



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

MOTIVOIVA JA SITOUTTAVA PALKITSEMISJÄRJESTELMÄ

Toimeksiantajana TosiKoti

Joni Ramu

Opinnäytetyö

Marraskuu 2018

Yrittäjyyden ja tiimijohtamisen koulutus



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu

Liiketalous

Yrittäjyys ja tiimijohtaminen

RAMU, JONI:

Motivoiva ja sitouttava palkitsemisjärjestelmä. Toimeksiantajana TosiKoti

Opinnäytetyö 70 sivua, joista liitteitä 0 sivua

Marraskuu 2018

Palkitseminen on kehittynyt Suomessa viime vuosikymmenten aikana hurjaa vauhtia. Nykypäivän Suomessa työntekijöille on entistä tärkeämpää, että työpaikan palkitsemisjärjestelmä on motivoiva ja sitä kautta työpaikalla viihtyy.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tarjota toimeksiantajalle palkitsemiseen liittyviä keinoja houkutella kaivattua henkilöstöä yritykseen, motivoida myyjiä kasvattamaan myyntiä sekä motivoida myyjiä pysymään työsuhteessa mahdollisimman pitkään. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää uusi motivoiva palkitsemisjärjestelmä toimeksiantajan myyntityötä tekeville työntekijöille.

Työssä perehdytään palkitsemisen kokonaisuuteen, tarkastellaan palkitsemisjärjestelmän toimivuutta, syvennytään suoritusperusteiseen palkitsemiseen sekä käsitellään palkitsemista motivoinnin näkökulmasta.

Opinnäytetyön tuloksena toimeksiantajalle kehitettiin palkitsemiskeinot kaikkiin palkitsemisen kokonaisuuden osa-alueisiin sekä esitellään, missä suhteessa palkitsemiseen kohdistuva rahoitus jaetaan kullekin osa-alueelle.

Toimeksiantajayrityksellä ei vielä ollut palkattua henkilöstöä opinnäytetyön toteuttamisen ajankohtana, joten lopputuloksen todellinen toimivuus testataan yrityksen toiminnan laajentuessa. Jatkossa toimeksiantajan tulee kehittää palkitsemista yksilötasolta yksikkötasolle, organisaation kasvaessa.

Asiasanat: palkitseminen, suoritusperusteinen, motivointi, myynnin palkitseminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
Entrepreneurship and Team Leadership

RAMU, JONI:

Reward system that motivates and increases engagement. Case TosiKoti

Bachelor's thesis 70 pages, appendices 0 pages

November 2018

In Finland, rewarding has developed over the last few decades at a tremendous pace. For today's Finnish employees it is more and more important that the rewarding system of the organization is motivating and thus the workplace is enjoyable.

The aim of this study was to provide the commissioner with tools to attract required staff to the company, motivate salespersons to increase sales and remain in the employment relationship as long as possible. The purpose of the study was to develop a new motivational reward system for the sales staff of the commissioner.

The thesis focuses on the rewarding entity, examines the functionality of the reward system, deals with the performance-based rewarding and reviews rewarding from the motivational point of view.

As the outcome of the thesis, rewarding tools were developed for the commissioner for all the elements of the rewarding entity. The thesis also presents the proportion in which the funding for rewarding is allocated for each element.

The commissioning company did not have employees during the thesis process, so the actual functionality of the rewarding tools will be tested only after the expansion of the operations. In the future, as the organisation grows, the commissioner must develop the rewarding from an individual level to the unit level.

Key words: Rewarding, performance-based, motivation, reward system

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Työn tausta.....	6
1.2	Työn tarkoitus ja tavoite	6
1.3	Opinnäytetyön toteuttaminen ja raportin rakenne.....	7
2	PALKITSEMINEN	9
2.1	Historia, nykyhetki ja tulevaisuus	9
2.2	Palkitsemisen kokonaisuus	10
2.2.1	Aineelliset palkitsemistavat	12
2.2.2	Aineettomat palkitsemistavat	14
2.3	Toimiva palkitseminen	16
2.3.1	Työntekijän näkökulma.....	16
2.3.2	Työnantajan näkökulma	18
2.4	Suoritusperusteinen palkitseminen	19
2.4.1	Suoritusperusteisen palkitsemisen pääperiaate	19
2.4.2	Suoriutumisen mittaaminen ja arviointi	20
2.5	Motivointi palkitsemisessä	24
2.5.1	Henkilön suoriutumiseen vaikuttavat tekijät.....	25
2.5.2	Tavoitteiden asettaminen ja niiden merkitys.....	26
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	30
3.1	Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä	30
3.2	Tutkittavien valinta	31
3.2.1	Työntekijöiden näkökulma.....	31
3.2.2	Yritysten näkökulma	32
3.3	Aineiston analyysi.....	33
4	TUTKIMUSTULOKSET	34
4.1	Peruspalkitsemistavat.....	34
4.2	Täydentävät palkitsemistavat.....	35
4.3	Edut	36
4.4	Työympäristö	37
4.5	Työn sisältö ja mahdollisuus kehittyä.....	38
4.6	Arvostus ja palaute työstä	39
4.7	Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet.....	40
5	UUSI PALKITSEMISJÄRJESTELMÄ.....	41
5.1	Palkitsemisstrategia	41
5.2	Suunnittelu	43
5.3	Palkitsemiskeinot	44

5.3.1	Peruspalkitsemistavat	47
5.3.2	Täydentävät palkitsemistavat	48
5.3.3	Edut	51
5.3.4	Työympäristö	53
5.3.5	Työn sisältö ja mahdollisuus kehittyä	55
5.3.6	Arvostus ja palaute työstä	58
5.3.7	Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet	60
5.4	Palkitsemisen rahoittaminen	62
6	YHTEENVETO	65
6.1	Lopputuloksen arviointi	65
6.2	Siirrettävyys ja jatkokehittämisideat	65
6.3	Kehittämisprosessin arviointi	66
	LÄHTEET	68

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta

Palkitseminen on kehittynyt Suomessa viime vuosikymmenten aikana hurjaa vauhtia. Maailmallakin kasvussa oleva strategisen palkitsemisen suuntaus on saanut Suomessa toimivat yritykset ja organisaatiot ottamaan käyttöön uudenlaisia kannustavia palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmiä. Nykypäivän Suomessa työntekijöille on entistä tärkeämpää, että työpaikan palkitsemisjärjestelmä on motivoiva ja sitä kautta työpaikalla viihtyy. Palkitsemisessa onnistuminen edellyttää paneutumista asiaan, oli yritys tai organisaatio minkä kokoinen tahansa. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 14.)

Opinnäytetyön toimeksiantaja on toiminimi TosiKoti, joka rakentaa uutta myyntiorganisaatiota ilmanvaihtolaitteiden myyntiä varten. TosiKoti tarvitsee myyntiorganisaatiolle palkitsemisjärjestelmän, joka motivoi myyjiä myymään mahdollisimman paljon sekä pysymään työsuhteessa mahdollisimman pitkään. Palkitsemisjärjestelmältä TosiKoti toivoo nuorekkuutta sekä innovatiivisuutta, jotta nuoremmat tekijät kiinnostuvat työpaikasta. Upouudella myyntiorganisaatiolla ei ole ennestään palkitsemisjärjestelmää, mutta toimeksiantaja on muissa myyntiorganisaatioissaan käyttänyt suoritusperusteista palkitsemisjärjestelmää, jonka toimeksiantaja kokee sopivaksi myös tähän myyntiorganisaatioon.

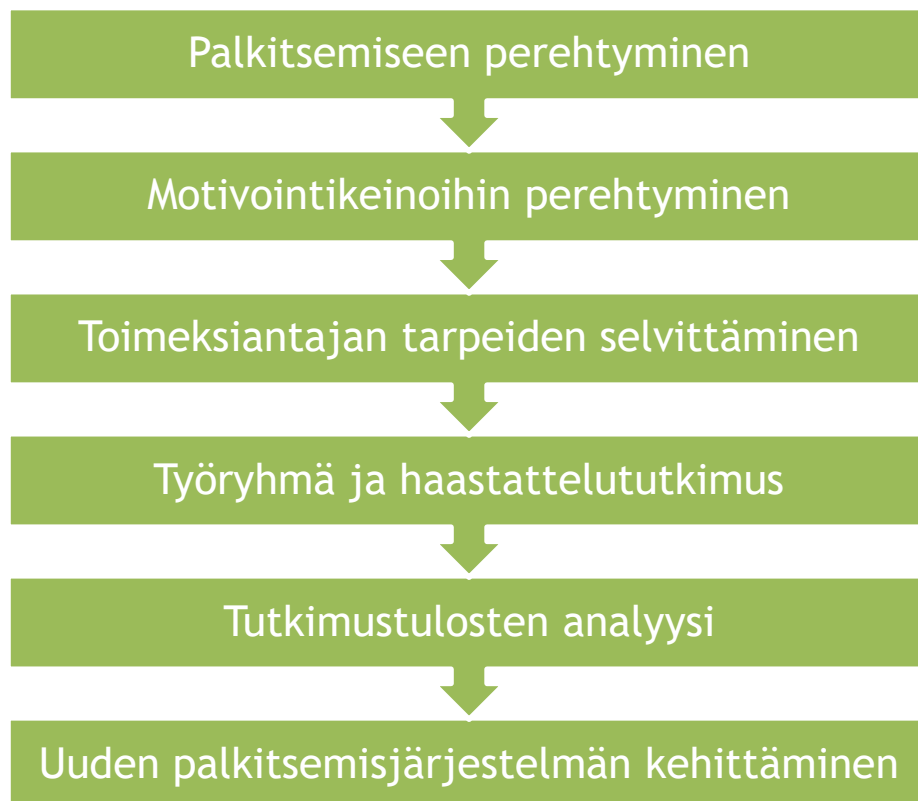
1.2 Työn tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on tarjota toimeksiantajalle palkitsemiseen liittyviä keinoja houkutella kaivattua henkilöstöä yritykseen, motivoida myyjiä kasvattamaan myyntiä sekä motivoida myyjiä pysymään työsuhteessa mahdollisimman pitkään. Opinnäytetyön tarkoitus on kehittää uusi motivoiva palkitsemisjärjestelmä toimeksiantajan myyntityötä tekeville työntekijöille.

Opiskelijan henkilökohtaisena tavoitteena on kasvattaa osaamista ja ymmärrystä palkitsemisjärjestelmistä ja –keinoista, jotka auttavat tulevaisuuden johtamistehtävissä.

1.3 Opinnäytetyön toteuttaminen ja raportin rakenne

Motivoivan palkitsemisjärjestelmän kehittämisprosessin aloitin palkitsemiseen perehtymisellä kirjallisuuden ja verkkolähteiden kautta. Palkitsemisen lisäksi perehdyin myyntityötä tekevien työntekijöiden motivointiin käytettyihin työkaluihin kirjallisuuden ja verkkolähteiden avulla. Perehdyin myös toimeksiantajan tarpeisiin ja odotuksiin. Teoreettiseen tietoon perehtymisen jälkeen järjestin työryhmän, joka koostui eri yrityksissä myyntiä tekevästä työntekijöistä. Työryhmässä selvitin myyntityötä tekevien työntekijöiden motivaatiotekijöitä ja näkemyksiä onnistuneesta ja motivoivasta palkitsemisesta. Lisäksi tein haastattelututkimuksen, jossa haastattelin eri myyntiorganisaatioiden palkitsemisesta vastaavia henkilöitä selvittääkseni, millä keinoin kyseiset menestyneet myyntiorganisaatiot palkitsevat myyjäänsä. Analysoin tutkimustulokset työntekijän sekä työnantajan näkökulmista. Lopulta kehitin uuden palkitsemisjärjestelmän teoreettisen tiedon, tutkimustulosten ja toimeksiantajan tarpeiden pohjalta (kuvio 1).



KUVIO 1. Opinnäytetyön prosessi

Opinnäytetyön raportti etenee kronologisesti opinnäytetyön toteuttamisprosessia myönteäillen. Johdannon jälkeen käydään läpi, mitä palkitseminen kokonaisuudessaan on. Palkitsemista tarkastellaan laajalti käytetyn palkitsemisen kokonaisuuden kautta sekä perehdytään toimivan palkitsemisen käsitteeseen. Teoriaosuudessa käydään myös läpi suoriutusperusteisen palkitsemisen periaatteita ja suorituksen mittaamista. Motivaatiotekijät esitellään osana palkitsemista suoriutumiseen vaikuttavien tekijöiden ja tavoitteiden asettamisen avulla. Teoriaosuuden jälkeen käydään läpi tutkimuksen toteuttaminen esittelemällä tutkimusmenetelmä, tutkittavien valinta sekä aineiston analyysi. Sen jälkeen esitellään tutkimustulokset palkitsemisen kokonaisuuden osa-alueiden kautta. Luvussa 5 käydään läpi uusi palkitsemisjärjestelmä aloittaen uuden järjestelmän kehittämisestä, jonka jälkeen esitellään palkitsemisen keinot palkitsemisen kokonaisuuden osa-alueiden kautta ja lopuksi esitellään, kuinka palkitseminen rahoitetaan. Opinnäytetyön raportti päättyy yhteenvetoon, jossa arvioidaan lopputulosta, sen siirrettävyyttä, pohditaan jatkokehittämisideoita ja arvioidaan kehittämisprosessia (kuvio 2).



KUVIO 2. Opinnäytetyön raportin rakenne

2 PALKITSEMINEN

Tässä luvussa perehdytään palkitsemisen näkyymiin historiasta tulevaisuuteen, palkitsemisen kokonaisuuteen sekä palkitsemisjärjestelmiin myyntialalla.

Palkitsemisella on yleisesti kolme tavoitetta: houkutella yritykseen kaivattua henkilöstöä, varmistaa heidän pysyvyys työtehtävässä sekä motivoida heitä kaivattuihin työsuorituksiin. Usean yrityksen palkitsemisstrategiasta löytyvät nämä kohdat, vähintään ajatuksen tasolla. (Hakonen ym. 2005, 19.) Palkitsemistavat vaihtelevat erilaisten organisaatioiden välillä, mutta niihin yleisesti vaikuttavat yllä mainittujen kolmen kohdan lisäksi ulkoinen toimintaympäristö, kuten lait, työehtosopimukset sekä historia (Hakonen & Nylander 2015, 34).

2.1 Historia, nykyhetki ja tulevaisuus

Nykypäivän palkitsemisen perusajatukset juontuvat aina 1800-luvun lopulle asti, kun Yhdysvalloissa Taylorismi eli tieteellinen liikkeenjohto-oppi (scientific management) sai alkunsa. Oppi perustuu Frederick Winslow Taylorin teokseen *The Principles of Scientific Management* (1911). Taylorismin missiona oli seurata paremmin työsuorituksia ja sen avulla kehittää parempia työtapoja sen sijaan, että luotettaisiin vanhoihin käytäntöihin. Tätä kautta työntekoa alettiin mittaamaan ja kellottamaan, joka puolestaan mahdollisti palkitsemismenetelmien monipuolistamisen vakiintuneen tuntipalkkauksen sijaan. Tämän aikakauden palkitsemisjärjestelmien tarkastelu auttaa hahmottamaan palkitsemisjärjestelmiä myös nykypäivänä. (Caudill & Porter 2014.)

Nykypäivänä työsuhteen voi kuvailla esimerkiksi vaihtokauppana, jossa työnantaja saa työntekijältä hänen osaamisen, työpanoksen ja aikaa. Palkitsemista on vastavuoroisesti kaikki se, mitä työntekijä saa vastineeksi. Näitä voivat olla muun muassa palkka, erilaiset työsuhte-edut ja työntekijän arvon säilyttäminen työmarkkinoilla. Tänä päivänä ammattien ja työtehtävien muuttuessa, työnantajan lupaus työntekijän arvon ja työllistettävyyden säilyttämisestä työmarkkinoilla on vahva kilpailukeino työnantajakuvassa. Tämä voi tapahtua esimerkiksi kouluttamalla työntekijöitä aktiivisesti, sillä oman ammattitaidon

kehittäminen on työntekijöiden toivelistan kärjessä. (Hakonen ym. 2005, 34–35.) Vaihtokauppaan kuuluu yleisesti muitakin asioita kuin ne, jotka ovat työsopimukseen kirjotettu. Tämä ilmiö kulkee nimellä psykologinen työsopimus, joka kattaa ne asiat, mitä työntekijä kuvittelee työsuhteessaan saavan ja antavan. (Rousseau 1996, 10.)

