana. Syy siihen, etteivät myyjät pidä palkkausta kovinkaan selkeänä voi johtua siitä, että myymäläpäällikköjen mielestä se on selkeä. Tämän vuoksi myymäläpäälliköt eivät välttämättä näe syytä informoida alaisiaan palkkauksesta ja palkkauksen perusteista.

Myymäläpäälliköt mieltävät antavansa alaisilleen palautetta melko paljon, kun taas suurin osa myyjistä kokee saavansa palautetta jonkin verran. Toisaalta "melko paljon" ja "jonkin verran" voivat tarkoittaa vastaajien mielestä samaa asiaa, mutta voidaan kuitenkin päätellä, että esimiehet mieltävät antavansa enemmän palautetta kuin alaiset mieltävät saavansa. Myymäläpäälliköt kuitenkin mieltävät palautteen antamisen erittäin tärkeäksi. Palautetta myymäläpäälliköt antavat pääosin suullisesti.

Alaisiaan eniten kiinnostaviksi eduiksi myymäläpäälliköt arvioivat kulttuurisetelit ja Indoor Groupin sekä Keskon henkilökuntadeun. Myyjien mielestä eniten kiinnostavia etuja oli liikuntasetelit ja Indoor Groupin sekä Keskon henkilökuntaedut. Tuloksien mukaan myymäläpäälliköillä ja myyjillä on yhtäläinen näkemys eniten kiinnostavista eduista, sillä liikuntasetelit ja kulttuurisetelit ovat nykyään yhdistetty.

Myymäläpäälliköt ja myyjät olivat yhtä mieltä siitä, että paras palkinto hyvin onnistuneesta kertasuorituksesta olisi raha. Yksikään myymäläpäällikkö ei ollut arvioinut kiitosta esimieheltä tai palkallista vapaata parhaaksi palkkioksi. Myyjistä kaksi viidestätoista kuitenkin olivat valinneet kummankin vaihtoehdon parhaaksi.

Palkitsemisen tasoista sekä myymäläpäälliköt että myyjät olivat suunnilleen samaa mieltä. Molemmat ryhmät olivat eniten samanmielisiä siitä, että palkitseminen tulee tapahtua yksilötasolla. Myymälätasolla sekä ketjutasolla tapahtuvan palkitsemisen myymäläpäälliköt arvioivat hiukan paremmaksi kuin myyjät.

Myymäläpäälliköt ja myyjät olivat yhtä mieltä siitä, että henkilökohtainen myynti suhteessa tehtyihin työtunteihin olisi paras mittari palkitsemisen perusteeksi. Molemmat ryhmät olivat arvioineet ketjukohtaiset mittarit sekä myymäläkohtaisen Hit-raten ja Keskiostoksen selvästi huonommiksi kuin myymäläkohtaisen myynnin, tuloksen ja asiakastyytyväisyyden. Myymäläpäällikköiden mielestä kuitenkin henkilökohtaiset mittarit olivat selvästi parempia kuin myyjien mielestä. Tulosten perusteella myös myymäläpäällikköiden mielestä henkilökohtaista myyntiä suhteessa tehtyihin työtunteihin ja myymäläkohtaisia mittareita tulisi kehittää.

Myymläpäälliköt olivat arvioineet Askon palkitsemisen nykytilan "Melko huonon" ja "Melko hyvän" välimaastoon. Myyjien valitsemien, Askon palkitsemista kuvaavien sanojen perusteella myymäläpäälliköt ja myyjät olivat suunnilleen samaa mieltä palkitsemisen nykytilasta.

Myymläpäälliköiden mukaan myyjien palkitsemisen kehittämisessä tulisi kehitysideoita kysyä myyjiltä. Myyjä tulisi kuunnella enemmän, ja olisi tärkeää, että esimies tuntisi alaisensa hyvin, jotta tietäisi esimerkiksi, minkätyyppinen palaute motivoi ketäkin. Myymäläpäälliköiden mielestä palkitsemista tulisi saada helpommaksi ja yhtenäisemmäksi koko ketjussa. Myös hyvistä Mystery-tuloksista tulisi palkita.