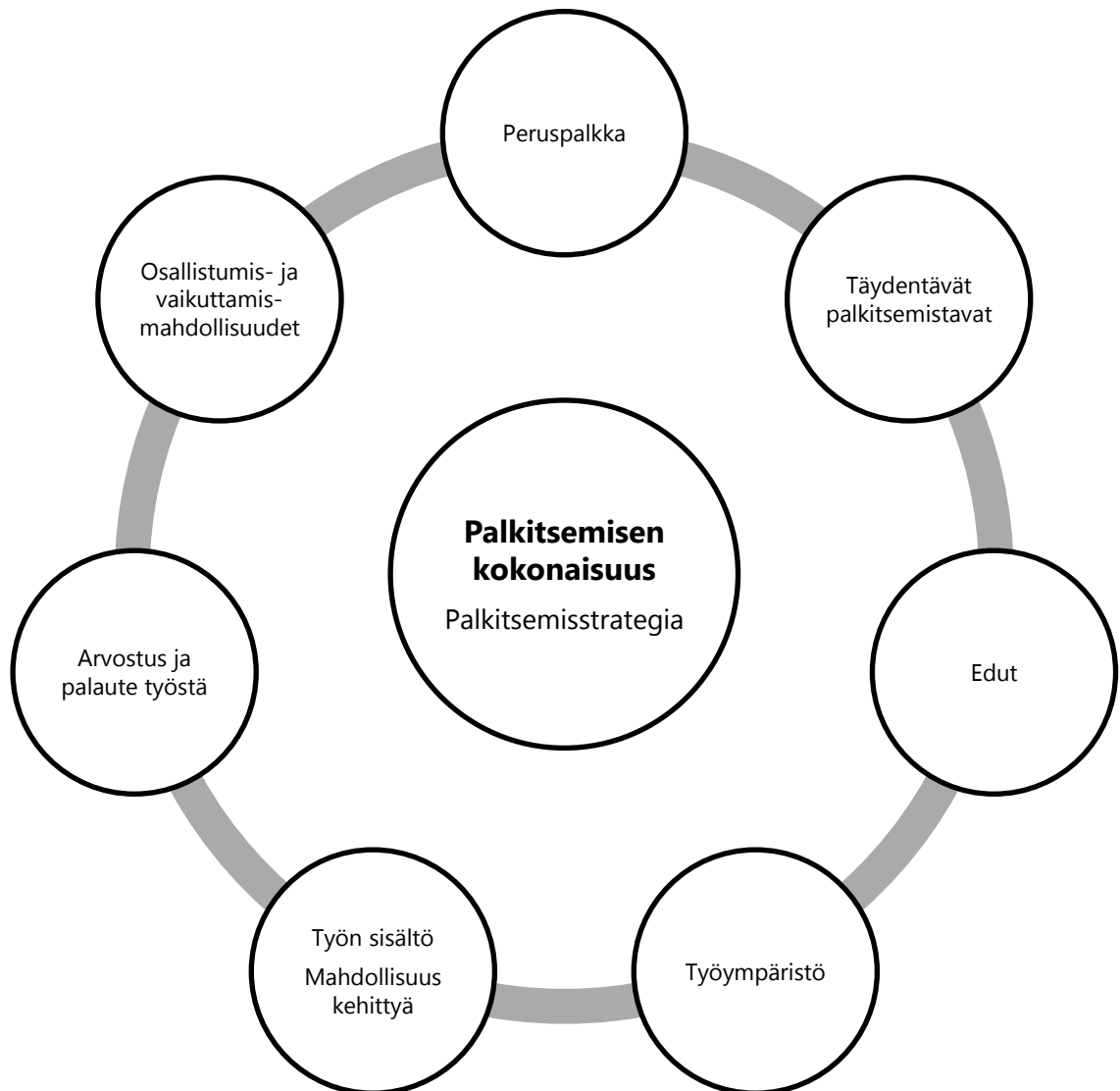
Palkitseminen on noussut yhdeksi tärkeimmistä esimiestäidoista. Lisäksi useilla aloilla johdon ja esimiesten rooli palkitsemisessa on edelleen vahvassa kasvussa tulospalkitsemisen yleistymisen ja palkitsemisjärjestelmien uudistamisen myötä. (Hakonen ym. 2005, 28–29.) Aiemmin mainitun vaihtokaupan saamispuolta voidaan esitellä paremmin palkitsemisen kokonaisuuden avulla.

Aalto-yliopiston työ- ja organisaatiopsykologian professori Matti Vartiainen uskoo, että tulevaisuuden palkitsemisen tulee houkutella, motivoida ja sitouttaa erilaisia työntekijäryhmiä, joilla on erilaisia muuttuvia tarpeita elämän ja työuran edetessä. Lisäksi palkitsemisen pitää tarjota riittävä toimeentulo. (Hakonen & Nylander 2015, 226). Tulevaisuuden osaajat ovat Niemisen ja Tomperin (2008, 151) mukaan mobiileja monopoleja, jotka pysyvät paikallaan vain niin kauan kuin he saavat haluamansa. Sen jälkeen he siirtyvät tekemään työtä johonkin toiseen organisaation tai itselleen. Huippuosajilla kuitenkin on erilaiset tarpeet, joten niiden tyydyttäminen ei tule olemaan yksinkertaista. (Nieminen & Tomperi 2008, 151.) Lehikoinen ja Sinivuori (2014, 116) toteavat kirjassaan, että erityisesti tulevaisuus silmällä pitäen, palkitseminen ei saa perustua suoraan kokemukseen tai muodolliseen koulutukseen. Näistä pitää maksaa palkkaa vain, jos ne näkyvät työn tuloksina (Lehikoinen & Sinivuori 2014, 116).

2.2 Palkitsemisen kokonaisuus

Jokainen organisaatio luo omat palkitsemisjärjestelmänsä, mutta tavallisesti erilaiset palkitsemistavat ryhmitellään palkitsemisen kokonaisuudeksi, jossa jokaisella palkitsemistavalla on oma kokonaisuutta palveleva roolinsa. Palkitsemisen kokonaisuuden tavoitteena on viedä yritystä kohti sen strategista tavoitetta. (Hakonen & Nylander 2015, 21–22.)

Palkitsemisen kokonaisuudesta puhuttaessa on oltava tarkkana. Määritelmiä sille on monia. Maailman suurimpiin palkitsemisen ammattilaisten yhdistyksiin lukeutuva WorldatWork –yhdistys määrittelee palkitsemisen kokonaisuuden näin: ”kaikki työvälaineet, joita työnantaja voi käyttää houkutellakseen, pitääkseen ja motivoidakseen työntekijöitä. Palkitsemisen kokonaisuus sisältää kaiken työsuhteesta johtuvan, minkä työntekijä käsittää arvokkaaksi.” (Hakonen ym. 2005, 22.) Palkitsemisen kokonaisuuden osa-alueiksi WorldatWork –yhdistys määrittää palkan, edut, työ- ja perhe-elämän yhteensopivuuden, suoriutumisen ja huomioimisen keinot sekä ura- ja kehittymismahdollisuudet. Tässä opinäytetyössä käytetään palkitsemisen kokonaisuuden käsittelyssä kuitenkin nimenomaan Suomeen palkitsemisen tutkimusohjelmassa suunniteltua mallia (kuvio 3) (Hakonen & Nylander 2015, 21–23).



KUVIO 3. Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen & Nylander 2015, 21–23)

Palkitsemisen kokonaisuus voidaan karkeasti jakaa kahteen osa-alueeseen: aineellisiin palkitsemistapoihin ja aineettomiin palkitsemistapoihin. Aineelliset palkitsemistavat pitävät sisällään rahalliset ja rahanarvoiset palkitsemistavat, kun taas aineettomat palkitsemistavat käsittää työn sisältöön, kehittymismahdollisuuksiin ja muihin vastaaviin tapoihin liittyvät palkitsemistavat. (Hakonen & Nylander 2015, 21.)

2.2.1 Aineelliset palkitsemistavat

Aineelliset palkitsemistavat rakentuvat rahallisista ja rahanarvoisista palkitsemistavoista (Hakonen & Nylander 2015, 23–30). Ennakkoperintälain 13 §:n 1 momentin 1 kohdan (EPL,1118/1996) mukaan palkalla tarkoitetaan kaiken laatuista palkkaa, palkkiota, etuutta ja korvausta, joka saadaan työ- tai virkasuhteessa. Ehdottomasti yleisin aineellinen palkitsemistapa on peruspalkka, joka on korvaus työntekijän antamasta työpanoksesta. Sen suuruus määräytyy tavallisesti työn vaatimustason, työntekijän kokemuksen sekä suoriutumisen perusteella. Laajemmalla tasolla yrityksen menestys ja työvoiman saatavuus vaikuttavat palkkatasoon ja sen kehitykseen. (Hakonen & Nylander 2015, 23–30.)

Peruspalkitsemistavat

Peruspalkitsemistavat voidaan jakaa karkeasti kahteen kategoriaan: Aikapalkat ja suorituspalkat. Suomessa yleisin peruspalkkaustapa on aikapalkat. Myyntialalla aikapalkka on kuitenkin harvinaista, siksi keskitymme tässä kohdassa suorituspalkkaan, myöhemmin myös tulosperusteinen palkitseminen. (Liinalaakso, Moisio & Tiihonen, 2016, 17). Tulosperusteinen palkitseminen perustuu siihen, mitä saadaan aikaiseksi (Hakonen & Nylander 2015, 26). Mitä suurempi osuus peruspalkitsemisesta perustuu tulokseen, sitä voimakkaammin palkat ohjaavat työntekijän toimintaa. Myyntialalla voimakkaasti, ellei jopa täysin tulosperusteinen palkitseminen on yleistä, sillä tulosperusteista palkitsemistapaa käytetään yleensä silloin, kun työntekijöitä halutaan kannustaa hyvään työtulokseen, hyvään tehokkuuteen ja yleensä organisaation määrittelemällä työmenetelmällä. (Liinalaakso ym. 2016, 22.) Peruspalkitsemistapojen keinoja käydään enemmän läpi kohdassa 2.4 Suoritusperusteinen palkitseminen.

Täydentävät palkitsemistavat

Peruspalkan lisäksi aineellisista palkitsemistavoista käytetään usein täydentäviä palkitsemistapoja. Niiden tavoitteena on palkita työntekijöitä organisaation onnistumisista ja hyvistä työsuorituksista, niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä. (Hakonen & Nylander 2015, 31–34.) Täydentävät palkitsemistavat voidaan jakaa karkeasti kolmeen kategoriaan: Tulos- ja voittopalkkiot, voitonjakoerät ja osakepohjainen palkitseminen (Liinalaakso ym. 2016, 17). Yhteistä täydentäville palkitsemistavoille yleensä on, että

- Niiden käyttämisestä ja maksuperusteista päättää yrityksen johto
- Niiden tarkoituksena on tukea yrityksen menestystä
- Palkkioita maksetaan harvemmin kuin peruspalkkaa
- Palkkion suuruus voi vaihdella tai palkkio voi jäädä saamatta, jos tavoitteet eivät täyty.

(Liinalaakso ym. 2016, 29.)

Pitkän aikavälin täydentävien palkitsemistapojen tavoitteena on usein henkilöstön sitouttaminen yritykseen, näin ollen niitä maksetaan tavallisesti 3-5 vuoden seurantajakson päätyttyä. (Hakonen & Nylander 2015, 31–34.) Pitkän aikavälin kannustimia ovat tyypillisesti osakepohjaiset palkitsemisjärjestelmät (Liinalaakso ym. 2016, 28).

Edut

Kolmantena aineellisiin palkitsemistapoihin kuuluvat edut. Tämä osa-alue on Suomessa laajimmin lakien ja työehtosopimusten säätelemää palkitsemista. (Hakonen & Nylander 2015, 34–35.) Edut voidaan jakaa luontoisetuihin ja henkilökuntaetuihin. Luontoisetu on työntekijän saama käyttöoikeus työnantajan omistamaan tai hallitsemaan hyödykkeeseen. Työntekijän itse hankkimat hyödykkeet, joiden kustannukset työnantaja korvaa, eivät ole verotuksessa luontoisetua, vaan ne luetaan työntekijän rahapalkkaan. Verohallinnon vuosittaisessa luontoisetupäätöksessä määritellään laskentaperusteet yleisimmille luontoiseduille. (Karttunen & Pasanen, 2016, 19.) Yleisimmät luontoisedut ovat autoetu, autotalietu, asuntoetu, ravintoetu, henkilöstöruokailu, puhelinetu ja tietoliikenneyhteydet (Engblom & Adamsson, 2011, 53–94). Henkilökuntaetu on työnantajan työntekijälle tarjoama etu, joka voi olla veronalaista tai verovapaata, eivätkä ne yleensä ole työsuhteen ehtoja (Karttunen & Pasanen, 2016, 21). Tyypillisten henkilökuntaetujen verotusta sääntelee tuloverolain 69 § (Engblom & Adamsson, 2011, 125). Yleisesti merkittävin edellytys hen-

kilökuntaedun verovapaudelle on se, että etu on annettu koko henkilökunnalle ja sitä voidaan pitää tavanomaisena ja kohtuullisena. Yksittäisille verovapaille henkilökuntaeduille on säädetty myös lisäedellytyksiä. (Karttunen & Pasanen, 2016, 21.)

Edut ovat tyypillisesti hyvin konkreettisia palkitsemistapoja ja siksi niitä käytetään nykyisin luomaan työpaikasta houkutteleva ja parantamaan työnantajakuvaa. Erityisen hyödyllisiä ne ovat työnantajan suhteen, sillä edut synnyttävät peruspalkkaan verrattuna enemmän taloudellisia hyötyjä ja säästöjä. (Hakonen & Nylander 2015, 34–35.)

Suomessa lakisäätöisiä etuja ovat työterveydenhuolto ja vuosilomat tiettyyn rajaan saakka. Osa eduista saatetaan määritellä myös työ- ja virkaehtosopimuksissa. Eduista osa on suoraan palkkaan verrattavia luontoisetuja, joille Verohallinto määrittää verotusarvon, kuten ateriat-, asunto-, puhelin-, auto- ja autotallietu. Erilaisiksi täydentäviksi eduiksi työnantaja voi tarjota esimerkiksi työmatkakuljetuksen, työvaatteet, alennuksia omista tuotteista tai erilaisia vakuutuksia. Kaikki täydentävät edut voidaan jaotella karkeasti kolmeen kokonaisuuteen:

1. Talous (esim. alennukset omista tuotteista, eläkevakuutukset)
2. Hyvinvointi (esim. liikuntasetelit, hieronta, aamupala)
3. Turvallisuus ja vapaa-aika (esim. vapaa-ajan tapaturmavakuutus)

(Hakonen & Nylander 2015, 34–35.)

2.2.2 Aineettomat palkitsemistavat

Aineettomien palkitsemistapojen määrittely eri organisaatioissa on hyvin vaihtelevaa. Niistä saatetaan puhua useilla eri nimityksillä, kuten ei-rahalliset palkitsemiset tai psykologiset palkkiot. Useasti aineettomat palkitsemistavat jätetään kokonaan kirjaamatta selkeään muotoon tai niitä ei välttämättä edes mielletä palkitsemiseksi. Hakosen ja Nylanderin (2015) mukaan aineeton palkitseminen on kuitenkin merkityksellinen osa palkitsemista viihtyvyyden ja sitoutumisen kannalta. Lisäksi se on osin ilmaista organisaatiolle, sillä se edellyttää usein vain esimiehen työpanosta ja oivaltamista. Siksi on järkevää kirjata myös aineettomat palkitsemistavat osaksi palkitsemisstrategiaa. (Hakonen & Nylander 2015, 36.)

Työympäristö

Työympäristö voidaan jakaa edelleen aineelliseen ja aineettomaan työympäristöön. Aineelliseen ympäristöön kuuluu konkreettiset tekijät, kuten työvälineet, työsuhteen ehdot ja työajan järjestelyt. Aineettomaan työympäristöön puolestaan lukeutuu esimerkiksi työyhteisöön ja työilmapiiriin liittyvät tekijät. Jäljempää on huomattavasti vaikeampi mitata tai määritellä, mutta toisaalta ne ovat erittäin merkittäviä työntekijöiden hyvinvoinnin ja viihtyvyyden kannalta. (Liinalaakso ym. 2016, 36.)

Työn sisältö ja mahdollisuus kehittyä

87 % suomalaisista pitää työn mielenkiintoisuutta erittäin tärkeänä tai tärkeänä, selviää Haaviston (2010, 44) tekemästä tutkimuksesta. Pelkästään työnkuvaan ja kiinnostavuuteen kannattaa kiinnittää reilusti huomiota. Työn mielenkiintoisuus edistää myös suoraan tavoitteellista asennetta sekä työtyytyväisyyttä. Työn sisällön sovittaminen työntekijän tavoitteita ja kykyjä vastaavaksi lisää myös työn palkitsevuutta. (Liinalaakso ym. 2016, 39.)

Elinkeinoelämän valtuuskunnan vuonna 2010 teettämässä arvo- ja asennetutkimuksessa selvisi, että 52 % suomalaisista piti ammatillista kehittymistä ja oman osaamispääoman kartuttamista yhtenä tärkeimmistä työn merkitystä kuvaavana tekijänä (Haavisto 2010, 33). Työntekijöiden kouluttaminen on siis hyvä keino heidän sitouttamiseen. Työntekijän näkökulmasta oman osaamisen kehittyminen herättää turvallisuutta ja luottamusta tulevaisuuteen ja sitä kautta edistävät omaa hyvinvointia ja työntuloa. Työnantajan näkökulmasta kannattaa pitää huoli, että työntekijöiden kouluttaminen ja valmentaminen kohdistuu johonkin työnantajan tarpeeseen, jotta työntekijän uusi osaaminen voidaan hyödyntää eikä hän hae sille käyttöä jostakin toisesta organisaatiosta. (Liinalaakso ym. 2016, 39.)

Arvostus ja palaute

Arvostus ja oikeudenmukainen kohtelu parantavat työntekijöiden hyvinvointia ja työssä suoriutumista. Arvostus muodostuu lähtökohtaisesti ystävällisestä ja reilusta kohtelusta. Se näyttäytyy kuuntelemisena, rohkaisemisena, hyväksymisenä ja haluna tehdä yhteistyötä. Arvostuksen puute puolestaan näyttäytyy epäluottamuksena, epä tietoisuutena, tehottomuutena ja epäoikeudenmukaisuuden kokemuksina. Tätä ei voi korvata suurella rahasummalla. (Liinalaakso ym. 2016, 41.)

Säännöllinen ja aiheellinen palaute kasvattaa työn merkityksellisyyden ja arvostuksen tunnetta. Positiivinen palaute kasvattaa itseluottamusta sekä tavoitteellista toimintaa, kun

perusteltu ja oikeudenmukainen korjaava palaute puolestaan kannustaa yrittämään kovemmin.

Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet

Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien on todettu lisäävän tuottavuutta, lopputuloksen laatua, tyytyväisyyttä ja työntekijöiden sitoutumista (Liinalaakso ym. 2016, 40). Vaikuttamismahdollisuuksia voi olla esimerkiksi työtehtävien järjestykseen, fyysiseen työskentelypaikkaan, työtehtäviin tai työmenetelmiin liittyvät seikat. Käytännössä kaikki seikat, joilla työntekijä voi vaikuttaa omaan työhönsä. (Hakonen & Nylander 2015, 38.) Osallistumisella tarkoitetaan niitä prosesseja ja keinoja, joiden avulla työntekijä voi vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin asioihin. Osallistumismahdollisuuksien antamisen keskeiset hyödyt organisaatiolle on työntekijöiden tyytyväisyys päätöksentekoprosessiin ja lopputulokseen, päätöksentekotaitojen kehittyminen kaikilla osapuolilla sekä päätösten laadun parantuminen. (Liinalaakso ym. 2016, 40.)