9.3 Kysely- ja haastattelutulosten vertailu

Sekä myymäläpäälliköt että myyjät olivat sitä mieltä, että palkkaus on eniten tulokseen ohjaava. Myös kaikki haastateltavat kokivat palkkauksen tulokseen ohjaavaksi. Useimmat haastateltavat kokivat palkkauksen motivoivaksi ja selkeäksi, kun taas kyselytulosten perusteella myyjät kokivat palkkauksen motivoivaksi, muttei kovinkaan selkeäksi. Myyjien kyselyn perusteella tiedotusta tulisi lisätä, kun taas haastateltavista vain kaksi viidestä haluaisi lisää tiedotusta. Toisaalta haastateltavat eivät osanneet useinkaan vastata mitään palkkaukseen liittyviin väittämiin. Tämän perusteella kaikkia myyjä ei välttämättä kiinnosta palkka-asiat tai he eivät ole saaneet niistä tietoa. Siispä tiedotusta tulisi olla saatavilla niille, jotka sitä haluavat. Haastatteluissa tuli esille, että Plussa Mastercard -avauksien palkkioista voisi tiedottaa enemmän. Myymälässä on mahdollisuus avata maksuaikaan oikeuttava Plussa Mastercard-kortti asiakkaalle. Myyjä saa avauksesta palkkion. Tiedotukseen soveltuisi hyvin Askon intranet.

Kyselyiden perusteella voidaan päätellä, että esimiehet mieltävät antavansa enemmän palautetta kuin alaiset mieltävät saavansa. Myyjien kyselystä selvisi, että osa-aikaiset kokevat saavansa vähemmän palautetta kuin kokopäiväisesti työskentelevät. Palautetta tulisi antaa myös muillekin kuin huippusuorittajille. Teemahaastatteluissa useimmat haastateltavat kokivat saavansa riittävästi palautetta esimieheltä. Haastateltavien mielestä lisää rakentavaa ja säännöllistä palautetta voisi kuitenkin antaa. Myymäläpäälliköt mielsivät palautteen antamisen erittäin tärkeäksi. Palautetta myymäläpäälliköt antavat pääosin suullisesti. Haastateltavien mielestä hyvää Askon palkitsemisessa on suullinen palaute. Yhden haastateltavan mielestä sana "palaute" tulisi ilmaista aina suullista palautetta annettaessa.

Kyselyn tuloksien mukaan myymäläpäällikoillä ja myyjillä on yhtäläinen näkemys eniten kiinnostavista eduista. Molemmat arvioivat liikunta- tai kulttuurisetelit sekä henkilökuntaalennukset kiinnostavimmiksi eduiksi. Samoin haastateltavat olivat tyytyväisiä nykyisiin etui-

hin, erityisesti henkilökunta-alennukseen ja liikuntaseteleihin. Haastateltavat toivoivat enemmän työhyvinvointiin liittyviä etuja sekä parempia Kesko-alennuksia.

Myymläpäälliköt ja myyjät olivat pääsääntöisesti yhtä mieltä siitä, että paras palkinto hyvin onnistuneesta kertasuorituksesta olisi raha. Myös suurin osa haastateltavista mainitsi rahan parhaana palkintona esimerkiksi huippumyyntipäivästä. Haastateltavien mukaan sopiva rahasumma tällöin olisi 50-100 €. Pieni vähemmistö sekä myymäläpäälliköissä, myyjissä että haastateltavissa ei pitänyt rahapalkintoa sopivana. Sen sijaan he mielsivät kiitoksen ja pienen muistamisen parhaaksi palkinnoksi.

Sekä kyselyiden että haastattelujen tulokset palkitsemisen perusteena olevista mittareista olivat hyvin yhteneväiset. Parhaimpina pidettiin henkilökohtaista myyntiä mittaavia mittareita ja myymäläkohtaiseen myyntiin liittyviä mittareita. Asiakastyytyväisyyden haastateltavat kokivat selvästi huonommaksi mittariksi kuin kyselytulosten perusteella voisi olettaa. Useimmat haastateltavat pitivät asiakastyytyväisyyttä epäluotettavana mittarina. Tulosten perusteella henkilökohtaista myyntiä suhteessa tehtyihin työtunteihin ja myymäläkohtaisia mittareita tulisi kehittää.

Yhtenä tutkimuskysymyksenä oli selvittää myyjien tyytyväisyys palkitsemisen nykytilaan Askossa. Kyselyiden tulosten perusteella myymäläpäällilöiden sekä myyjien mielestä Askon palkitsemisen nykytila on tyydyttävällä tasolla. Haastavat löysivät palkitsemisesta useita hyviä puolia, mutta myös kehittämiskohtia. Tuloksia voidaan pitää yhteneväisenä sekä kyselyiden että haastattelujen osalta, ja voidaan päätellä, että Askon palkitsemisessä on sekä hyviä puolia että kehitettävää.

Huolestuttavaa työvoiman pysyvyyden kannalta on se, että suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, ettei palkitseminen Askossa sitouta. Heidän mielestään palkitsemista tulisi olla enemmän, jotta se sitouttaisi. Palkitsemalla sitouttaminen tarkoittaa työntekijän motivoimista työntekoon. Kaikista sitouttavinta on, kun työntekijä pitää työtä itsessään palkitsevana. Sisäisiä motivaatiotekijöitä, kuten työ itse, henkinen kasvu, edistyminen, saavutukset ja vastuu, voidaan pitää tehokkaampina kuin ulkoisia. Ulkoisten palkkioiden voimakas lisäys voi vaiuttaa niin, että toiminnasta tulee vain keino palkkioiden saavuttamiseksi.

Myymläpäälliköiden mukaan myyjien palkitsemisen kehittämisessä tulisi kehitysideoita kysyä myyjiltä. Sama ilmeni myös haastatteluissa. Sekä myymäläpäälliköiden kyselyssä että teema-haastatteluissa tuli esille, että myyjä tulisi kuunnella enemmän, ja olisi tärkeää, että esimies tuntisi alaisensa hyvin.

9.4 Kehittämissuositukset

Opinnäytetyöni tavoitteena oli löytää vaihtoehtoisia tapoja myyjien kokonaispalkitsemiseen Askossa. Tutkimusongelmana oli, miten myymälähenkilökunnan palkitsemista tulisi Askossa kehittää.

Tutkimuksen perusteella keskeinen kehityskohta Askon palkitsemisessa on palkkaus- ja palkitsemiskäytänteistä tiedottaminen. Vaikka haastattelujen perusteella tiedottamista ei haluta lisää, tulisi tietoa kuitenkin olla saatavilla niille, jotka sitä haluavat. Palkkausperusteet, edut ja Plussa Mastercard -palkkiokäytänteet voisivat olla esillä Askon intranetissä. Lisäksi koulutuksista voitaisiin tiedottaa enemmän sähköpostitse myyjille.

Tutkimustuloksista ilmeni, että palautetta esimieheltä pidetään tärkeänä palkitsemiskeinona ja lisää rakentavaa ja säännöllistä palautetta tulisi antaa suullisesti. Sana "palautte" tulisi mainita suullista palautetta annettaessa. Palautteen antaminen on tehokas, mutta ilmainen tapa palkita työntekijöitä hyvästä suorituksesta. Rakentavalla palautteella voi myös ohjata työntekijöitä muuttamaan työskentelytapoja. Rakentavaa palautetta voi olla haastavaa antaa, mutta sitä voi opetella. Esimies voisi antaa rakentavaa palautetta alaisilleen systemaattisesti kuukausittain. Palautteenantotuokio olisi kahdenkeskinen ja vain viiden minuutin mittainen. Esimies kertoisi alaiselleen missä on onnistuttu ja missä on kehitettävää.

Etuihin oltiin yleisesti hyvin tyytyväisiä, mutta useimmiten kehityskohtina nousi esiin työhyvinvointiin liittyvät edut sekä konsernietu. Konsernietu on vaikea kehityskohde, sillä kauppiat voivat itse päättää kuinka paljon myöntävät etua tuotteistaan. Sen sijaan työhyvinvointia lisääviä etuja, kuten työkykyseteleitä ja auttavaa työterveyspalvelua on mahdollista kehittää. Työntekijä voisi itse valita minkä verran ottaa kutakin seteliä. Auttavaan, ennaltaehkäisevään työterveyspalveluun työntekijä voisi itse ottaa yhteyttä. Fysioterapeutti voisi vieraillla myymälöissä vuosittain etukäteen määrättyinä ajankohtana.

Erityisen hyvin onnistuneesta kertasuorituksesta parhaimmaksi tuloksien perusteella nousi rahapalkinto. Myyjien teemahaastattelujen perusteella sopiva summa olisi 50-100 euroa. Pieni vähemmistö kannatti kiitosta ja pientä muistamista. Rahapalkinto on ongelmallinen palkitsemismuoto, koska esimerkkinä olleesta hyvästä myyntipäivästä myyjä saa jokatapauksessa rahapalkinnon provisiona. Lisäksi voi olla vaikeaa määrittää, minkä suuruinen myynti johtaa rahapalkintoon. Pieni muistaminen voisi toimia kannusteena rahapalkinnon tavoin ja olisi kustannustehokkaampi palkitsemismuoto yritykselle.