2.3 Toimiva palkitseminen

Yrityksessä määritellään palkitsemisen toimivuus eri tavoin riippuen näkökulmasta. Esimerkiksi talousjohto määrittelee toimivuuden hyvin eri lailla verrattuna henkilöstöjohtoon. (Liinalaakso ym. 2016, 42.) Tässä opinnäytetyössä käytämme yleisen toimivuuden määritelmänä sitä, kun palkitseminen kannustaa henkilöstöä toimimaan yrityksen tavoitteiden mukaisesti ja on yritykselle kannattavaa, sillä näiden ehtojen toteutuessa myös johto ja henkilöstö ovat tyytyväisiä palkitsemiseen (Liinalaakso ym. 2016, 42).

2.3.1 Työntekijän näkökulma

Nieminen & Tomperi (2008, 153) esittelevät kirjassaan toimivan palkitsemisen täyttävän työntekijän näkökulmasta seuraavat tarpeet:

- Lisää motivaatiota
- Osoittaa arvostusta ja kunnioitusta
- Kasvattaa ammatillista itsetuntoa ja ammattitilpeyttä
- Edistää hyvää, ”kiva tulla töihin” -fiilistä
- Kannustaa oikeiden asioiden tekemiseen

- Mahdollistaa kehittymisen
- Mahdollistaa suuremman palkkatason
- Kirkastaa työn merkityksellisyyttä: miten oma työ nivoutuu osaksi suurempaa kokonaisuutta

Eri työntekijöillä on erilaiset tarpeet. Siksi työnantajan tulee tarkkailla työntekijöitä palkitsemisen toimivuuden kannalta. Nieminen & Tomperi (2008, 151–152) käyvät kirjassaan läpi näkökulmia, joista työntekijän tyytyväisyyttä voidaan mitata.

Palkka. Onko palkka ja palkitseminen sopivaa työnantajan odotuksiin ja vaatimukseen työntekijää kohtaan? Vaatimaton palkitseminen saa työntekijät pohtimaan, kuinka voisivat suoriutua tehtävistä vähemmällä ponnistelulla. (Nieminen & Tomperi, 2008, 152.) Oleellista on, että työntekijällä on hyvä palkkatietämys, sillä se vaikuttaa positiivisesti palkkatyytyväisyyteen, henkilöstön sitoutumiseen, työmotivaatioon sekä kokemukseen palkitsemisen oikeudenmukaisuuteen. Palkkatietämyksellä tarkoitetaan tässä sitä, että yksilö tuntee yrityksen palkitsemisjärjestelmän ja ymmärtää, miten oma suoritus vaikuttaa palkkaukseen. (Liinalaakso ym. 2016, 49.)

Tunnustus hyvin tehdystä työstä. Miksi työntekijä ponnistelisi suoriutuakseen paremmin, jollei työntekijä saa tunnustusta ponnisteluistaan? (Nieminen & Tomperi, 2008, 152.) Tunnustukseksi ei riitä rankinglistalle kohoaminen. Paras tapa antaa tunnustusta hyvin hoidetusta suorituksesta on juhlistaa onnistumista. Juhlinnassa huomio kiinnittyy nimenomaan onnistumiseen eikä siinä kukaan menetä kasvojaan tai syyllisty epäonnistumiseen, kuten rankinglistan häntäpäässä. (Lehikoinen & Sinivuori 2014, 126.)

Kiitos ja korjaava palaute. Mistä työntekijä tietää onnistuneensa, ellei hän saa siitä hyvää palautetta ja kiitosta? Onnistumiset kasvattavat ammatillista itsevarmuutta ja ruokkivat uusia onnistumisia. (Nieminen & Tomperi, 2008, 152.) Kuinka työntekijä voi kehittyä ja edetä kohti onnistumisia, ellei hän saa kehittävää palautetta suorituksestaan? Kehittävä palaute osoittaa työntekijälle työnantajan kiinnostuksen ja välittämisen työntekijän suoriutumisesta ja hänen onnistumisesta. (Nieminen & Tomperi, 2008, 152.)

Kunnioitus ja arvostus. Miksi työntekijä olisi hyväntahtoinen ja pitkämielinen, jos työnantaja ei osoita arvostusta häntä kohtaan? (Nieminen & Tomperi, 2008, 152.)

Kouluttaminen ja valmennus. Miksi työntekijä osoittaisi kehittymistään suorituksissa, jos työnantaja ei välitä eikä panosta työntekijän ammattitaidon kehittämiseen? (Nieminen & Tomperi, 2008, 152.)

Mahdollisuus osallistua. Miksi työntekijä toisi esille uusia ideoita, ehdotuksia tai innovaatioita, jos hän ei koe voivansa vaikuttaa ja osallistua yrityksen toimintaan? (Nieminen & Tomperi, 2008, 152.)

Vapaus ja vastuu. Miksi työntekijä olisi oma-aloitteinen ja aktiivinen, jos työnantaja ei anna vastuuta eikä vapautta? (Nieminen & Tomperi, 2008, 152.)

2.3.2 Työnantajan näkökulma

Nieminen & Tomperi (2008, 154) esittelevät kirjassaan toimivan palkitsemisen täyttävän johtamisen näkökulmasta seuraavat tarpeet:

- Mahdollistaa erinomaiset tulokset
- Tuottaa arvoa
- Parantaa laatua
- Tukee kasvua ja kehittymistä
- Konkretisoi tavoitteet ja niiden saavuttamisen
- Suuntaa voimavarat sekä pidemmän että lyhyemmän aikavälin tavoitteiden saavuttamiseen
- Edistää tiedon siirtoa ja osaamisen johtamista
- Kasvattaa organisaation vetovoimaa: helpottaa rekrytointia ja vähentää vaihtuvuutta
- Tarjoaa monipuoliset välineet erilaisten ihmisten johtamiseen erilaisissa tilanteissa
- Rakentaa onnistumisen kulttuuria ja luottamuksen ilmapiiriä

Nieminen & Tomperi (2008, 153) muistuttaa, että kriittisin epäonnistumisen paikka esimiehillä on siinä, jos palkitsemisen signaalit ovat ristiriitaisia tai sattumanvaraisia. Työntekijät huomaavat herkästi epäoikeudenmukaisen ja epäloogisen palkitsemisen, joka syö välittömästi uskottavuuden niin esimieheltä kuin organisaatiolta. (Nieminen & Tomperi, 2008, 153.)

2.4 Suoritusperusteinen palkitseminen

Palkitsemisasiantuntija Elina Moisio (2015) kertoo useiden tutkimusten toteavan, että suoritusperusteinen palkitseminen, myöhemmin myös tulosperusteinen palkitseminen, parantaa yrityksen tuottavuutta erityisesti, kun on selkeät tavoitteet. Opinnäytetyön toimeksiantaja uskoo samoin ja siksi toimeksiantajan selkeät tavoitteet omaavalle myyntiorganisaatiolle rakennetaan suoritusperusteinen palkitsemisjärjestelmä. Hakonen, Hakonen, Hulkko ja Ylikorkala (2005, 113) toteaa, että tulosperusteinen palkitseminen on yleinen palkitsemistapa, jonka tarkoitus on tukea yrityksen strategisten tavoitteiden toteutumista. Toisinaan voidaan puhua myös tavoitepalkkiosta (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 99). Tulosperusteisessa palkitsemisessä korostetaan oleellisia tavoitteita ja palkitaan niiden toteutumiseen johtavasta toiminnasta. (Hakonen ym. 2005, 113.)

2.4.1 Suoritusperusteisen palkitsemisen pääperiaate

Suoritusperusteisen palkitsemisen pääperiaate on mitata niitä asioita, jotka merkitsevät yritykselle eniten. Ihmiset pitävät yleisesti tärkeänä sitä, mitä mitataan ja näin voidaan automaattisesti kohdistaa työntekijöiden keskittyminen yrityksen kannalta merkittäviin lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteisiin. Työmarkkinakeskusjärjestöjen tulospalkkaustyöryhmä uskoo raportissaan (2002), että suoritusperusteinen palkitseminen on ”mahdollisesti tehokkain väline strategisesti tärkeän käyttäytymisen motivoimiseksi”. (Tulospalkkaustyöryhmän raportti 2002.)

Merkittävää suoritusperusteisen palkitsemisen mittareiden asettamisessa on se, että työntekijä ymmärtää täysin, mitä tavoitellaan ja miksi niitä tavoitellaan sekä miten voi vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen. Tästä syystä voi olla vaikeaa luoda mittareita esimerkiksi sijoitetun pääoman tuotosta tai osakekurssin kasvua, sillä näistä on erittäin vaikeaa luoda helposti ymmärrettäviä mittareita. Suoritusperusteista palkitsemista ei toisaalta voi luoda yksilötason mittareiden varaan. Suuret organisaatiotason tavoitteet on vaikeaa täyttää yksilökeskeisillä mittareilla. (Hakonen ym. 2005, 113.)

Suomessa palkkojen tarkistus alaspäin on harvinaista. Siitä syystä tarvitaan täydentäviä palkkaustapoja ja erillisiä lisiä ja korvauksia. Nämä ovat sellaisia lisiä ja korvauksia, jotka

eivät jää palkkaan pysyvästi vaan maksetaan kertakorvauksena korvaukseen oikeutta-
neesta toimesta. (Hakonen ym. 2005, 115.)

2.4.2 Suoriutumisen mittaaminen ja arviointi

Rantamäen, Kauhasen ja Kolarin (2006, 44) mukaan tavoiteasetanta tehdään pääsääntöi-
sesti organisaation ylimmältä tasolta lähtien ja jalkautuu niin sanotun vesiputousmallin
mukaisesti alemmille tasoille. Realististen tavoitteiden asettaminen voi vaatia useamman
keskustelu- ja iterointikierroksen ennen kuin ne ovat tarpeeksi selkeitä ja henkilöstö ko-
kee niiden saavuttamisen mahdolliseksi. (Rantamäki ym. 2006, 44).

Mika Kamenskyn (2000, 187–195) kirjassa Strateginen johtaminen suoritusperusteisen
palkitsemisen mittaristo luokitellaan yleistäen neljään ryhmään, jotka voidaan määrittää
organisaation jokaiselle tasolle:

- 1) Ulkoinen tehokkuus
 - Suhde asiakkaisiin
 - Suhde tavarantoimittajiin ja palveluntuottajiin (ml. kumppanit, verkostot)
 - Suhde muuhun ympäristöön ja sidosryhmiin
- 2) Sisäinen tehokkuus
 - Prosessit
 - Kiertonopeudet
 - Tuottavuus
 - Laatu
- 3) Taloudelliset tavoitteet
 - Yrityksen arvon nousu (markkinahinta)
 - Kasvu (esimerkiksi liikevaihto)
 - Kannattavuus (muun muassa kate, ROI, ROCE, ROE)
 - Vakavaraisuus (omavaraisuusaste)
- 4) Kehittämistavoitteet
 - Organisaatorakenne (esim. tasojen lukumäärä, tiimityö, palvelukeskuk-
set)
 - Organisaatiokulttuuri (esim. muutosvalmius)
 - Henkilöstövoimavarat: määrä, laatu ja osaaminen

- Ohjausjärjestelmät, tietojärjestelmät (tarpeiden mukainen räätälöinti)
- Johtamisjärjestelmä, kehityskeskustelut, osaamiskartoitukset
- Palkitsemisjärjestelmät

(Kamensky 2000, 187.)

Näiden näkökulmien pohjalta organisaatio voi luoda oman mittaristonsa. Kehittämistavoitteiden ryhmä on erityisen moniulotteinen ja ryhmän tavoitteista voi olla haastavaa luoda määrällisiä mittareita, usein on suotavaa käyttää laadullisia mittareita tässä ryhmässä. (Kamensky 2000, 187–195.)

Mittareiden kehittäminen koetaan usein todella haasteelliseksi ja siksi usein valitaan helppo tie kopioida mittareita suurilta saman alan yrityksiltä. Tämä on kuitenkin virhe. Tärkeintä mittareiden onnistumisessa on nimittäin se prosessi, jolla mittaristo luodaan. Laatimisprosessi on raskas ja kuluttava, mutta sen parempaa perehdytystä ja merkityksellisyyden tunnetta henkilöstä tuskin voi muuta kautta saada. (Rantamäki ym. 2006, 103).

Huomioitavaa on, että kaikki mittarit eivät sovellu palkitsemisen perusteiksi, vaikka ne olisivatkin hyviä ja tärkeitä mittareita. Joitakin mittareita saatetaan alkaa käyttää väärin, jos ne ovat palkitsemisen perustana. Rantamäki, Kauhanen ja Kolari (2006, 104) esittelevät kirjassaan muutaman esimerkin sellaisista mittareista (taulukko 1).

TAULUKKO 1. Palkitsemiseen soveltumattomat mittarit (Rantamäki ym. 2006, 104)

Mittari	Haluttu vaikutus	Mahdollinen epäedullinen vaikutus
Kulubudjetin alittaminen	Yritys säästää kuluissa, kun henkilöstö toimii kustannustehokkaammin	Budjetit asetetaan yläkanttiin. Säästetään asioissa, jotka lisäävät kuluja muualla.
Henkilöstön poissaolot	Turhat poissaolot vähenevät	Työntekijät tulevat sairaana töihin
Tapaturmien määrä	Tapaturmat vähenevät	Tapaturmia salataan
Ilmapiiiritutkimuksen tulokset	Ilmapiiiri paranee	Vastaukset eivät ole todenmukaisia ja tulokset eivät ole luotettavia

Toiminnan kehittymisen kannalta on järkevää luoda myös mittareita, jotka eivät voi olla palkitsemisen perusteena, mutta tässä opinnäytetyössä keskitymme palkitsemisen perusteena kelpaaviin mittareihin. Palkitsemisen mittarit voidaan muodostaa hyväksi todetun kolmikannan pohjalta: aikataulu, sisältö, laatu. Rantamäki, Kauhanen ja Kolari (2006, 104) painottavat, että palkitsemisen mittariston perustuessa näihin kolmeen elementtiin, mittarit tuottavat todennäköisimmin halutunlaisia vaikutuksia. Ne kaikki voivat olla samassa mittarissa tai niistä voidaan luoda kustakin oma erillinen mittarinsa. Palkitsemisen täytyy kuitenkin tapahtua näiden elementtien tasapainosta, sillä muutoin mittarit voivat tuottaa jälleen epäedullisia lopputuloksia. Esimerkiksi tuotekehityksessä aikataulua on helppo mitata jatkuvasti, mutta laatu yleensä paljastuu vasta lopuksi. Tämän takia aikataulussa pysymisestä ei voi yksistään palkita. (Rantamäki ym. 2006, 104–105.)

Suorituksen mittaamisessa ja arvioinnissa täytyy lähteä liikkeelle siitä, kuka tekee nämä toimenpiteet. Suorituksen mittaamiselle on yleisellä tasolla useita potentiaalisia arvioijia (taulukko 2). (Kauhanen 2015, 78-79.)

TAULUKKO 2. Potentiaaliset suorituksen arviointitahot (Kauhanen 2015, 79)

Henkilö itse
Esimies/projektipäällikkö
Alaiset
Kollegat
Asiakkaat (sisäiset ja ulkoiset)
Yhteistyökumppanit (sidosryhmät/verkosto)
Ulkopuolinen taho (esim. mystery shopping = testiasiointi)
Tietojärjestelmät

Kauhasen (2015, 79) mukaan suorituksen arvioimiseen käytetään pääasiallisesti vain muutamaa tahoja henkilöä kohden. Nämä tahot päätetään usein joko esimiehen toimesta tai organisaatiotasolla.

Tänä päivänä vallitsevien johtamisperiaatteiden mukaisesti työntekijä on ensisijaisesti itse arvioiva taho, kunhan hänellä on tiedossa etukäteen sovitut arviointiperusteet. Työntekijän lisäksi on yleistä, että lähin esimies arvioi alaisensa suorituksia ennalta päätettyjen

mittareiden ja arviointiperusteiden mukaan. Työntekijän toimiessa projekteissa, arviointi tapahtuu myös tai ainoastaan projektipäälliköiden toimesta. (Kauhanen 2015, 79.)

Esimiehen suhteen arviointi tapahtuu nykyaikana myös alaisten toimesta, yleensä anonyymisti. Usein esimiestä arvioidaan kyselylomakkeiden avulla, sähköisesti tai paperilla. Alaiset voivat arvioida esimiehen johtamistoimintaa ja onnistumisia vain yhdestä näkökulmasta. Tätä alaisten suorittamaa arviointia voidaan käyttää esimerkiksi esimiehen kannustinpalkitsemisessa. (Kauhanen 2015, 79-80.)

Ympäristössä, jossa työskennellään vahvasti tiimeissä, myös kollegat voivat arvioida toistensa suoriutumista, osaamisen rinnalla, kunhan he tietävät arviointiperusteet tarkalleen (Kauhanen 2015, 80).

Entistä enemmän yritykset pyytävät palautetta ja arviointeja myös asiakkailta, niin ulkoisilta kuin sisäisiltä. Asiakkaita voidaan pyytää arvioimaan sekä yksittäisten työntekijöiden että tiimien suoriutumista. Asiakkaat voivat arvioida vain heille näkyvää toimintaa, joka on yleensä vain pieni osa kokonaissuorituksesta, vaikka monissa organisaatioissa se merkittävin. (Kauhanen 2015, 80.)

Ulkoistamisen ja verkostomaisen toiminnan kulta-ajalla täytyy muistaa, että yhteistyökumppanit ja muut sidosryhmät ovat myös hyviä tahoja arvioimaan työntekijöiden sekä tiimien suoriutumista. Tässäkin tapauksessa tärkeää on, että kaikki osapuolet tietävät arviointikriteerit. (Kauhanen 2015, 80.)

Työntekijöiden ja tiimien arviointiin voidaan käyttää myös ulkopuolista tahoja. Kyseistä palvelua tarjotaan laajasti ja se on erityisesti palvelualojen suosiossa, jolloin testiasiakas arvioi asiakaspalvelijan suoriutumista ja laatii raportin tilanteesta. (Kauhanen 2015, 80.)