Palkitsemisen perusteena olevista mittareista tutkimustulosten perusteella tulisi kehittää etenkin henkilökohtaista myyntiä suhteessa tehtyihin työtunteihin etenkin osa-aikaisille ja

myymäläkohtaisia mittareita. Myymäläkohtaisesti toivottiin erilaisia kisoja, joilla voidaan parantaa myyntiä, ja voittajalle olisi tiedossa jokin palkinto. Myös hyvistä Mystery-tuloksista tulisi palkita. Myymälöiden välisissä kisoissa olisi syytä tarkkaan määritellä se, mihin ryhmään myymälä kuuluu, ja minkälaiset myymälät kilpailevat keskenään. Myymälöiden sisäisiä kilpailuja voisi olla esimerkiksi varastonkiertokisa ja vuoden työntekijä-kilpailu. Myymälän sisäisiä, myynnin parantamiseen tähtääviä kisoja voisi kukin myymälä keksiä itse myymäläpäällikön valvonnassa. Kilpailuissa on mietittävä etukäteen, mitkä ovat tavoitteet ja mikä on palkinto, kun tavoitteeseen päästään.

Palkitsemisen ei todettu sitouttavan tulosten mukaan. Palkitsemista tulisi lisätä, jotta palkitseminen sitouttaisi. Ennen kuin palkitsemista aletaan erityisesti lisätä, tulisi nykyisestä palkitsemisesta tiedottaa enemmän ja yhtenäistää palkitsemista. Tiedon lisääntyessä palkitsemisen sitouttavuuskin kasvaa. Kehittämiskohteet ja -ehdotukset on tiivistetty taulukossa 3.

Kehittämiskohde	Kehittämisehdotus
Tiedotus	Palkkausperusteet ja edut Intranettiin, koulutusmahdollisuuksien tiedotuksen lisääminen sähköpostitse henkilökunnalle
Palaute esimieheltä	Rakentavan palautteen lisääminen
Työhyvinvointiin liittyvät edut	Työkykysetelit ja auttava työterveyspalvelu
Mittarit	Henkilökohtaisen myynnin suhteuttaminen tehtyihin työtunteihin osa-aikaisille ja myymäläkohtaiseen myyntiin ja tulokseen sidotut palkkiot
Kilpailut	Myyntikilpailujen oikeudenmukaistaminen myymälöiden välillä ja myymälän sisäisten kilpailujen lisääminen

Taulukko 3. Palkitsemisen kehittämiskohteet ja -ehdotukset.

9.5 Jatkotutkimusaiheet

Jatkotutkimusaiheena olisi kehittää palkitsemisstrategia konsernin strategian pohjalta. Palkitsemisstrategian pohjalta tulisi määritellä palkitsemissalkku, jossa on lueteltuina kaikki ne tavat, joilla konserni kannustaa ja palkitsee työntekijöitään. Päällimmäisenä kehitysehdotuksia tulisi kysyä koko konsernin myyjiltä, ja etenkin pyrkiä saamaan vastauksia siihen, millaisia yritykselle edullisia palkitsemismuotoja myyjät arvostavat. Palkitsemisstrategian luominen ja palkitsemissalkun määrittely yhtenäistää ja oikeudenmukaistaa palkitsemista koko konsernissa.

Jatkotutkimusta voisi tehdä siitä, kuinka Mystery-tuloksista voitaisiin palkita. Tietysti esimies voi hyvästä suorituksesta antaa pikapalkinnon, mutta mikäli Mysteryssä onnistuminen olisi tavoitteellista toimintaa, se voisi kannustaa parempaan asiakaspalveluun.

Lisäksi voisi selvittää, miten asiakaspalautejärjestelmää voidaan kehittää palkitsemisen perusteena olevaksi mittariksi. Asiakastyytyväisyys on konsernille tärkeää, joten se voisi olla potentiaalinen mittari palkitsemisen perusteeksi.

Jatkotutkimuksena voisi selvittää, sitouttaako palkitseminen konserniin ja miten sitouttavuutta voisi parantaa. Toisaalta olisi lisäksi hyvä selvittää, mitkä asiat ylipäättään sitouttavat työntekijöitä työhönsä ja kuinka palkitsemisella voidaan sitoutumista parantaa.

9.6 Työn arviointi

Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää, miten myyntihenkilökunnan palkitsemista tulisi kehittää. Asiaa tarkasteltiin sekä Askon myyjien että myymäläpäälliköiden näkökulmasta. Kehittämiskohtia löytyi, ja niiden perusteella myyntihenkilökunnan palkitsemista voidaan kehittää. Lisäksi pyrittiin selvittämään myyjien tyytyväisyys nykyiseen palkitsemiseen. Tulosten perusteella selvisi, että palkitsemisessa on hyviä puolia ja kehitettävää. Erityisesti etuihin myyjät olivat tyytyväisiä. Voidaan sanoa, että tutkimus onnistui antamaan vastauksia tutkimusongelmiin.

Validiteetti toteutui tutkimuksessa kohtalaisesti, ja sitä pyrittiin varmistamaan kysymysten huolellisella suunnittelulla. Jälkikäteen tarkasteltuna kysymykset olisivat voineet olla vieläkin yksityiskohtaisempia, esimerkiksi mittareita koskevassa kysymyksessä sanan ”myynti” paikalla olisi pitänyt selvennyksen vuoksi lukea ”kate”. Validiteettiä huononsi myyjien kyselyn alhainen vastausprosentti, ja sitä pyrittiin parantamaan yhden myymälän myyjien teemahaastatteluilla. Reliabiliteetti toteutui tutkimuksessa, sillä se on toistettavissa. Reliabiliteetti pyrittiin varmistamaan kokonaisotannalla. Ainoastaan teemahaastatteluista toinen tutkija voi saada erilaisia vastauksia, koska tutkijan läsnäolo saattaa vaikuttaa vastaajiin.

Opinnäytetyön tekijänä sain valmiuksia tutkimuksen valmisteleamiseen ja tekemiseen. Opin prosessin aikana, kuinka tutkimus tehdään ja mitä siihen vaaditaan. Lisäksi opin raportoimaan tutkimustuloksia ja löytämään tuloksien perusteella keskeisiä kehityskohtia.

Lähteet

Armstrong, M. & Brown, D. 2006. Strategic reward – making it happen. Lontoo: Kogan Pages.

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

Heikkilä, T. 2001. Tilastollinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10., osin uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Hulkko, K., Hakonen, A., Hakonen, N. & Palva, A. 2002. Toimiva tulospalkkaus – opas kehittämiseen. Juva: WSOY.

Härkönen, H. 2010. Rahalla ei saa kaikkea. Telma 3:2010, 10-17.

Hurri, P. 2012. Asko kuudetta kertaa Suomen luotettavin huonekaluliike. tuusu-la.askohk@asko.fi. 25.01.2012.

Indoor Group. 2012. Indoorin muistamis- ja huomioimiskäytäntö. Julkaistu 27.01.2012. Viitattu 09.02.2012. Askon Intranet.

Indoor Group a. Etusivu. Viitattu 02.02.2012. <http://www.indoorgroup.fi>

Indoor Group b. Historia. Viitattu 02.02.2012. <http://www.indoorgroup.fi/historia.php>

Indoor Group c. Organisaatio. Viitattu 02.02.2012. <http://www.indoorgroup.fi/organisaatio.php>

Indoor Group d. Henkilöstöpolitiikka.

Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 118. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOYpro.

Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Hansaprint.

Kesko. 2011a. Strategiset tavoitteet. Viitattu 09.02.2012. <http://www.kesko.fi/fi/Kesko-yrityksena/Strategia-ja-tavoitteet/>

Kesko. 2011b. Visio ja arvot. Viitattu 09.02.2012. <http://www.kesko.fi/fi/Kesko-yrityksena/Strategia-ja-tavoitteet/Visio-ja-arvot/>

Lahti, C., Tarumo, S. & Vartiainen, M. 2004. Palkkausjärjestelmien kehittäminen. Helsinki: Edita Prima.

Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Vammala: Tammi.

Moisio, E., Sweins, C. & Salimäki, A. 2006. Työsuojelurahaston selvityksiä 1 : 2006. Miten palkitseminen muuttuu Suomessa – Palkitsemisen haasteet ja tutkimustarpeet. TKK.

Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Porvoo: WS Bookwell.

- Rantamäki, T. Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Helsinki: WSOYpro.
- Rubanovitsch, M. & Valorinta, V. 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.
- Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum.
- Thomas, K. 2002. Intrinsic Motivation at Work - Building Energy & Commitment. San Francisco: Berrett-Koehler
- Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. 2.-3. painos. Helsinki: Edita.