Yleistyvässä määrin myös erilaiset tietojärjestelmät kykenevät tuottamaan dataa yksittäisten työntekijöiden, tiimien ja osastojen toiminnasta. Erityisesti määrällistä dataa, mutta myös laadulliseksi muutettavia tietoja voidaan monilla järjestelmillä tuottaa. (Kauhanen 2015, 81.)

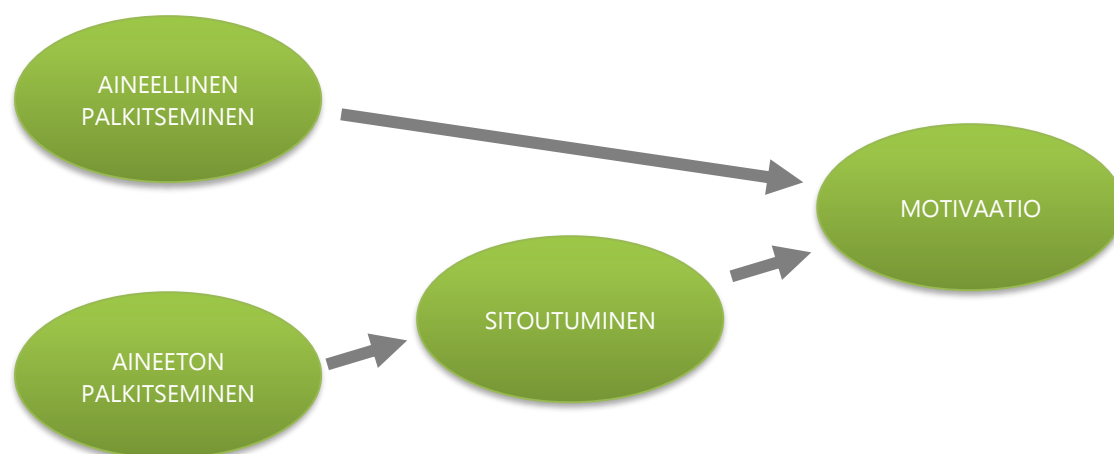
Kauhasen (2015, 81) mukaan erilaisten suoritusten arvioinnissa tähdellistä on se, keitä arvioijia milloinkin tarvitaan ja miten niiden tuottama informaatio kerätään ja yhdistetään

tietyksi kokonaisuudeksi, josta keskustellaan asianomaisen tahon kanssa. Erilaisista lähteistä tullut informaatio ei yleensä ole vertailukelpoista toisiinsa nähden, joten siitä tulee luoda yrityksen tulevaisuutta palveleva yksinkertainen kokonaisuus, jonka kaikki osapuolet kokevat oikeudenmukaiseksi. (Kauhanen 2015, 81.)

Suoriutumisen mittareita luodessa merkittävä osa on käytettävä skaala. Ylipäänsä mittareiden vahvuus on aina niiden yksinkertaisuus ja yksiselitteisyys. (Kauhanen 2015, 81.) Mittareissa voidaan suositella mahdollisimman vähäportaista skaalaa. Kaksijakoinen, kyllä/ei-mittari toimii yllättävän hyvin ja antaa yksiselitteisiä tuloksia. Yleisesti on kuitenkin käytössä kolmiportaisia, neliportaisia ja viisiportaisia skaaloja. Hyvin harvoin käytössä on useampiportaisia, sillä hienojakoinen mittari voi helposti varastaa huomion olennaiselta tarkoitukselta. Mittareiden antamia tuloksia verrataan yleisesti sovittuihin tavoitteisiin ja joissakin tilanteissa myös edellisiin tuloksiin. (Kauhanen 2015, 81.)

2.5 Motivointi palkitsemisessa

Tässä aluvuossa käsitellään työntekijöiden motivaatioon vaikuttavat tekijöitä, jotka tulee ottaa huomioon palkitsemisjärjestelmän kehittämisessä. Luvussa motivaatiolla tarkoitetaan yksilön halua ja pyrkimystä tehdä organisaation näkökulmasta oikeita asioita. (Rantamäki ym. 2006, 20.) Nieminen & Tomperi (2008, 151–153) esittävät kirjassaan havainnollistavan kuvan siitä, miten aineellinen ja aineeton palkitseminen vaikuttavat motivaatioon (kuvio 5).



KUVIO 5. Palkitsemisen vaikutus motivaatioon ja sitoutumiseen (Nieminen & Tomperi, 2008, 153)

2.5.1 Henkilön suoriutumiseen vaikuttavat tekijät

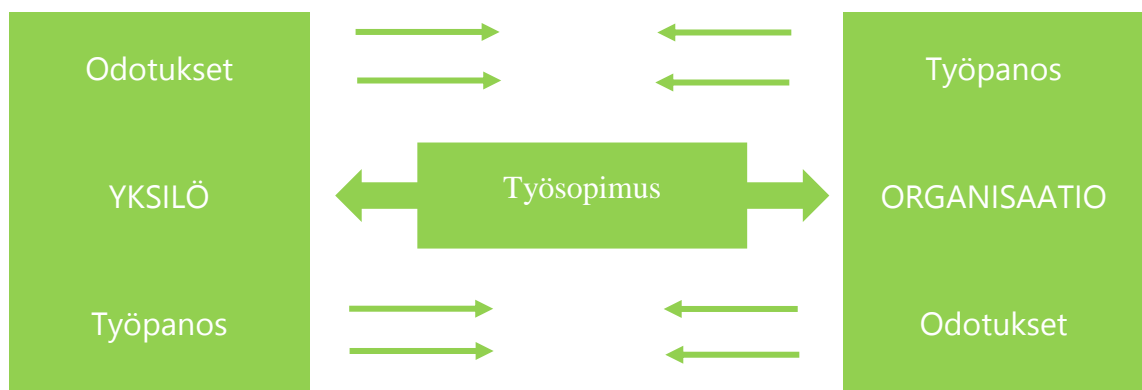
Työntekijöiden motivaatioon perehtyessä täytyy olla selvää, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijän suoritukseen. Tässä alaluvussa käydään läpi henkilön suoriutumiseen vaikuttavia tekijöitä, lähtien liikkeelle suorituksen johtamisen näkökulmasta.

1990-luvun lopulla performance management eli ”suorituksen johtaminen” vakiinnutti asemansa johtamiskäsitteistössä. Suorituksen johtaminen perustuu Yhdysvalloissa 1970-luvulla syntyneeseen tulos- ja tavoitejohtamiskäsitteistöön. (Kauhanen 2015, 67). ”Suorituksen johtamisessa on kysymys siitä, miten esimies voi luoda omalta osaltaan alaiselle onnistumisen edellytykset työtehtävissään”, toteaa Kauhanen (2015, 67) kirjassaan. Suorituksen johtamisen prosessi on yksi henkilöstöjohtamisen kulmakivistä. Yksinkertaisimmillaan suorituksen johtaminen tarkoittaa, että yksilö, tiimi ja koko organisaatio jakaa yhteisymmärryksen siitä,

- Mikä on toiminnan tarkoitus
- Mitkä ovat avaintavoitteet
- Miten palautejärjestelmät toimivat (mitä ja miten mitataan)
- Mitä osaamista tarvitaan

(Kauhanen 2015, 67).

Suorituksen johtamisprosessissa yhdistyy yksilön ja organisaation tavoitteet sekä pyrkimykset, tarkoituksena suorituksen päättymätön kehittäminen ja parantaminen. Työntekijän suoritukseen liittyy myös vahvasti yksilön ja organisaation välinen suhde, josta puhutaan yleisesti psykologisen sopimuksen käsitteellä (kuvio 6). (Kauhanen 2015, 68.)



KUVIO 6. Psykologinen sopimus (Kauhanen 2015, 68)

Psykologisessa sopimuksessa painotetaan, että yksilön ja organisaation välillä on muuta kuin työsopimus. Niin yksilöllä kuin organisaatiolla on työsopimuksen ulkopuolisia odotuksia toista osapuolta kohtaan. Puolestaan molempien osapuolien tulee antaa työsopimuksen ulkopuolista työpanosta toista osapuolta kohtaan, jotta nämä odotukset täyttyvät. Nämä odotukset ja työpanokset ovat usein pieniä ja arkisia asioita, kuten käyttäytymistä. (Kauhanen 2015, 68.)

Yksilön ja organisaation välinen suhde jatkuu usein niin kauan, kuin molemmat osapuolet näkevät suhteen olevan psykologisesti tarkoituksenmukainen ja kannattava. Michael Armstrong ja Angela Baron esittelevät 1998 ilmestyneessä teoksessaan henkilön suoriutumiseen työtehtävissä vaikuttavia tekijöitä seuraavasti:

- Henkilökohtaiset tekijät; osaaminen, motivaatio, sitoutuminen
- Johtajuustekijät; kannustus, ohjaus, tuki esimieheltä ja tiiminvetäjältä
- Tiimitekijät; tiimin jäsenten osaaminen, kannustus ja tuki
- Töiden organisointi; töiden muotoilu, prosessit
- Tilannetekijät; sisäiset ja ulkoiset paineet ja muutokset

(Armstrong & Baron 1998, 16–17.)

Usein työntekijän suoriutumista mitataan vain ylläesitettyjen henkilökohtaisten tekijöiden kautta, neljän muun tekijän jäädessä taka-alalle. Esimiehen ja alaisen välisissä kehityskeskusteluissa tulisi antaa reilusti enemmän painoarvoa neljälle jälkimmäiselle seikalle. (Kauhanen 2015, 68.) Tästä syystä ne otetaan huomioon myös palkitsemisjärjestelmän kehittämisessä.

2.5.2 Tavoitteiden asettaminen ja niiden merkitys

Tavoitteiden asettaminen on hieman erilaista riippuen organisaatiotyypistä. Nyt keskitytään kuitenkin vain yksityisen sektorin voittoa tavoitteleviin organisaatioihin. Tällaisissa organisaatioissa lähdetään liikkeelle tavoitteiden asettamisesta koko organisaatiolle. Sellaiseksi lukeutuu visio, jota ohjaavat organisaation missio ja arvot. Yleisesti organisaatiotason tavoitteet perustuvat näiden lisäksi voiton maksimointiin pitkällä aikavälillä. Voiton maksimointi ajatellaan yleensä kahdesta kulmasta; haetaanko kasvua vai kannattavuutta. (Kauhanen 2015, 69.)

Kun koko organisaation tavoitteet ovat saatu määriteltyä, täytyy tavoitteita jakaa alemmille tasoille, säilyttäen kuitenkin johdonmukaisuus ja tarkoituksenmukaisuus. Alempien tasojen tavoitteiden täytyy olla keskenään samansuuntaisia ja tukea toisiaan. Tavoitetasojen määrää ei rajoita muut tekijät, kuin selkeys ja johdonmukaisuus. Tavoitetasot yrityssektorilla voidaan jakaa esimerkiksi näin:

- Konzernitaso
- Sektoritaso
- Organisaatiotaso (tulosityksikkö)
- Osastotaso
- Tiimitaso
- Projektitaso
- Yksilötaso

(Kauhanen 2015, 73.)

Esimiehen roolista alaisten toiminnan ohjaamiseen voidaan olla montaa mieltä. Esimiehen puuttumisesta alaisten keinoihin päästä tavoitteisiin löytyy niin hyviä kuin huonojakin esimerkkejä. Esimiehen rooliin kuuluu joka tapauksessa seurata oman yksikkönsä toimintaa ja puuttua viipymättä määriteltyjen sääntöjen rikkomuksiin. Vaikka esimies ei puuttuisi alaisten keinoihin arkityössä, viimeistään suunnittelu- ja kehityskeskusteluissa tulee keskustella keinoista päästä tavoitteisiin. (Kauhanen 2015, 74.)

Nykypäivänä tavoitejohtamisessa hyödynnetään usein Balanced Scorecard -tarkastelua, joka perustuu tulokortin kautta tehtävään seurantaan. Tulokortissa tavoitteet asetetaan yleensä kolmen kysymyksen kautta:

- Mille asioille asetetaan tavoitteita?
- Mikä on tavoitetaso kunkin asian suhteen?
- Mikä on kunkin tavoitteen painoarvo kokonaisuudessa?

Näiden kysymysten avulla voidaan löytää oikeat asiat, joita mitata. Oikeiden asioiden mittaaminen on strategisesti merkittävämpää kuin mitata asioita oikein. (Kauhanen 2015, 74.)

Tavoitteen asettamisessa merkittäväntä on, että yksilölle, tiimille, osastolle tai muulle yksikölle asetetaan yksiselitteisiä tavoitteita, joita voidaan mitata. Olennaisessa asemassa on myös aikaväli, jolle tavoitteet asetetaan. Aikavälin määrittämisessä tulee huomioida,

että eri toiminnoilla voi olla eri mittausvälit. Joitakin voidaan mitata päivittäin, toisia viikoittain tai kuukausittain. Olennaista on, että aikaväli on sekä esimiehen että alaisen mielestä sopiva kyseiseen toimintaan. (Kauhanen 2015, 76.)

Tavallisesti tavoitteiden asettamisessa ja mittaamisessa käytetään viittä kriteeriä:

- Strategic and spesific (tarkoituksenmukainen ja riittävän tarkka)
- Measurable (mitattava)
- Attainable (realistinen, toteutettavissa oleva)
- Result-based (tulosperusteinen)
- Time-bound (ajallisesti määritelty)

Yhdessä nämä kriteerit muodostavat akronyymin SMART, joka on paljon käytetty käsite tavoitteiden asettamisessa. (Conzemius & O'Neill 2006, 29-32.) SMART kriteereihin lisätään joissakin organisaatioissa myös laatusana ”haasteellinen”, jotta tavoitteella kannustetaan myös aiempaa parempiin lopputuloksiin (Kauhanen 2015, 76).

Locken ja Latham (2002, 705–717) tutkimuksen mukaan selkeistä ja haasteellisista tavoitteista seuraa yleisesti parempia suorituksia verrattuna epämääräisiin ja helppoihin tavoitteisiin. Locken ja Latham mukaan ensiluokkaista suoriutumista edistää seuraavat merkittävät tekijät:

- Tavoitteeseen sitoutuminen
- Tavoitteet tärkeys ja merkitys organisaation kannalta
- Henkilön usko tavoitteen saavuttamiseen
- Positiivinen ja korjaava palaute
- Tavoitteen ja suoritettavien tehtävien monimutkaisuus ja haasteellisuus

(Locke & Latham 2002, 705–717.)

Kirjassaan *Esimies palkitsijana* Juhani Kauhanen (2015) kuvaa tavoitteiden asettamisen olevan vahvasti yhdenkaltainen muutosjohtamisen kanssa sitoutumisen vaiheiden osalta:

- Tietoisuus
- Ymmärrys
- Hyväksyminen (vakuuttuminen ja osto)
- Innostus
- Sitoutuminen ja toiminta

Esimiehen tehtävä on varmistua siitä, että alainen ei tipahda pois minkään vaiheen kohdalla. Näin tapahtuessa on syytä ottaa aikalisä ja keskustella lisää asiasta. (Kauhanen 2015, 78.)

Henkilökohtaisten tavoitteiden tarpeellisuudesta käydään usein keskustelua. Ratkaisuksi tähän Kauhanen (2015, 78) esittää tehtävien ja toimenkuvien määrittelyn kautta löytyvää johdonmukaisuutta. Mikäli tehtävät ja toimenkuvat määritellään tiimitasolla, sen tason tavoitteetkin ovat aiheellisia. Jos tehtävät taas ovat ensi sijassa henkilökohtaisia, yksilötason tavoitteita kaivataan. (Kauhanen 2015, 78.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Se sisälsi asiantuntijahaastatteluita sekä työryhmän. Tässä luvussa käydään läpi tutkimusmenetelmä, tutkittavien valinta työntekijöiden ja yritysten näkökulmasta sekä aineiston analyysimenetelmä.

3.1 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelutyyppe, jossa edetään ennalta määriteltyjen teemojen sekä tarkentavien kysymysten pohjalta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Hirsjärven ja Hurmen (2001) mukaan teemahaastattelu tuo esille ihmisten tulkinnat ja heidän antamat merkitykset asioille (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48). Tuomi ja Sarajärvi (2009) puolestaan pitävät makuasiana sitä, tuleeko jokaiselle haastateltavalle esittää kaikki suunnitellut kysymykset ja vielä samassa järjestyksessä. Heidän mukaan tämä yhdenmukaisuuden aste voi vaihdella lähes avoimesta haastattelusta tiukasti strukturoituun haastatteluun. Monipuolisuudestaan huolimatta teemahaastattelun täytyy kuitenkin tähdätä merkityksellisten vastausten löytämiseen tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Työryhmän haastattelun teemoina käytettiin palkitsemisen kokonaisuuden osa-alueita (Hakonen & Nylander 2015, 21–23). Ensiksi teemat esiteltiin lyhyesti ja objektiivisesti luvun 2.2 teorian pohjalta. Sitten teemoista käytiin vapaata keskustelua, jonka tarkoituksena oli avata haastateltavien kokemuksia ja näkemyksiä kyseisestä temasta. Haastateltaville esitettiin tarkentavia kysymyksiä, jotta heidän näkemystensä ja kokemustensa syyt saatiin selville.

Asiantuntijahaastattelut toteutettiin melko tiukasti strukturoidulla haastattelulla. Haastateltaville esitettiin samat kysymykset samassa järjestyksessä. Ainoastaan tarkentavat kysymykset vaihtelivat haastateltavan vastauksesta riippuen. Erotten työryhmästä, asiantuntijahaastatteluiden teemat perustuivat palkitsemisjärjestelmän kehittämisen näkökulmaan.

3.2 Tutkittavien valinta

Eskola ja Suoranta (1996) esittävät teoksessaan, että opinnäytetyön yhteydessä ”ratkaisevaa ei ole aineiston koko vaan tulkintojen kestävyys ja syvyys” (Eskola & Suoranta 1996, 39). Laadullisen tutkimuksen opinnäytetöissä, kuten yliopistojen pro gradu -töissä aineistot ovat yleisesti kooltaan pieniä verrattuna määrällisen tutkimuksen vastaaviin. Laadullinen tutkimus ei tähtää tilastollisiin yleistyksiin, vaan pikemminkin kuvaamaan tiettyä ilmiötä tai tapahtumaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85.) Tämän takia laadullisissa tutkimuksissa on merkittävää, että haastateltavilla on mahdollisimman paljon tietoa tai kokemusta tutkittavasta ilmiöstä tai tapahtumasta. Haastateltavia ei siis voida valita satunnaisesti, vaan harkitusti ja tarkoituksenmukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85-86.)