Kaaviot

Kaavio 1. Kokonaispalkitsemisprosessi	8
---	---

Kuvat

Kuva 1. Indoor Group - ketjukonsepti 24

Kuviot

Kuvio 1. Palkitsemisen yhteensopivuus	9
Kuvio 2. Palkitsemisen kokonaisuus	13
Kuvio 3. Palkitsemisen ajantasaisena pitäminen	20
Kuvio 4. Myymäläpäälliköiden mielikuva palkkauksesta Askossa	30
Kuvio 5. Myymäläpäällikön arvio myyntihenkilökuntaa kiinnostavista eduista.....	31
Kuvio 6. Myymäläpäällikköjen mielipide mittareista palkitsemisen perusteiksi	32
Kuvio 7. Kuinka kauan olet työskennellyt Askossa	34
Kuvio 8. Myyjien mielikuva palkkauksesta Askossa	34
Kuvio 9. Esimieheltä saatu palaute	35
Kuvio 10. Eniten kiinnostavat edut	36
Kuvio 11. Mieluisin palkinto erityisen hyvästä suorituksesta	37
Kuvio 12. Palkitsemisen Askossa tulisi tapahtua ketjutasolla.....	38
Kuvio 13. Palkitsemisen perusteina olevat mittarit.....	39

Taulukot

Taulukko 1. Yhteenveto mielipiteistä Askon palkkauksesta	46
Taulukko 2. Yhteenveto palkitsemisen perusteena olevista mittareista.....	48
Taulukko 3. Palkitsemisen kehittämiskohteet ja - ehdotukset	55

Liitteet

Liite 1: Myyjien kysely	64
Liite 2: Myymäläpäälliköiden kysely	68
Liite 3: Teemahaastattelun runko	71

Liite 1: Myyjien kysely

Kysely

23.2.2012

Tutkimus palkitsemiseen liittyvistä mielikuvista pääkaupunkiseudun Asko-myyvälöissä

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten pääkaupunkiseudun Asko-myyvälöiden myyntihenkilökunta kokee aineettoman ja aineellisen palkitsemiseen eri muodot ja kuinka he toivoisivat tulevansa palkituksi työssään.

Tutkimus liittyy Laurea-ammattikorkeakoulun Liiketalouden koulutusohjelman opinnäytetyöhöni palkitsemisesta. Tutkimuksen kohderyhmänä on koko pääkaupunkiseudun Asko-myyvälöiden myyntihenkilökunta.

Vastaukset annetaan nimettöminä ja ne käsitellään luottamuksellisesti. Tulosten raportointi suoritetaan niin, ettei yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa. Vastauksesi ovat hyödyllistä tutkimusaineistoa ja niiden avulla saadaan tietoa Asko-myyvälöiden myyntihenkilökunnan mielipiteistä eri palkitsemistavoista. Kyselyn tulokset julkaistaan touko-kesäkuussa 2012.

Jokaisen myyntihenkilökuntaan kuuluvan tulee vastata kyselyyn henkilökohtaisesti yhden keran. Tulosten lähettämisen jälkeen vastaukset tallentuvat järjestelmään. Kun seuraava vastaaja avaa linkin, avautuu tyhjä lomake täytettäväksi. Vastaamista ei voi keskeyttää ja jatkaa myöhemmin, vaan kysely tulee suorittaa kerralla valmiiksi. Muista lopuksi klikata "Lähetä vastaukset" -nappia. Vastaaminen kestää noin 10 minuuttia per henkilö.

Kysely löytyy oheisesta linkistä:

https://www.surveypal.com/app/f?_d=0&_sid=24996653&_k=kS9BNw8FAITeEblzsk4j0UVa3k1PkhXa2G9EyS8lcqu-a9JipsmGByrphqlrOAo-

Jos linkki ei avaudu myymälän päätteillä, vastatkaa kyselyyn myymäläpäällikön päätteellä tai myymälän miniläppäriellä (mikäli teillä on sellainen käytössä).

Kyselyyn tulee vastata torstaihin 1.3. kello 20:00 mennessä.
Kiitän osallistumisestasi tutkimukseen.