Suoritettussa tutkimuksessa haluttiin selvittää myyntityötä tekevien työntekijöiden motivoivia tekijöitä, heidän näkökulmaa toimivaan palkitsemisjärjestelmään, yritysten näkökulmaa toimivaan palkitsemisjärjestelmään sekä toimeksiantajan tarpeet palkitsemisjärjestelmältä. Toimeksiantajan palveluksessa ei ollut vielä työntekijöitä, joten työntekijöiden näkökulmaan tarvittiin myyntityötä tekeviä työntekijöitä muista myyntiorganisaatioista.

3.2.1 Työntekijöiden näkökulma

Myyntityötä tekevien työntekijöiden näkökulma haettiin työryhmän kautta. Työryhmään ilmoittautui yhdeksän myyntityötä tekevää tai tehnyttä henkilöä. Kriteerinä ilmoittautumiseen oli, että henkilöllä tulee olla vähintään kahden vuoden kokemus myyntityöstä jossakin muodossa. Työryhmäläiset eivät halunneet esiintyä opinnäytetyössä omalla eikä työnantajan nimellä.

Työryhmän työskentelypäivänä kuitenkin neljä työryhmään ilmoittautunutta peruutti osallistumisensa. Näin ollen osallistujamäärä putosi viiteen. Peruuttaneiden työryhmäläisten vuoksi työryhmän myyntikokemus painottui vahvasti puhelinmyyntiin, joka ei ole toimeksiantajan ensisijainen myyntikanava. Myyntityötä tekevien työntekijöiden motivoivat tekijät eivät kuitenkaan määräydy myyntikanavan mukaan, joten työryhmän sopivuuden kannalta tällä ei ollut merkitystä. Myös pienestä ryhmäkoosta huolimatta työryhmäläisten näkemykset tuntuivat kylläntyvän.

Työryhmäläisten kokemus myyntityöstä:

1. Työryhmäläinen 1, 3 vuotta puhelinmyyntiä, myyntitapaamisia ja ovelta ovelle myyntiä
2. Työryhmäläinen 2, 8 vuotta puhelinmyyntiä ja puhelinasiakaspalvelua
3. Työryhmäläinen 3, 5 vuotta puhelinmyyntiä
4. Työryhmäläinen 4, 4 vuotta ständimyyntiä
5. Työryhmäläinen 5, 10 vuotta puhelinmyyntiä

Työryhmässä edettiin keskustellen palkitsemisen kokonaisuuden osa-alueista kokemusten ja näkemysten avulla. Keskustelua fasilitoitiin niin, että jokainen työryhmäläinen jakoi omia ajatuksiaan jokaisen teeman kohdalla. Työryhmäläisiltä kysyttiin tarkentavia kysymyksiä, joilla kartoitettiin heidän näkemyksiin johtaneita syitä. Teemojen läpikäymisen jälkeen työryhmäläiset innovoivat 20 minuutin aikana 20 palkitsemiskeinoa, joiden toteutuessa työryhmäläiset viihtyisivät työpaikassa myyntitehtävissä.

3.2.2 Yritysten näkökulma

Yritysten näkökulma haettiin asiantuntijahaastattelujen kautta. Siihen valittiin 3 eri toimialan edustajaa. Haastatteluista kaksi järjestettiin puhelimitse ja yksi kasvotusten. Haastateltavat eivät halunneet esiintyä opinnäytetyössä omalla eikä yrityksen nimellä. Nimellä esiinnyttäessä heidän olisi tullut tarkistaa, että jokainen lausunto vastaa yrityksen kantaa.

Ensimmäisenä haastateltiin suuren henkilöstöpalvelualan, Yritys 1:n henkilöstöhallintovastaavaa, joka esiintyy jäljempänä nimellä Haastateltava A. Haastattelu tehtiin puhelimitse 4.9.2018.

Toisena haastateltiin keskisuuren myyntiorganisaation, Yritys 2:n myyntipäällikköä, joka esiintyy jäljempänä nimellä Haastateltava B. Haastattelu tehtiin kasvotusten 1.10.2018.

Kolmantena haastateltiin keskisuuren myyntiorganisaation, Yritys 3:n aluepäällikköä, joka esiintyy jäljempänä nimellä Haastateltava C. Haastattelu tehtiin puhelimitse 15.10.2018.

Yritysten edustajille esitettiin kahdeksan kysymystä, jotka pohjautuvat kannustinjärjestelmien suunnitteluun perehtyneen Alexander Incentivesin neuvonantopalveluihin. Kysymysten valintaan johti tarve kuulla yritysten näkemyksiä palkitsemisjärjestelmän suunnittelusta. Asiantuntijahaastatteluiden tärkein tavoite oli selvittää, mitkä tekijät ovat yrityksen näkökulmasta tärkeimpiä palkitsemisjärjestelmää kehitettäessä. Kysymyksiä muo- toiltiin hieman tilanteeseen sopivammiksi, säilyttäen kuitenkin sisällöllinen yhtäläisyys.

1. Onko yrityksenne määrittänyt palkitsemisen periaatteet? Mitkä ne ovat?
2. Miten palkitseminen edistää strategian toteuttamista?
3. Millainen palkitsemisjärjestelmä teillä on käytössä?
4. Kuinka suuri osa palkitsemisesta on aineetonta palkitsemista?
5. Miten palkitseminen tukee henkilöstön sitoutumista?
6. Kuinka paljon tavoitteiden saavuttamisesta halutaan palkita? Entä niiden ylittämisestä?
7. Miten järjestelmä joustaa mahdollisissa strategian tai markkinan muutostilanteissa?
8. Miten viestitte työntekijöille kannustinjärjestelmien tavoitteet ja palkitsemisen perusteista?

(Alexander n.d., muokattu)

3.3 Aineiston analyysi

Sisällönanalyysi tehtiin teorialähtöisellä analyysimenetelmällä. Aineiston analyysi luokiteltiin luvussa 2.2 esitellyn palkitsemisen kokonaisuuden osa-alueiden mukaan. Näin ollen analyysiä ohjasi palkitsemisen teoriaan perustuvat teemat. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 113.)

Työryhmän työskentely ja asiantuntijahaastattelut äänitettiin. Tämä salli haastattelijan keskittyä kuuntelemiseen ja tarkentaviin kysymyksiin muistiinpanojen kirjoittamisen sijaan. Myöhemmin äänitteet kuunneltiin ja niistä poimittiin keskeiset kokemukset, näkemykset ja ajatukset, jotka listattiin. Poiminnat lajiteltiin palkitsemisen kokonaisuuden osa-alueiden mukaan ryhmiin, jotta niistä voitiin muodostaa ymmärrettäviä kokonaisuuksia sekä nähdä syy ja seuraus suhteita. Näiden ryhmien pohjalta kasattiin palkitsemisjärjestelmää kehitettäessä huomioitavat tekijät, jotka esitellään osa-alueittain palkitsemisen kokonaisuuden mukaan luvussa 4.

4 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään haastatteluiden tuloksia, joita peilataan palkitsemisen ja motivoivien tekijöiden teoriaan. Tutkimustulosten sekä teorian perusteella on tarkoitus kehittää palkitsemisjärjestelmä toimeksiantajan uudelle myyntiorganisaatiolle. Tutkimustuloksia tarkastellaan luvussa 2.2 esitellyn palkitsemisen kokonaisuuden kategorioiden kautta. (Hakonen & Nylander 2015, 21–23.) Työryhmässä innovoituja palkitsemiskeinoja ei esitellä tässä luvussa, vaan niitä on käytetty luvussa 5.2 uuden palkitsemisjärjestelmän palkitsemiskeinoina.

4.1 Peruspalkitsemistavat

”Uusi myyjä haluaa turvallisen peruspalkan, mutta kokeneelle myyjälle se on lannistava malli.” – Työryhmäläinen 2

Niin työryhmän jäsenet kuin yritysten edustajat uskovat, että uusien myyjien rekrytoinnissa valttia on tarjota jonkinlaista perus- tai takuupalkkaa. Erityisesti nuorissa ja kokemattomissa myyjissä se herättää turvallisuuden tunnetta. Työryhmän kokeneempien myyjien keskuudessa kuitenkin nousi esille, että myyntityössä jo ansioitunut henkilö helposti lannistuu peruspalkasta, sillä se yleensä tarkoittaa pienempää provisio-osuutta, jolloin oman toiminnan merkitys vähentyy. Samaa mieltä olivat myös yritysmaailman edustajat.

Työryhmäläinen 4 uskoo, että peruspalkka luo turvallisuuden tunnetta myös kokeneelle myyjälle, sillä yksityiselämässä kaikille tulee ajoittain haasteita, jotka vaikuttavat työtävissä suoriutumiseen. Näin peruspalkka tekee työpaikasta ja tehtävästä pitkässä juoksussa hyvän.

”Pieni peruspalkka ja siihen suhteessa korkea provisio on kokeneellekin myyjälle tuloksellisuuteen kannustavin muoto.” - Työryhmäläinen 4

Yrityshaastatteluissa nousi esille peruspalkitsemistavan esittelemisen selkeys nimenomaan rekrytointivaiheessa. Haastateltava B toteaa, että peruspalkitsemisen tulee olla todella selkeätä ja yksiselitteistä ja sen tulee aueta työnhakijalle jo heti haastattelussa. Nämä

näkemykset menevät yhteen Kauhasen (2015, 81) näkemyksen kanssa siitä, että tähdelistä on suoritusta mittaavien mittareiden skaala ja yksinkertaisuus. Työryhmäläiset alleviivasivat selkeydessä sitä, että myyjälle täytyy olla selvää, mitä hänen tulee tarkalleen tehdä hyvän suorituksen eteen. Selkeyden lisäksi painotettiin reaaliaikaista raportointia. Myyjien motivaatio tulee siitä, kun he voivat reaaliajassa tarkkailla omaa suoriutumistaan ja suoriutumisen vaikutusta.

”Suorituksen mittaamiseen luotujen mittareiden tärkeimmät ominaisuudet ovat reaaliaikaisuus, yksinkertaisuus ja liiketoiminnallisesti oikeiden asioiden mittaaminen.” – Haastateltava A

4.2 Täydentävät palkitsemistavat

”Kilpailut ja niiden kovat palkkiot saavat myyjät ylittämään itsensä.” – Työryhmäläinen 1

Haastatteluissa nousi yksiselitteisesti esille, että erilaiset bonukset ja palkkiot vaikuttavat merkittävästi myyjän motivaatioon saavuttaen tavoitteita, olivat ne sitten myyjän itsensä tai organisaation asettamia. Peruspalkitsemistavoilla saadaan myyjän perusmotivaatio myymiseen, mutta täydentävillä palkitsemistavoilla puristetaan viimeiset sentit tavoitteisiin pääsemiseksi ja itsensä ylittämiseksi.

”Palkkioiden tulee olla merkittäviä, jotta ne toimivat motivaattoreina myynnissä.” – Työryhmäläinen 1

Niin työryhmässä kuin yrityspuolen edustajien keskuudessa oli yhteinen näkemys siitä, että erilaiset konkreettiset helposti ymmärrettävät palkkiot toimivat parhaiten. Raha ei siis ole paras palkkio useimmille. Vahvan mielikuvan omaavat tapahtumat tai palvelut motivoivat työryhmän ja haastateltavien mielestä eniten. Kylpyläviikonloppu, risteily tai ulkomaanmatka luo suuremman motivaation kuin vastaava rahallinen korvaus, sillä myyjä saa päähänsä selkeän mielikuvan näistä palkkioista, sen sijaan että harva myyjä luo rahapalkkioista yhtä selkeätä mielikuvaa. Hyviä palkkioita voivat olla myös mahdollisuudet

päästä myymään potentiaalisemmalle kohderyhmälle esimerkiksi messuilla. Esiinnoukset täydentävät palkitsemistavat vaikuttavat menevän yhteen Liinalaakson, Moision & Tiihosen (2016, 29) esittelemien suuntaviivojen kanssa.

”Ulkomaanmatkasta puhutaan vielä pitkään ja se motivoi jopa niitä yrittämään kovemmin, jotka matkalle eivät päässeet. Toisin kuin 500 euron palkkiosta harvemmin jaksetaan hehkuttaa enää kuukauden päästä.” – Haastateltava B

Yhdenkään työryhmäläisen työpaikoilla tai haastatelluissa yrityksissä ei ollut käytössä pitkänaikavälin täydentäviä palkitsemistapoja, kuten osakepohjaisia palkitsemisjärjestelmiä (Liinalaakso ym. 2016, 28).

Kaikki työryhmäläiset olivat yhtä mieltä siitä, että hyvähenkinen ja toisiaan tukeva tiimi edistää yksittäisen myyjän suorituskykyä, mutta siitä kannattaako tiimiä sitoa yksittäisen myyjän palkitsemiseen, ei ollut yksimielisyyttä. Tämän kohdalla heräsivät samat argumentit kuin takuupalkan kohdalla: Kokematon myyjä saa turvaa sekä toisaalta sopivaa painetta tiimiin nojautumisesta palkitsemisessa, mutta kokenut myyjä näkee tiimiin sidotun palkitsemisen lähtökohtaisesti ankkurina.

”Tiimin paine antaa sopivasti tahtoa tavoitteisiin pääsemiseksi.” – Työryhmäläinen 4

4.3 Edut

”Kaiken hyvän myyntityön perusta on ihmisen hyvinvointi, joka koostuu levosta, liikunnasta ja ravinnosta.” – Haastateltava A

Hyvinvointi nousi esille kaikissa haastatteluissa ja työpaikan tarjoamat edut ovat hyvä mahdollisuus edistää sitä. Jos jokin hyvinvoinnin osa-alue sakkaa, myyjän suorituskyky heikkenee merkittävästi, siksi on tärkeää tarjota työntekijöille etuja, joiden avulla näistä osa-alueista voidaan pitää huolta. Työryhmäläisten mielestä fyysisen hyvinvoinnin voi helposti liittää myös yhteisöllisyyteen. Yhteiset liikuntahetket työpäivän aloitukseksi tai yhteiset ruokahetket terveellisen, kenties työpaikan tarjoaman ruuan ääressä parantaa myös työyhteisön henkeä.

”Ei tuollaiset edut tulokseen juuri vaikuta, mutta kyllä sellaisessa paikassa viihtyy, missä edut ovat kunnossa.” – Työryhmäläinen 5

Yleisesti työryhmäläiset toteavat, että yllä mainitut edut eivät heidän kokemuksensa perusteella suoraan nosta suoritustasoa, ainakaan ei tunnu siltä, mutta ne vaikuttavat työsuhteen kestoon positiivisesti. Kattavat edut tekevät työpaikasta houkuttelevamman sekä pitkällä tähtäimellä kotoisamman. Edut ovat myös konkreettinen asia, joka näkyy työnhakijalle rekrytointihetkellä, toisin kuin aineettomat palkitsemistavat. Edut voivat siis olla myös ratkaiseva tekijä työnhakijan puntaroidessa kahden kilpailijan välillä, joiden peruspalkitsemistavat vaikuttavat tasavertaisilta.

”Kyllä yleensä myyjää rekrytoidessa nimenomaan se rahallinen palkkamalli ja edut ovat se, mitä myyjä puntaroi. Aineettomat palkitsemistavat astuu kuvaan vasta työsuhteen alettua.” – Haastateltava B

4.4 Työympäristö

”Myyjille täytyy luoda onnistumisen ilmapiiri heti alusta lähtien – vähintäänkin tunne siitä, että kehitty ja onnistuu.” – Haastateltava A

Työryhmässä kohosi kantavaksi teemaksi se, että työyhteisön ja tiimin ilmapiiri on yksilön hyvinvoinnin jälkeen toiseksi merkittävin suorituskyykyyn vaikuttava elementti. Eriytyisesti tiimin sisällä saatava kannustus ja tuki on työryhmäläisten mielestä merkityksellistä. Suoraan esimieheltä saatava tuki tuntuu enemmän roolisidonnaiselta, vaikka se olisiikin pyyteetöntä ja luonnollista. Siksi esimiehen tulisikin johtamisella luoda tiimin sisälle kannustamisen ja onnistumisen ilmapiiriä. Unohtamatta kuitenkin, että esimiehenkin suoraa tukea tarvitaan.

”Huono tiimihenki tarttuu todella herkästi ja heikentää motivaatiota ja suorituskyykyä merkittävästi.” – Työryhmäläinen 4

”Tiimin sisäinen kilpailu voi pahimmillaan romuttaa koko tiimin suorituskyykyyn.” – Työryhmäläinen 5

Työryhmäläisten mielestä kilpailun pitäisi keskittyä tiimien tai toimipisteiden välille, jolloin kilpailuhenki saadaan valjastettua toisia tukevaan ilmapiiriin. Tässä täytyy muistaa, että vertailukohteen tulee olla tasaväkinen tai vähintään realistisesti lyötävissä, jotta se herättää oikeanlaista ja motivoivaa kilpailuhenkeä. Lehikoinen ja Sinivuori (2014, 125) painottavatkin, että myyjien asettaminen paremmuusjärjestykseen johonkin top-listaan on todella väärä tapa herättää kilpailuviettä. Myynninjohtamisessa tulee muistaa, että kilpailu on hyvästä silloin, kun se perustuu itsensä voittamiseen tai omien ennätysten rikkomiseen, eikä vertailuun muiden kanssa, sillä siihen vaikuttavat niin monet muut seikat, jotka eivät välttämättä ole lainkaan kiinni myyjän suorituksesta. (Lehikoinen & Sinivuori 2014, 125.)

Yritysten haastatteluissa esille nousi, kuinka tärkeää on tutustuttaa uusi työntekijä konkreettiseen työympäristöön, ihmisiin, rooleihin, omaan tiimiin ja tietysti kotiuttaa omaan työpisteeseen.

”Tavoitteena on, että pääsee kiinni siihen, millaisia ihmisiä siellä työskentelee, millä historialla ja kuinka kauan on talossa ollut.” - Haastateltava A

4.5 Työn sisältö ja mahdollisuus kehittyä

”Työntekijän onnistuneen suoriutumisen perusta on työntekijän yksiselitteinen ymmärrys toimenkuvastaan.” – Haastateltava A

Selkeä toimenkuva mahdollistaa ymmärryksen siitä, mitä työntekijän tulee tehdä ja mitä häneltä odotetaan. Työryhmäläisten ja yritysten mukaan se on lähtökohta työn omaksumiseen ja työssä viihtymiseen.

”Pitkän työsuhteen edellytys on mahdollisuus kehittyä ja edetä, jollakin tasolla vähintään.” – Haastateltava A

Työntekijälle kannattaa rakentaa selkeä elinkaari, jonka voi esittää jo rekrytointivaiheessa. Erityisesti pienissä ja vakiintuneissa organisaatioissa eteneminen voi olla hankalaa. Elinkaaren ei tarvitsekaan keskittyä organisaatiossa kipuamiseen vaan yksilön kehitykseen.

tymiseen. EVAn vuoden 2010 arvo- ja asennetutkimuksen mukaan yli puolet (52%) suomalaisista piti ammatillista kehittymistä ja oman osaamispääoman kartuttamista yhtenä tärkeimmistä työn merkitystä kuvaavana tekijänä (Liinalaakso ym. 2016, 39). Työntekijän osaamisen kehittämisessä kannattaa kuitenkin pitää huoli siitä, että yrityksellä on tarjota työntekijän uutta osaamista vastaavia työtehtäviä, jotta hän ei lähde etsimään niitä muualta (Rantamäki ym. 2006, 66).

”Huippumyyjän tulee voida myydä niin paljon kuin pystyy.” – Haastateltava A

Yritykset kertovat, että liiketoiminnan kannalta kohtalokasta on, jos liiketoiminta ei skaalaudu niin, että myyjä voi myydä niin paljon kuin pystyy. Huippumyyjän motivaatio katkeaa välittömästi, jos hänelle ilmoitetaan, että asentajat eivät voi asentaa enää, joten älä myy. Erityisesti toimeksiantajan kaltaisissa uusissa ja pienissä organisaatioissa tämä haaste täytyy ratkaista.

4.6 Arvostus ja palaute työstä

”Myyjille paras palaute on reaaliaikainen seuranta omasta suoriutumisesta.” – Haastateltava A.

Kaikki haastatellut ovat yhtä mieltä siitä, ettei myyjä kaipaa niskaan huohotusta. Myyjä tietää miten hänellä menee. Suorituksen reaaliaikainen seurantajärjestelmä on paras palautejärjestelmä, mitä yritys voi tarjota. Hyvistä suorituksista tulee palkita palautteella tai juhlistamalla, onnistumisen ilmapiiriin luomiseksi. Huonojen suoritusten suhteen riittää, että esimies on tavoitettavissa, jos myyjä haluaa keskustella. Pois lukien jatkuva huono suoriutuminen tai jos huono suoriutuminen johtuu selkeästi jostakin henkilökohtaisesta olosuhteesta.

”Esimiehen ja alaisen välinen suhde on todella tärkeä pitää aktiivisena erityisesti uran alkuvaiheessa.” – Haastateltava A

Uuden myyjän tullessa taloon, kannattaa ylläpitää aktiivista dialogia, jotta esimies pysyy kärryillä siitä, missä uusi myyjä tarvitsee tukea. Työryhmässä nousi esille myös, että passiivinen esimies-alainen-suhde johtaa usein siihen, että esimies ei tarpeeksi kuuntele

myyjiä. Jos myynti takkuu pahasti jostakin myyjän henkilökohtaisesta haasteesta johtuen, esimiehen kannattaa kuunnella myyjää ja antaa mahdollisuuksien mukaan vapaata. Tällaisina päivinä myynnin tekeminen voi kolahtaa pahasti myös myyjän ammatilliseen itsetuntoon ja romuttaa onnistumisen ilmapiirin kokonaan.

”Esimiehen tulee arvostaa myyjän näkemystä omasta toimintavalmiudesta.” – Työryhmäläinen 4

Yritykset painottavat myös, että pelkkä esimiehen suullinen palaute ei riitä. Huippusuorituksista tulee palkita myös muilla keinoin. Erilaiset kunniakirjat ja muu erityiskohtelu toimivat voimakkaina arvostuksen osoituksina. Niiden suhteen täytyy vain pitää huolta, etteivät ne aseta myyjää kiusalliseen tilanteeseen tai aiheuta huonoa kilpailuhenkeä työyhteisössä.

4.7 Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet

”Myyjällä täytyy olla tunne, että hän voi vaikuttaa omaan asemaansa ja tehtäväänsä, jotta hän voi olla aidosti motivoitunut.” – Haastateltava A.

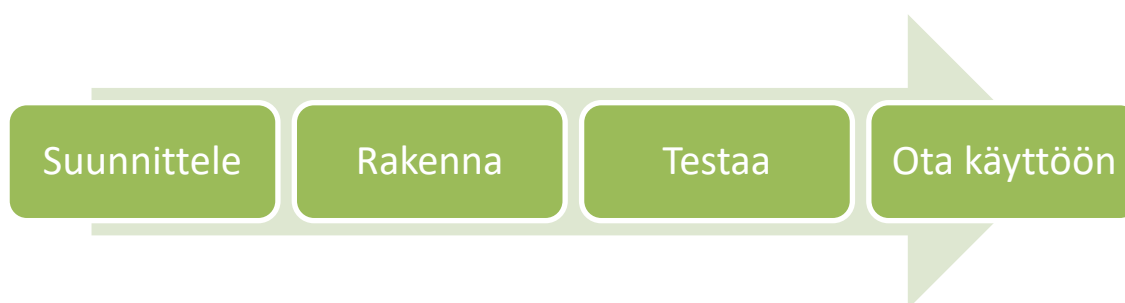
Myyjän ansioituessa hänelle voi antaa lisää vastuuta myös työympäristöstä. Vaikuttamismahdollisuudet ympäristöön motivoivat ja luovat kodikkuutta. Myös vaikuttamismahdollisuudet omaan tehtävään luovat myyjälle yrittäjähenkistä asetelmaa. Myyjän vaikuttaessa siihen, mitä myy, kenelle myy ja miten myy, luovat mielikuvaa omistajuudesta ja näin automaattisesti motivoi suoriutumaan paremmin. Tämä voi jälleen olla haastavaa pienessä organisaatiossa.

”Myyjää ei saa pakottaa tietylle urapolulle, sillä vapaaehtoisuus on tärkeitä onnistumisen kannalta.” – Haastateltava B

Myyjän tulee antaa valita, mikä urapolku hänelle sopii parhaiten. Esimiespaikan auetessa keskustellaan tarkkaan esimiehen kanssa, sillä monesti käy niin, että myyjän oma myyntityö häiriintyy muiden huolehtimisen myötä ja näin pilataan herkästi hyvä myyjä sekä hänen tiiminsä. Esimiestehtäviin siirtyvällä myyjällä tulee olla halu palvella ja auttaa muita.

5 UUSI PALKITSEMISJÄRJESTELMÄ

Tässä luvussa käydään läpi uuden palkitsemisjärjestelmän kehittäminen. Kehittämisprosessina käytetään Liinalaakson, Moision ja Tiihosen (2016, 66) kirjassaan esittelemää palkitsemisen kehittämisprosessia supistetusti, johtuen siitä, ettei toimeksiantajalla ole nykyistä palkitsemisjärjestelmää tai työntekijöitä (kuvio 7). Opinnäytetyössä edetään rakennusvaiheeseen asti, mutta testausvaihe tapahtuu vasta opinnäytetyön palautuksen jälkeen.



KUVIO 7. Palkitsemisen kehittämishankkeen eteneminen (Liinalaakso ym. 2016, 66, muokattu)

Palkitsemisen kehittämishanke edellyttää, että yrityksellä on palkitsemisstrategia, johon palkitseminen perustuu. Toimeksiantajan uudella myyntiorganisaatiolla palkitsemisstrategiaa ei vielä ole, joten uuden palkitsemisjärjestelmän kehittäminen aloitetaan luomalla palkitsemisstrategia.

5.1 Palkitsemisstrategia

Palkitsemisstrategian tarkoitus on varmistaa yrityksen strategisten tavoitteiden ja palkitsemisen yhteensopivuus (Liinalaakso ym. 2016, 70). Palkitsemisstrategia määrittelee palkitsemisen kokonaisuuden roolin yrityksen strategian toteuttamisen tukena (kuvio 8) (Palkitsemissalkku 2018).



KUVIO 8. Palkitsemisstrategia liiketoimintastrategian tukena (Aalto-yliopisto 2012)

Määritellään palkitsemisstrategia neljän kysymyksen kautta (Aalto-yliopisto 2012):

Miten palkitsemisjärjestelmällä halutaan tukea liiketoimintastrategiaa?

Palkitsemisjärjestelmällä halutaan tukea liiketoiminnan kannattavuutta, keskittymällä myynnin kasvuun palkitsemalla siihen johtavasta toiminnasta. Lisäksi palkitsemisjärjestelmällä halutaan tukea henkilöstön sitoutuneisuutta, joka edesauttaa kannattavuutta pitkällä tähtäimellä.

Mikä on palkitsemisjärjestelmän osien ja kokonaisuuden tarkoitus?

Palkitsemisjärjestelmän kokonaisuuden on tarkoitus täyttää palkitsemisen tavoitteet kannattavuuden näkökulmasta mahdollisimman tehokkaalla tavalla. Aineellisten osien tarkoitus on lähtökohtaisesti houkutella toivottua henkilöstöä rekrytointiin. Aineettomien osien on tarkoitus sitouttaa olemassa olevia työntekijöitä yritykseen ja näin pidentää työsuhteen kestoa. Molempien osien on puolestaan tarkoitus motivoida työntekijöitä myymään mahdollisimman paljon.

Millaisista asioista henkilöstöä halutaan palkita?

Henkilöstöä halutaan palkita toivottuihin tuloksiin pääsystä. Nämä liittyvät pääasiallisesti myynnin kasvuun, mutta myös työsuhteen pitkäkestoisuuteen. Lisäksi työntekijöitä halutaan palkita muista yrityksen strategisia tavoitteita tukevista toimista, kuten kehitysehdo-
tuksista.

Mihin suuntaan palkitsemista halutaan kehittää?

Palkitsemista halutaan kehittää jatkuvasti yrityksen sekä työntekijöiden tarpeita vastaavaksi. Henkilöstön kasvaessa palkitsemista halutaan alkaa painottamaan yksilökeskeisyydestä tiimikeskeisemmäksi. Yrityksen resurssien kasvaessa palkitsemista halutaan myös laajentaa aineettomaan suuntaan.

5.2 Suunnittelu

Palkitsemisen suunnittelu toteutettiin Liinalaakson, Moision ja Tiihosen (2016, 67) esittelemän kokonaissuunnitelman avulla. Kokonaissuunnitelma sisältää kahdeksan kohtaa, joista muodostuu runko uuden palkitsemisjärjestelmän kehittämiseksi.

Mitkä ovat kehittämistyön tavoitteet (Liinalaakso ym. 2016, 67)? Kehittämistyön tavoite on houkutella kaivattua henkilöstöä yritykseen, motivoida myyjiä kasvattamaan myyntiä sekä motivoida myyjiä pysymään työsuhteessa mahdollisimman pitkään.

Miten palkkauksen kehittäminen liittyy muuhun yrityksen ja tuottavuuden kehittämiseen (Liinalaakso ym. 2016, 67)? Palkitsemisella on tarkoitus saada yrityksen myynti kasvuun, mahdollistaen näin koko yrityksen kasvun sekä toiminnan laajentumisen.

Miten työ etenee? Mitä vaiheita siihen kuuluu? (Liinalaakso ym. 2016, 67.) Suunnitteluvaiheen jälkeen rakennetaan uusi palkitsemisjärjestelmä, joka perustuu palkitsemisen kokonaisuuden teoriaan. Uusi palkitsemisjärjestelmä testataan uusilla työntekijöillä ja mikäli palkitsemisjärjestelmä osoittautuu toimivaksi, se otetaan käyttöön.

Mikä on aikataulu? Mitkä ovat tarkastuspisteet? (Liinalaakso ym. 2016, 67.) Kehittämisprosessi päättyy opinnäytetyön osalta rakennusvaiheeseen, joka valmistuu marraskuussa 2018. Tästä eteenpäin aikataulu ja tarkastuspisteet ovat toimeksiantajan vastuulla. Tarkastuspisteiksi suositellaan testausvaiheessa neljännesvuosittaista syvää tarkastelua ja käyttöönoton jälkeen puolivuositista tai vuosittaista tarkastelua.

Mitkä ovat eri tahojen tehtävät ja vastuut (Liinalaakso ym. 2016, 67)? Suunnittelu- ja rakennusvaiheessa palkitsemisjärjestelmän kehittäminen on opinnäytetyön tekijän vastuulla. Testausvaiheesta eteenpäin järjestelmän kehittäminen siirtyy toimeksiantajan vastuulle.

Miten kehittämistyön etenemistä seurataan (Liinalaakso ym. 2016, 67)? Kehittämistyön seurauksesta vastaa toimeksiantaja. Palkitsemisen toimivuuden seuraamiseksi suositellaan käytettävän kehityskeskusteluita, tyytyväisyyskyselyitä sekä päivittäistä keskustelua. Kehittämistyön etenemistä toimeksiantajan tulee seurata laatimansa aikataulun mukaan.

Miten kehittämistyön etenemisestä tiedotetaan (Liinalaakso ym. 2016, 67)? Toimeksiantajan tulee pitää uudet työntekijät alusta asti ajan tasalla palkitsemisjärjestelmän kehittämisestä. Heille tulee tiedottaa tulossa olevista muutoksista ja kehityksistä selkeästi ja mielellisesti mahdollisimman paljon etukäteen.

Miten työn onnistumista arvioidaan (Liinalaakso ym. 2016, 67)? Toimeksiantajalla ei ole ennestään palkitsemisjärjestelmää, joten kehittämistyön onnistumisen arvioinnissa ei voida verrata sen toimivuutta edelliseen palkitsemisjärjestelmään. Toimeksiantajan tulee arvioida onnistumista käyttäen kasvun mittareita, sillä kasvun saaminen niin myynnin kuin koko yrityksen osalta, oli kehittämistyön tavoite.

5.3 Palkitsemiskeinot

Palkitsemisen kehittämisprosessin rakennusvaiheessa palkitsemiskeinot esitellään palkitsemisen kokonaisuuden osa-alueiden kautta (Hakonen & Nylander 2015, 21–23). Jokaisesta osa-alueesta esitellään tarkoitus, keinot, vaatimukset toimeksiantajalta sekä arvioidaan keinojen toimivuutta luvussa 2.3 esiteltyjen toimivuuden kriteerien avulla niin työntekijän kuin työnantajan näkökulmasta.

Uuden palkitsemisjärjestelmän tavoitteena on houkuttaa kaivattua henkilöstöä, motiivoida myyjiä kasvattamaan myyntiä sekä sitouttaa henkilöstöä yritykseen.

Palkitsemistavan kokonaisvaikutus arvioidaan verotuksen kannalta seuraavien kohtien mukaan:

- Suorituksen vähennyskelpoisuus ja vähennysajankohta työnantajayrityksen tulo-verotuksessa
- Suorituksen arvonnäköverokohtelu
- Palkitsemistavan rahoitusvaikutukset työnantajayrityksessä
- Työnantajan ennakkoperintämenettely
- Työntekijän lopullinen verotus
- Työntekijän sairausvakuutusmaksu, joka jakautuu päivärahamaksuun ja sairaanhoitomaksuun 1.1.2006 alkaen
- TyEL- tai muu eläkevakuutusmaksu, joka jakautuu työnantajan ja työntekijän osuuteen
- Työttömyysvakuutusmaksu, joka jakautuu työnantajan ja työntekijän osuuteen
- Ryhmähenkivakuutus
- Työnantajan sosiaaliturvamaksu
- Tapaturmavakuutusmaksu

(Engblom & Adamsson 2011, 22–23.)

Seuraavan sivun taulukossa 3 on esitetty tässä alaluvussa esiteltävät palkitsemiskeinot kootusti yhdessä taulukossa. Ensimmäisessä sarakkeessa on palkitsemisen osa-alue, johon keinot kohdistuvat. Toisessa sarakkeessa on palkitsemisen osa-alueen tarkoitus, johon keinot tähtäävät. Kolmannessa sarakkeessa ovat palkitsemisen keinot lyhyesti. Taulukon alareunassa on mittarit, joilla työntekijöiden suoriutumista mitataan.