Elli Viitanen
Laurea Ammattikorkeakoulu
Keravan toimipiste
elli.viitanen@xxx

1. Palkkaus Askossa on mielestäsi:

		täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä	en osaa sanoa
1	Tasa-arvoinen	1	2	3	4	5
2	Tulokseen ohjaava	1	2	3	4	5
3	Kannustava	1	2	3	4	5
4	Oikeudenmukainen	1	2	3	4	5
5	Kilpailukykyinen	1	2	3	4	5
6	Motivoiva	1	2	3	4	5
7	Selkeä	1	2	3	4	5

2. Minkä verran koet saavasi palautetta esimieheltäsi?

- 1 en lainkaan
- 2 jonkin verran
- 3 melko paljon
- 4 erittäin paljon

3. Mitkä seuraavista eduista kiinnostavat sinua eniten?

- 1 Liikuntasetelit
- 2 Muu tuki liikunnalle
- 3 Kulttuurisetelit
- 4 Apu painonhallintaan
- 5 Fysikaaliset edut kuten hieronta
- 6 Lakisääteistä huomattavasti parempi työterveydenhuolto
- 7 Keskon henkilökuntaetu
- 8 Indoor Groupin henkilökuntaetu
- 9 Jokin muu, mikä? _____

4. Kun onnistut työssäsi erityisen hyvin, haluaisit saada palkinnoksi mieluiten:

- 1 Rahapalkinto
- 2 Tavarapalkinto
- 3 Koulutusmahdollisuudet
- 4 Kiitos esimieheltä
- 5 Julkinen kiitos
- 6 Varmuus työsuhteen pysyvyyteen
- 7 Palkallinen vapaa

5. Palkitseminen Askossa tulisi mielestäsi tapahtua:

		täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä	en osaa sanoa
1	Yksilökohtaisesti	1	2	3	4	5
2	Myymäläkohtaisesti	1	2	3	4	5
3	Ketjutasolla (Asko-ketju)	1	2	3	4	5

6. Kuinka hyviä seuraavat mittarit palkitsemisen perusteiksi olisivat mielestäsi:

		ei lainkaan hyvä	vain hieman hyvä	melko hyvä	erittäin hyvä	en osaa sanoa
1	Henkilökohtainen myynti	1	2	3	4	5
2	Henkilökohtainen myynti suhteessa tehtyihin työtunteihin	1	2	3	4	5
3	Myymäläkohtainen myynti	1	2	3	4	5
4	Ketjukohtainen tulos	1	2	3	4	5
5	Myymäläkohtainen tulos	1	2	3	4	5
6	Ketjukohtainen asiakastyytyväisyys	1	2	3	4	5
7	Myymäläkohtainen asiakastyytyväisyys	1	2	3	4	5
8	Myymäläkohtainen Hit-rate	1	2	3	4	5
9	Myymäläkohtainen Keskiostos	1	2	3	4	5

7. Kerro esimerkki mahdollisesta Askossa saamastasi palkitsemisesta, johon olet ollut erittäin tyytyväinen. (Avoin)

8. Millä kolmella sanalla kuvailisit palkitsemista Askossa? (Avoin)

Taustatiedot:

9. Kuinka kauan olet työskennellyt Askossa?

- alle 3 vuotta
- 3-10 vuotta
- 11-20 vuotta
- yli 20 vuotta

10. Työskenteletkö

- Kokopäiväisesti
- Osa-aikaisesti
- Satunnaisesti

Liite 2: Myymäläpäälliköiden kysely

Kysely

23.2.2012

Tutkimus palkitsemiseen liittyvistä mielikuvista pääkaupunkiseudun Asko-myymälöissä

Tämä myymäläpäälliköille suunnattu kysely on osa tutkimusta, jonka tarkoituksena on selvittää, mitä mieltä pääkaupunkiseudun Asko-myymälöiden myyntihenkilökunta on aineellisesta ja aineettomasta palkitsemisesta ja kuinka he toivoisivat tulevansa palkituksi työssään.

Tutkimus liittyy Laurea-ammattikorkeakoulun Liiketalouden koulutusohjelman opinnäytetyöhöni palkitsemisesta. Tutkimuksen kohderyhmänä on koko pääkaupunkiseudun Asko-myymälöiden myyntihenkilökunta ja myymäläpäälliköt.

Vastaukset annetaan nimettöminä ja ne käsitellään luottamuksellisesti. Tulosten raportointi suoritetaan niin, ettei yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa. Vastauksesi ovat hyödyllistä tutkimusaineistoa ja niitä verrataan Askon myyntihenkilökunnan vastauksiin. Vastaaminen kestää noin 15 minuuttia. Kyselyn tulokset julkaistaan touko-kesäkuussa 2012.

Kyselyyn pääset vastaamaan oheisesta linkistä:

https://www.surveypal.com/app/f?_d=0&_sid=24996650&_k=qtP4T9I9fJdA4Uuz05UFyikppZmVhIrGnhGedal5g4cugVJh-LMsCHJ-uR7spwKz

Vastaa kyselyyn torstaihin 1.3. kello 20:00 mennessä.

Lisäksi pyytäisin ilmottamaan minulle alla olevaan sähköpostiosoitteeseen myymäläsi myyntihenkilökunnan tämänhetkisen lukumäärän.

Kiitän osallistumisestasi tutkimukseen.

Elli Viitanen
Laurea Ammattikorkeakoulu
Keravan toimipiste
elli.viitanen@xxx

1. Palkkaus Askossa on mielestäsi:

		täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä	en osaa sanoa
1	Tasa-arvoinen	1	2	3	4	5
2	Tulokseen ohjaava	1	2	3	4	5
3	Kannustava	1	2	3	4	5
4	Oikeudenmukainen	1	2	3	4	5
5	Kilpailukykyinen	1	2	3	4	5
6	Motivoiva	1	2	3	4	5
7	Selkeä	1	2	3	4	5

2. Minkä verran mielestäsi annat palautetta alaisillesi?

- 1 en lainkaan
- 2 jonkin verran
- 3 melko paljon
- 4 erittäin paljon

3. Mistä seuraavista eduista oletat alaisiesi olevan eniten kiinnostuneita? (Valitse enintään kolme vaihtoehtoa.)

- 1 Liikuntasetelit
- 2 Muu tuki liikunnalle
- 3 Kulttuurisetelit
- 4 Apu painonhallintaan
- 5 Fysikaaliset edut kuten hieronta
- 6 Lakisääteistä huomattavasti parempi työterveydenhuolto
- 7 Keskon henkilökuntaetu
- 8 Indoor Groupin henkilökuntaetu
- 9 Jokin muu, mikä? _____

4. Kun alaisesi onnistuu työssään erityisen hyvin, paras palkinto mielestäsi olisi:

- 1 Rahapalkinto
- 2 Tavarapalkinto
- 3 Koulutusmahdollisuudet
- 4 Kiitos esimieheltä
- 5 Julkinen kiitos
- 6 Varmuus työsuhteen pysyvyyteen
- 7 Palkallinen vapaa

5. Palkitseminen Askossa tulisi mielestäsi tapahtua:

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä	en osaa sanoa
1 Yksilökohtaisesti	1	2	3	4	5
2 Myymäläkohtaisesti	1	2	3	4	5
3 Ketjutasolla (Asko-ketju)	1	2	3	4	5

6. Kuinka hyviä seuraavat mittarit palkitsemisen perusteiksi olisivat mielestäsi:

	ei lainkaan hyvä	vain hieman hyvä	melko hyvä	erittäin hyvä	en osaa sanoa
1 Henkilökohtainen myynti 5		1	2	3	4
2 Henkilökohtainen myynti suhteessa tehtyihin työtunteihin	1	2	3	4	5
3 Myymäläkohtainen myynti 5		1	2	3	4
4 Ketjukohtainen tulos	1	2	3	4	5
5 Myymäläkohtainen tulos	1	2	3	4	5
6 Ketjukohtainen asiakastyytyväisyys	1	2	3	4	5
7 Myymäläkohtainen asiakastyytyväisyys	1	2	3	4	5
8 Myymäläkohtainen Hit-rate 5		1	2	3	4
9 Myymäläkohtainen Keskiostos	1	2	3	4	5

7. Minkälainen mielestäsi on palkitsemisen nykytila Askossa myyntihenkilökunnan osalta?

- 1 erittäin huono
- 2 melko huono
- 3 melko hyvä
- 4 erittäin hyvä

8. Millä tavoin annat palautetta alaisillesi? Koetko palautteen antamisen tärkeäksi? (Avoin)

9. Kuinka kehittäisit myyntihenkilökunnan palkitsemista, jos sinulla olisi mahdollisuus vaikuttaa asiaan? (Avoin)

Liite 3: Teemahaastattelun runko

Palkitsemiseen liittyvät mielikuvat

1. Palkkaus Askossa
 - tasa-arvoinen
 - tulokseen ohjaava
 - kannustava
 - oikeudenmukainen
 - kilpailukykyinen
 - motivoiva
 - selkeä

2. Kokonaispalkitsemisen nykytila

3. Palaute esimieheltä

4. Työsuhteeseen liittyvät edut

5. Sopiva palkinto hyvin onnistuneesta kertasuorituksesta

6. Palkitsemisen sitouttavuus

7. Palkitsemisen perusteena olevat mittarit
 - henkilökohtainen myynti
 - myynti suhteessa tehtyihin työtunteihin
 - myymäläkohtainen myynti
 - asiakastyytyväisyys
 - Hit-rate
 - Keskiostos