TAULUKKO 3. Luvun 5.3 palkitsemiskeinot kootusti

PALKITSEMISKEINOT

OSA-ALUE	TARKOITUS	KEINOT
Peruspalkitsemistavat	Houkutella ja motivoida	Degressiivinen takuupalkka Progressiivinen provisiomalli
Täydentävät palkitsemistavat	Motivoida myyntiin ja sitoutumiseen	Provisioasteesta rahallinen bonus Kvartaalitavoitteesta elämyslahjakortti Hyvästä asiakaspalautteesta lahjakortti Yrityksen kehittämisestä palkallinen vapaapäivä tai lahjakortti Työsuhteen keston sidottuja lahjoja Kolme eniten hyvää asiakaspalautetta saanutta saa palkallisen vapaapäivän Pitkän aikavälin tuloksellisuudesta palkitaan kokemuspalkinnoilla
Edut	Parantaa työnantajakuva sekä työntekijöiden hyvinvointia	Stressitaso- ja unimittaus kuukausittain Liikunta- ja lounassetelit Ravitsemusterapeutti puolivuositain Kilometrikorvaukset Uudet työkengät vuosittain Brändätyt käyntikortit, kynät ja muistiot
Työympäristö	Onnistumisen ilmapiiri ja kannustavat olosuhteet työssä menestymiselle	Aktiivinen sisäinen viestintä Esimiehen aktiivinen tuki Hyvälle tiimipelaajalle elokuvalippu Esimiehen osallistuminen myyntiin tuloksellisuuden laskiessa Yhteiset tapahtumat ja juhlat Palkanmaksuvälin lyhentäminen
Työn sisältö ja mahdollisuus kehittyä	Selkeä toimenkuva ja hyvät itsensä kehittämismahdollisuudet	Selkeä työnkuva jo rekrytointivaiheessa Kehityskeskustelut puolivuositain Kevyitä suuntautumismahdollisuuksia kiinnostuksen kohteiden mukaan Koulutukset ja valmennukset Ammattikirjoja palkintoina hyvistä suorituksista
Arvostus ja palaute	Arvostuksen tunne ja ammatillinen kehittyminen	Palkitaan arvostavasta käytöksestä Reaaliaikainen tulosten seurantarjestelmä Positiivinen oikea-aikainen palaute esimieheltä Muunneltu jälkimotorola viikottain Kunniakirjat ja diplomit Työntekijöiden muistaminen merkkipäivinä
Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet	Sitoutuminen organisaatioon	Vaikuttamismahdollisuudet yllä esitettyihin palkitsemiskeinoihin Työntekijöiden osallistaminen tavoitteiden muodostamiseen Mahdollisuus vaikuttaa omaan työtehtävään
SUORIUTUMISEN MITTARIT	Myyntimäärä, myynnin tehokkuus ja työaika (asiakaspalautteet)	

5.3.1 Peruspalkitsemistavat

Tarkoitus

Houkutella yritykseen kokeneita myyjiä ja tarjota heille motivoiva toivotuista tuloksista palkitseva provisiojärjestelmä.

Keinot

Myyjiä houkutellaan toimeksiantajan palvelukseen tekemällä aloittamisesta turvallista ja tarjoamalla houkuttelevaa rahallista korvausta hyvästä suoriutumisesta. Turvallinen sopeutuminen yritykseen ja tuotteeseen luodaan degressiivisen eli asteittain laskevan takuupalkan avulla niin, että myyjä saa ensimmäiseltä kuukaudesta tyydyttävän takuupalkan, toiselta kuukaudesta keskinkertaisen takuupalkan ja kolmannelta kuukaudesta kohtalaisen takuupalkan. Näiden palkkojen rahallinen suuruus määrittyy toimeksiantajan palkitsemiseen käytetyn budjetin perusteella. Neljännessä kuukaudesta eteenpäin peruspalkitseminen toteutetaan täysin suoriutumisen perusteella. Takuupalkan rinnalla myyjä saa myynnistä provisiota, jonka määrä nousee progressiivisesti kolmen mittarin perusteella tietyn tavoiteajanjakson aikana. Progressiiviselle nousulle käytetään neljää tasoa, jotta myyjä kokee useamman onnistumisen tunteen tavoiteajanjaksolla. Portaiden raja-arvot määrittää toimeksiantaja liiketoiminnan kantokyvyn perusteella. Mittareina myyjän suoriutumiseen peruspalkitsemisen osalta toimivat myyntimäärä, myynnin tehokkuus ja työaika. Myyntimäärä toimii perusmittarina, johon myynnin tehokkuus ja työaika muodostavat kertoimet. Toimeksiantaja määrittää raja-arvot myös näille mittareille.

Vaatimukset toimeksiantajalta

Toimeksiantajalla tulee olla reaaliaikainen seurantajärjestelmä, jonka avulla voidaan seurata myyjän kontaktointien, tapaamisten ja kauppojen määrää sekä työaika. Toimeksiantajan täytyy määrittää raja-arvot yllä esitellyille palkoille, provisioasteille ja mittareille.

Toimivuuden arviointi (reflektointi teoriaan ja tutkimustuloksiin)

Työntekijän näkökulmasta yllä esitellyt peruspalkitsemistavat lisäävät motivaatiota tuloksellisuuteen rahallisen palkitsemisen avulla. Myyjää myös kannustetaan tekemään yrityksen kannalta toivottuja asioita, mittaamalla myyjän suoriutumista näissä asioissa. Progressiivinen provisio malli mahdollistaa suuremman palkkatason hyvin suoriutuvalla myyjällä. Tämän palkitsemisjärjestelmän peruspalkitsemistavoissa käytetyt organisatiotason tavoitteet kirkastavat myyjän merkityksellisyyden tunnetta, osoittamalla myyjän

henkilökohtaisten tavoitteiden olevan osa koko organisaation tavoitteita. (Nieminen & Tomperi 2008, 153.)

Työnantajan näkökulmasta myynnin kasvuun motivoiva peruspalkitseminen mahdollistaa korkealuokkaiset tulokset ja näin myös tuottaa arvoa yritykselle tukien kasvua ja kehittymistä. Peruspalkitsemisen mittarit konkretisoivat liiketoiminnan tavoitteet ja osoittaa myyjälle, kuinka ne voidaan saavuttaa. Takuupalkkaus työsuhteen alussa kasvattaa organisaation vetovoimaisuutta helpottaen rekrytointia. Kehittymisestä palkitseva progressiivinen provisiomalli puolestaan edesauttaa henkilöstön sitoutumista, vaikuttaen omalta osaltaan organisaation vetovoimaan. Moniportainen provisiomalli rakentaa myös onnistumisen kulttuuria antamalla myyjälle useita onnistumisen tunteita tavoiteajanjakson aikana. (Nieminen & Tomperi 2008, 154.)

Tutkimustuloksiin peilaten, kolmen kuukauden ajanjaksolle sijoittuva degressiivinen takuupalkka houkuttelee niin kokemattomia kuin kokeneitakin myyjiä, vaimentamalla sopeutumisen tuomaa epävarmuutta. Peruspalkitsemisen mittarit ovat hyvin selkeät ja yksiselitteiset, joten ne ovat helppoa kirkastaa työnhakijalle jo rekrytointitilanteessa. Tämä työnkuvan selkeys laskee myös myyjän kynnystä astua työnantajan palvelukseen. Yllä esitelty palkitsemisjärjestelmä perustuu myös haastatteluissa esiin nousseeseen reaaliaikaiseen suoriutumisen seurantajärjestelmään, mahdollistaen myyjän suoriutumislähtöisen motivoitumisen.

Kokonaisuudessaan uuden palkitsemisjärjestelmän peruspalkitsemistavat todennäköisesti houkuttelevat toimeksiantajayritykseen kaivattuja myyjiä sekä motivoi heitä kasvattamaan myyntiä, tehokkuutta ja työaikaan tiettyyn raja-arvoon asti.

5.3.2 Täydentävät palkitsemistavat

Tarkoitus

Motivoida myyjiä hyödyntämään täyden potentiaalinsa sekä palkita yritystä eteenpäin vievistä hyvistä suorituksista ja sitoutumisesta.

Keinot

Täydentävät palkitsemistavat jaetaan kahteen osioon, lyhyen aikavälin palkitsemiseen ja pitkän aikavälin palkitsemiseen. Lyhyt aikaväli kattaa 0–6 kk ajanjakson ja pitkä aikaväli yli 6 kuukauden ajanjakson. Lyhyen aikavälin palkitsemisella tähdätään siihen, että myyjä hyödyntää täyden potentiaalinsa jokainen päivä. Tätä mitataan tuloksellisuuden ja asiakastytyvyyden kautta. Lyhyen aikavälin palkitsemiseen sisältyy myös palkitseminen yrityksen kehittämisestä.

Tuloksellisuutta mitataan peruspalkitsemistapojen mittareilla, myyntimäärällä ja tehokkuudella. Tuloksellisuuteen määritetään sekä kuukausi- että kvartaalitavoitteet. Kuukausitavoitteet määritellään progressiivisen provisiomallin kautta niin, että seuraavalle proviisioasteelle noustessa myyjä saa myös rahallisen bonuksen, jonka suuruus määräytyy toimeksiantajan palkitsemisbudjetin mukaan. Kvartaalitavoitteet määritellään yhdessä esimiehen ja myyjän kanssa, jotta ne vastaavat myyjän yksilöllistä suorituskykyä. Kvartaalitavoitteisiin pääsemisestä myyjä palkitaan kokemuslahjakortilla, kuten kylpylälahjakortti.

Asiakastytyvyyttä mitataan asiakaspalautteiden kautta. Toimeksiantaja voi itse määrittää, kuinka heidän kannattaa asiakaspalautteita kerätä. Mikäli toimeksiantaja voi kerätä asiakaspalautetta jokaiselta asiakkaalta, palautteesta voidaan luoda selkeä mittari, jonka perusteella myyjiä palkitaan. Mikäli ei ole mahdollista kerätä asiakaspalautetta jokaiselta asiakkaalta voidaan palkita myyjiä aina, kun asiakkaat antavat hyvää palautetta. Jälkimmäisessä vaihtoehdossa hyvät asiakaspalautteet voidaan lukea yhteisesti viikoittaisessa palaverissa ja lisäksi antaa myyjälle hyvästä asiakaspalautteesta pieni lahjakortti.

Yrityksen kehittämisestä palkitaan, jos työntekijät antavat kehitysideoita, jotka tuovat yritykselle merkittävää taloudellista etua suoraan tai epäsuoraan. Tällaisesta ideasta palkitaan palkallisella vapaapäivällä ja lahjakortilla. Lisäksi työntekijä voidaan halutessaan kutsua mukaan johtoryhmän lounaskokoukseen esittämään ideansa.

Pitkän aikavälin palkitsemisella tähdätään työntekijän sitouttamiseen. Tähän päästään palkitsemalla työsuhteen kestosta, asiakastytyvyydestä sekä pitkän ajanjakson tuloksellisuudesta.

Työsuhteen kestosta palkitaan antamalla lahjoja tiettyjen virstanpylväiden saavuttamisesta, kuten koeajan päätyttyä työntekijälle annetaan yrityksen brändillä varustettuja hyödykkeitä, vuoden työsuhteen jälkeen palkitaan arvokkaammalla lahjalla ja niin edelleen.

Asiakastyytyväisyydestä palkitaan myös pitkän aikavälillä. Kuuden kuukauden välein käydään yhteisesti läpi kolme eniten positiivisia asiakaspalautteita saaneet myyjät ja palkitaan heidät palkallisella vapaapäivällä.

Pitkän aikavälin tuloksellisuutta mitataan myös myyntimäärällä ja tehokkuudella. Pitkän aikavälin tuloksellisuudesta palkitaan järjestämällä kokemuspalkintoja. Näitä ovat esimerkiksi ulkomaanmatkat, tulosjuhlat ja extreme-kokemukset. Toimeksiantaja määrittää pitkän aikavälin tuloksellisuustavoitteet myyjäkohtaisesti hänen suorituskäytännön mukaan.

Kaikkien täydentävien palkitsemistapojen osalta tulee muistaa myyjien yksilöllisyys. Palkinnot tulee muodostaa yksilön mielenkiintojen mukaan niin pitkälti kuin mahdollista.

Vaatimukset toimeksiantajalta

Toimeksiantajan tulee rakentaa kanava, jota kautta asiakkaat voivat antaa palautetta myyjän suoriutumisesta. Tämä kanava tulee luoda joko niin, että jokaiselta asiakkaalta kerätään palautetta tai niin, että asiakaspalautteiden jättäminen on tehty todella helpoksi. Toimeksiantajalta vaaditaan myös peruspalkitsemistavoissa esitelty seurantajärjestelmä sekä siinä seurattujen asioiden vaikutuksen mittaamista organisaation tulokseen.

Toimivuuden arviointi (reflektointi teoriaan ja tutkimustuloksiin)

Työntekijän näkökulmasta yllä esiteltyt täydentävät palkitsemistavat lisäävät työntekijän motivaatiota päästä organisaation tavoitteisiin mittaamalla ja palkitsemalla niihin johtavaa toimintaa. Tuloksellisuudesta palkitseminen myös rahallisin keinoin mahdollistaa suuremman palkkatason hyvin suoriutuvalle myyjälle. Asiakaspalautteisiin perustuva palkitseminen kasvattaa myyjän ammatillista itsetuntoa ja ammattitaitoa. Täydentävät palkitsemistavat ovat siis teoriassa työntekijän kannalta toimivat. (Nieminen & Tomperi 2008, 153.)

Työnantajan näkökulmasta yllä esiteltyt täydentävät palkitsemistavat tukevat organisaation kasvua ja kehittymistä sitouttamalla työntekijöitä organisaatioon ja motivoimalla

heitä erinomaisiin tuloksiin. Asiakastyytyväisyydestä palkitseminen parantaa työntekijöiden suoritusten laatua ja edistää organisaation imagoa. Toimeksiantajan määritettyä raja-arvot mittareille, täydentävät palkitsemistavat myös konkretisoivat organisaation tavoitteet yksilöille sekä osoittaa, kuinka ne voidaan saavuttaa. Työntekijöiden sitoutumisesta palkitseminen vähentää organisaation henkilöstön vaihtuvuutta, joka hyödyttää suoraan taloudellisesti. Työntekijöiden yksilölliset palkitsemismahdollisuudet mahdollistaa erilaisten ihmisten johtamisen erilaisissa tilanteissa. Kokonaisuudessaan täydentävät palkitsemistavat luovat onnistumisen ilmapiiriä organisaatioon ja näin ollen ovat työnantajan kannalta teoriassa toimivia. (Nieminen & Tomperi 2008, 154.)

Täydentävät palkitsemistavat myötäilee pääosin tutkimustuloksissa esille nousseita huomioita. Palkkioissa on keskitytty pääosin kokemuspohjaisiin palkkioihin rahallisten bonusten sijasta, kuten haastatteluissa hyväksi todettiin. Täydentävät palkitsemistavat eivät keskity tiimin suoriutumiseen palkitsemiseen, sillä organisaatio on alussa niin pieni, ettei kannata keskittyä muuhun kuin yksilön ja organisaation suoriutumisen palkitsemiseen.

Kokonaisuudessaan täydentävät palkitsemistavat todennäköisesti motivoi myyjiä hyödyntämään täyden potentiaalinsa sekä kannustaa heitä sitoutumaan organisaatioon.

5.3.3 Edut

Tarkoitus

Houkutella yritykseen kokeneita myyjiä ja parantaa työnantajakuvaa sekä työntekijöiden hyvinvointia.

Keinot

Eduilla pyritään ensisijaisesti tukemaan työntekijöiden hyvinvointia, joka on edellytys hyvälle suoriutumiselle. Toisena eduilla pyritään parantamaan työnantajakuvaa, jonka kautta yritys on houkuttelevampi uusille työntekijöille. Lakisääteisten etujen lisäksi toimeksiantajan tulee tarjota kilpailukykyisiä etuja, jotka ovat konkreettisia ja selkeitä.

Työntekijöiden hyvinvoinnista aletaan pitää huolta aloittamalla ensin sen mittaus. Kerran kuukaudessa työntekijöille annetaan käyttöön stressitasomittari sekä unenlaatumittari. Näin työntekijä voi tarkkailla omaa hyvinvointia ja reagoida sen tasoon. Hyvinvointia

pyritään edistämään puolestaan liikuntaan kannustamisella, muun muassa liikuntaseteleiden sekä yhteisten liikuntatapahtumien kautta. Lisäksi työntekijöitä kannustetaan säännölliseen ruokailuun tarjoamalla ravitsemusterapeutin palveluita puolivuositain sekä tarjoamalla työntekijöille lounasseteleitä. Mikäli toimeksiantajan on mahdollista järjestää ruokailu työpaikalla, se tukisi työntekijöiden terveellistä ja säännöllistä ruokailua. Kunnollisiin yöuniin kannustetaan unenlaatua mittaamalla.

Työnantajakuvaan parantamiseen tarjotaan konkreettisia houkuttelevia etuja. Toimeksiantajan työntekijöiden liikkuaessa paljon autolla, kilometrikorvaukset ovat tärkeä osa työnantajakuvaan parantavia etuja. Työntekijöille tarjotaan myös kerran vuodessa edustavat työkengät. Tämä on työntekijöille miellyttävä etu, joka kannustaa heitä pukeutumaan edustavasti ja siististi asiakaskäyntejä varten. Työntekijöille myös tarjotaan yrityksen brändätyt käyntikortit, kynät ja muistiot.

Vaatimukset toimeksiantajalta

Toimeksiantajalta vaaditaan investointia stressitasomittariin ja unenlaatumittariin, jotta niitä voidaan kierrättää työntekijöillä. Toimeksiantajalta vaaditaan myös liikunta- ja lounasseteleiden hankkimista ja yhteisten liikuntatapahtumien organisoimista. Lisäksi toimeksiantajan tulee järjestää yhteistyösopimus ravitsemusterapeutin kanssa puolivuosittaisesta konsultaatiokierroksesta. Jos mahdollista, toimeksiantajan tulee organisoida työpaikkaruokailu lounasseteleiden sijasta. Toimeksiantajan tulee maksaa kilometrikorvaukset työntekijöille ja tämä edellyttää myös työntekijöiden ajojen seuraamista. Toimeksiantajan täytyy tilata työntekijöille uudet työkengät vuosittain. Lisäksi toimeksiantajan tulee painattaa työntekijöille yrityksen brändillä varustetut käyntikortit, kynät sekä muistiot.

Toimivuuden arviointi (reflektointi teoriaan ja tutkimustuloksiin)

Edellä esitellyt edut osoittavat työntekijän näkökulmasta kunnioitusta ja arvostusta heitä kohtaan. Työntekijöiden hyvinvoinnista välittäminen herättää luottamusta ja sitoutumista organisaatioon. Monipuoliset edut edistävät työntekijän hyvää fiilistä työpaikasta ja näin ollen työntekijöiden on mukava tulla töihin. (Nieminen & Tomperi 2008, 153.)

Työnantajan näkökulmasta edut ovat merkittävämmässä roolissa. Yllä esitellyt edut ennen kaikkea parantavat työnlaatua ja mahdollistavat korkealaatuiset tulokset työntekijöiden hyvinvoinnin avulla. Hyvinvointia edistävät edut suuntaavat työntekijöiden voima-

varoja niin pidemmän kuin lyhyemmän aikavälin tavoitteisiin. Työnantajakuva parantavat edut puolestaan kasvattavat organisaation vetovoimaa, helpottaen näin rekrytointia sekä vähentäen henkilöstön vaihtuvuutta. Työntekijöiden hyvinvoinnista välittäminen myös rakentaa luottamuksen ilmapiiriä. (Nieminen & Tomperi 2008, 154.)

Tutkimustulosten mukaan hyvinvointi on merkittävässä roolissa myynnin tuloksellisuudessa ja näin ollen etujen päätavoitteena. Yhteiset liikuntahetket kohosivat haastatteluissa hyväksi keinoksi luoda yhteisöllisyyttä työyhteisöön edistämällä samalla hyvinvointia, siksi se on otettu mukaan myös palkitsemisjärjestelmään. Toimeksiantajan työntekijöiden reilun liikkuvuuden takia on kuitenkin haastavaa järjestää yhteisiä liikunta- tai ruokailuhetkiä usein. Hyvinvointi parantaa myös työntekijöiden viihtyvyyttä ja sitä kautta ehkäisee henkilöstön vaihtuvuutta.

Kokonaisuudessaan edut todennäköisesti tukevat ja edistävät työntekijöiden hyvinvointia ja houkuttelee uusia työntekijöitä organisaatioon työnantajakuvan vahvistumisen myötä.

5.3.4 Työympäristö

Tarkoitus

Luoda myyjille onnistumisen ilmapiiriä ja kannustavat olosuhteet työssä menestymiselle.

Keinot

Työympäristöstä yritetään rakentaa optimaalinen myyntityössä menestymiseen. Tähän pyritään ensisijaisesti onnistumisen ilmapiirin rakentamisen kautta. Onnistumisen ilmapiiriä luodaan aktiivisen vuorovaikutuksen avulla. Sisäinen viestintä on oltava kunnossa, jotta työntekijät voivat viestiä tehokkaasti esimiehen ja muiden työntekijöiden kanssa. Virallinen viestintä toteutetaan Slack-sovelluksen avulla, mutta sen lisäksi työyhteisöllä on tärkeää olla rennompia viestintäympäristö, johon käytetään WhatsApp-sovellusta. Näiden lisäksi esimiehen on annettava aktiivisesti tukea kasvotusten sekä tarvittaessa puhelimitse, erityisesti työsuhteen alkuvaiheessa.

Esimiehen vastuulla on pyrkiä pitämään työyhteisön ilmapiiri kannustavana. Palkitsemisen keinona hän voi tässä käyttää esimerkiksi elokuvaipun antamista hyvästä tiimipelaa-

misesta, eli toisen työntekijän kannustamisesta tai auttamisesta. Kaikki työyhteisön yhteisöllisyyttä edistävät tekijät edistävät myös onnistumisen ilmapiiriä. Myyjien tuloksellisuuden laskiessa esimiehen osallistuminen myyntiin luo yhteisöllisyyttä. Yhteiset juhlat ovat myös tehokas keino luoda yhteisöllisyyttä. Virkistyspäivät ja esimerkiksi joululahjat ovat vaikutukseensa nähden edullinen keino edistää työyhteisön yhteisöllisyyttä. Tehokas tuloksellisuuteen kannustava keino on palkanmaksuvälin lyhentäminen. Mitä useammin työntekijälle maksetaan palkka, sitä nopeammin tuloksellisuus konkretisoituu työntekijälle. Näin työntekijän suoriutuminen on tasaista, loppukuukauden pinnistelyjen sijaan. Tärkeää on myös tutustuttaa uusi työntekijä huolellisesti koko organisaatioon ja muihin työntekijöihin.

Vaatimukset toimeksiantajalta

Toimeksiantajan tulee rakentaa selkeä ja helppo sisäisen viestinnän kanava, jonka avulla aktiivinen vuorovaikutus on mahdollista. Toimeksiantajan tulee myös varata aikaa työntekijöiden kanssa keskusteluun päivittäin. Toimeksiantajan täytyy huolehtia työyhteisön kannustavasta ilmapiiristä hankkimalla pieniä palkintoja siihen johtavista teoista. Esimiehen tulee myös tarvittaessa osallistua kenttätöihin myynnin saralla onnistumisten saavuttamiseksi. Toimeksiantajan tulee järjestää yhteisiä juhlia ja virkistyshetkiä. Toimeksiantajan tulee lyhentää palkanmaksuväliä niin lyhyeksi kuin mahdollista ja taloudellisesti kannattavaa. Uuden työntekijän kattava perehdytys.

Toimivuuden arviointi (reflektointi teoriaan ja tutkimustuloksiin)

Edellä esitellyt työympäristön palkitsemiskeinot edistävät työntekijän näkökulmasta ennen kaikkea yhteisöllisyyttä ja viihtyvyyttä työpaikalla. Työyhteisön ollessa miellyttävä työntekijän on mukava tulla töihin. Työympäristöön panostaminen on myös osaltaan kunnioituksen ja arvostuksen osoittamista työntekijöitä kohtaan. Kannustava työyhteisö ja onnistumisen ilmapiiri puolestaan lisää työntekijöiden motivaatiota saavuttaa tavoitteitaan. (Nieminen & Tomperi 2008, 153.)

Työnantajan näkökulmasta edellä esitetyt työympäristön palkitsemiskeinot kasvattavat organisaation vetovoimaa, rakentavat onnistumisen ilmapiiriä ja suuntaavat voimavaroja pidemmän ja lyhyemmän aikavälin tavoitteiden saavuttamiseen. Miellyttävä työympäristö vähentää henkilöstön vaihtuvuutta ja herättää työntekijöissä luottamusta. Toimiva sisäinen viestintä edistää myös tiedon siirtoa organisaatiossa ja näin ollen tavoitteista ja muista organisaation asioista on helpompi viestiä. (Nieminen & Tomperi 2008, 154.)

Työympäristön palkitsemiskeinot tähtäävät myös tutkimustuloksissa esille nousseisiin seikkoihin. Kannustava ilmapiiri niin esimiehen kuin työkavereiden suunnalta koettiin haastatteluissa tärkeiksi ja siihen palkitsemiskeinot tähtäävät. Organisaation ollessa aluksi pieni, ei voida järjestää tiimien tai toimipisteiden välisiä kilpailuja. Kunnes myyntiorganisaatio kasvaa tarpeeksi isoksi kilpailua käydään vain itseään vastaan, verraten aiempaan suoriutumiseen. Perekäytysvaiheessa uusi työntekijä myös tutustutetaan koko organisaatioon, jotta sitoutuminen on helpompaa.

Kokonaisuudessaan työympäristön palkitsemiskeinot todennäköisesti luo myyjille kannustavan onnistumisen ilmapiirin, joka edesauttaa heidän suoriutumista työtehtävissään sekä sitouttaa heitä organisaatioon.

5.3.5 Työn sisältö ja mahdollisuus kehittyä

Tarkoitus

Osoittaa myyjälle yksinkertaisesti ja selkeästi, mitä kaivataan ja vaaditaan. Lisäksi tarjota mahdollisuus ja olosuhteet itsensä kehittämiseen paremmaksi myyjäksi.

Keinot

Työn sisältö ja kehittymismahdollisuudet jakautuvat selkeästi kahteen osioon. Työn sisällön on tarkoitus olla selkeästi esitetty sekä kiinnostava. Tämä on perusta myyjän ammatilliselle itsevarmuudelle. Rekrytointivaiheessa toimeksiantajan tulee esitellä työntekijälle myyjän lähtökohtainen tavoitetaso sekä keinot, miten siihen on tarkoitus päästä. Toimeksiantajan tulee pitää koko työsuhteen ajan huolta siitä, että työntekijä tietää mitä hänen tulee tehdä ja mitä häneltä odotetaan. Tämän täytyy käydä yhteisesti läpi vähintään puolivuositain kehityskeskusteluissa, mutta säännöllinen tunnustelu on myös toimiva keino, kunhan sitä ei tehdä työntekijää aliarvioiden. Kehityskeskusteluissa tulee myös käydä läpi työntekijän kiinnostuksen kohteita työtehtävän osalta. Kun toimeksiantaja saa selville, mitkä osa-alueet työntekijää kiinnostaa eniten, kevyet suuntautumismahdollisuudet kiinnostuksen suuntaan sitouttaa työntekijää reilusti.

Mahdollisuus kehittyä on työntekijöiden sitoutumisen kannalta hyvin ratkaisevassa roolissa. Kyseessä ei ole kokemuksen karttuminen vaan tietoinen itsensä kehittäminen yleensä ammatillisessa mielessä. Työntekijän ammatillista osaamista tulee kasvattaa

koko työsuhteen ajan, sillä työntekijän markkina-arvon kasvattaminen saa työntekijän tuntemaan olevansa oikeassa paikassa.

Työntekijöitä kehitetään kouluttamalla heitä ulkopuolisten koulutusten ja valmennusten sekä kirjallisuuden kautta. Toimeksiantajan tulee järjestää työntekijöille koulutuksia suoriutumiseen ja työsuhteen kestoon liitettyjen virstanpylväiden saavuttamisesta. Työsuhteen kestoon liittyvät koulutukset varmistavat, että jokainen työntekijä saa koulutusta, tehden näin kouluttamisesta rekrytointivaiheessa luvattavan palkitsemisen. Työntekijä pääsee koulutukseen vähintään kuuden kuukauden välein. Suoriutumalla hyvin, työntekijä voi halutessaan kuitenkin päästä koulutuksiin useammin. Joka kuukausi toimeksiantajan määrittämään tuloksellisuuden raja-arvoon päästessään, työntekijä saa yhden koulutuspisteen. Kvartaalissa työntekijä voi siis kerätä maksimissaan kolme koulutuspistettä. Työntekijöille järjestettävät koulutuksen arvostetaan tiettyjen pistemäärien hintaisiksi perustuen niiden hintaan tai johonkin muuhun rahan arvoiseen tekijään.

Toimeksiantajan tulee kuitenkin valita koulutusvalikoima tarkasti, jotta työntekijöille voidaan tarjota koko työntekijän elinkaaren ajan hänen osaamista vastaavia työtehtäviä. Esimerkiksi organisaation kasvaessa nousee tarve uudelle esimiesroolille, kuten tiiminvetäjälle. Tähän rooliin tulee tarjota kouluttautumista sille työntekijälle, jolla on tahto ja asenne kyseiseen rooliin. Jos esimieskoulutusta tarjotaan jokaiselle työntekijälle, eikä esimiesrooleja voida tarjota jokaiselle, on suuri todennäköisyys, että esimieskoulutetut työntekijät hakevat koulutusta vastaavaa roolia toisesta organisaatiosta. Toimeksiantajan tulee myös miettiä tarkkaan, millaisia koulutuksia tarjoaa työntekijöille. Verkkokoulutukset ovat yleensä keveimpiä koulutuksia, jolloin ne eivät syö niin paljon resursseja päätoimelta, mutta joidenkin tavoitteiden eteen vaaditaan intensiivisempiä koulutuksia. Toimeksiantaja voi myös lahjoittaa työntekijöille ammattikirjoja palkintoina hyvistä suorituksista.

Vaatimukset toimeksiantajalta

Toimeksiantajan täytyy määrittää hyvin selkeät työtehtävät ja odotukset työntekijöille sekä viestiä ne selkeästi heti rekrytointivaiheessa ja siitä eteenpäin koko työsuhteen ajan. Toimeksiantajan tulee pitää huolta, että tuotannon kapasiteetti kestää myyjien huippusuorituksetkin. Lisäksi toimeksiantaja järjestää puolivuositain kehityskeskustelut työntekijöiden kanssa, joissa käydään läpi työntekijän suoriutumista, tavoitteita, ammatillisia

kiinnostuksen kohteita, koulutusmahdollisuuksia sekä työntekijän näkemyksiä ja kehitysehdotuksia niin omia työtehtäviä kohtaan kuin koko organisaatiota kohtaan.

Toimeksiantajan pitää määrittää raja-arvo tuloksellisuudesta saataville koulutuspisteille sekä rakentaa koulutusvalikoima, josta työntekijät saavat valita itseään kiinnostavimmat koulutukset ja valmennukset. Lisäksi toimeksiantajan tulee kasata kirja- tai julkaisulista, josta voidaan antaa työntekijöille palkinnoksi kirjoja hyvistä suorituksista. Toimeksiantajan täytyy myös seurata työntekijöiden kouluttautumista ja varmistaa, että heille tarjotaan uutta osaamista vastaavia työtehtäviä.

Toimivuuden arviointi (reflektointi teoriaan ja tutkimustuloksiin)

Tässä luvussa esitellyt työn sisällön ja kehittämismahdollisuuksien keinot kasvattavat työntekijän näkökulmasta hänen ammattitaitoa ja ammatillista itsetuntoa. Työntekijän tuntiessa, että hänen osaaminen ja markkina-arvo työmarkkinoilla kasvaa, hänen on mukava tulla töihin ja hän tuntee olevansa oikeassa työpaikassa. Esitellyt keinot eivät ainoastaan mahdollista kehittymistä vaan varmistaa sen tapahtuvan. Kehittyminen ei suoraan vaikuta palkkatasoon, mutta se hyvin todennäköisesti parantaa työntekijän tuloksellisuutta, joka kasvattaa myös rahallista palkitsemista. Työntekijän kehittäminen osoittaa toimeksiantajan kunnioitusta ja arvostusta työntekijöitä kohtaan. Työn sisällön selkeä ja yksiselitteinen läpikäyminen ja siitä selkeä ja jatkuva viestiminen kannustaa työntekijöitä oikeiden asioiden tekemiseen ja lisää sitä kautta motivaatiota. Lisäksi työn sisällön ja kehittämismahdollisuuksien kirkastaminen osoittaa työntekijälle, kuinka hänen työtehtävänsä ja -panoksensa on osa koko organisaatiota, kasvattaen merkityksellisyyden tunnetta. (Nieminen & Tomperi 2008, 153.)

Työnantajan näkökulmasta, yllä esitellyt keinot ennen kaikkea tukevat organisaation kasvua ja kehittymistä. Työn sisällön selkeä viestiminen ja työntekijöiden kehittäminen todennäköisesti parantaa tuloksellisuutta ja työn laatua, tuottaen siten arvoa yritykselle. Työn sisällön kirkastaminen konkretisoi työntekijälle hänen tavoitteet sekä kuinka ne voi saavuttaa. Yhdistämällä tähän työntekijöiden kehittämisen, toimeksiantaja suuntaa työntekijöiden voimavarat niin pitkän kuin lyhyen aikavälin tavoitteiden saavuttamiseen. Koulutuspistejärjestelmä ja toimeksiantajan kasaama koulutusvalikoima myös edistää osaamisen johtamista organisaatiossa. (Nieminen & Tomperi 2008, 154.)

Työn sisällön ja kehittymismahdollisuuksien palkitsemiskeinoissa on otettu tutkimustulokset vahvasti huomioon. Toimenkuva viestitään selkeästi ja yksiselitteisesti työntekijälle, kuten haastateltavat painottivat. Uudessa ja pienessä organisaatiossa selkeän elinkaaren rakentaminen on lähes mahdotonta. Etenemismahdollisuuksia on vaikea ennalta määrittää, siksi täytyy keskittyä työntekijän kehittämiseen. Työntekijän kehittäminen sen sijaan on huomioitu hyvin ja työntekijöille tarjotaan kehittymismahdollisuuksia koko elinkaaren ajan.

Kokonaisuudessaan tässä luvussa esitellyt palkitsemiskeinot varmistavat, että työntekijä tietää mitä hänen täytyy tehdä ja mitä häneltä kaivataan. Lisäksi palkitsemiskeinot takaavat työntekijän kehittymisen työsuhteen aikana ja mahdollistavat hänen kehittymisen paremmaksi myyjäksi.

5.3.6 Arvostus ja palaute työstä

Tarkoitus

Saada myyjälle arvostuksen tunne sekä auttaa myyjää kehittymään.

Keinot

Arvostuksen tunteen luominen ja palautteen antaminen työstä ovat pääosin johtamista, mutta palkitsemisella voidaan tukea ja antaa työkaluja näihin osa-alueisiin. Arvostuksen muodostuessa lähtökohtaisesti ystävällisestä ja reilusta kohtelusta, voidaan tällaista kohtelua tukea palkitsemalla siitä. Tämän voi liittää yhteen luvussa 5.2.4 Työympäristö mainittuun tiimipelaajan palkitsemiseen. Toimeksiantajan on melko edullista jakaa elokuvallippuja palkinnoiksi ystävällisestä ja reilusta kohtelusta. Työntekijät kokevat ystävällisyyden ja reiluuden luonnollisesti subjektiivisesti, joten reiluuden nimissä toimeksiantaja voi jakaa nämä palkinnot kollektiivisesta mielipiteestä, jonka työntekijät voivat säännöllisesti esimerkiksi äänestää.

Ensisijaiseksi palautejärjestelmäksi tulee reaaliaikainen tuloksellisuuden seurantarjestelmä. Näin työntekijä voi koko ajan peilata omaa suoriutumistaan ja tuloksiin tähdätessä tuloksellisuuden seuraaminen on puhtain palautteen muoto. Seurantarjestelmän lisäksi esimiehen tulee antaa positiivista palautetta aina, kun myyjä onnistuu saavuttamaan ta-

voitteen. Työntekijät lähettävät jokaisen työviikon jälkeen esimiehelle muunnellun jälkimotorolan, jossa he kertovat mikä viikossa meni hyvin, mikä huonosti, mitä opin, mitä vien käytäntöön ja missä kaipaen tukea. Esimies lukee nämä jälkimotorolat seuraavan viikon maanantaihin mennessä, jolloin hän antaa oman palautteensa työntekijöille vastaamalla työntekijän esiin nostamiin asioihin sekä antaa rakentavaa palautetta, johon työntekijä voi keskittyä kyseisellä viikolla. Tällä keinolla esimiehen ei tarvitse puuttua työntekijä huonoon tulokseen yksittäiseltä päivältä, sillä työntekijä tietää suoritustasonsa seurantajärjestelmän avulla, sen sijaan esimiehen palaute keskittyy työntekijöiden tukemiseen ja kehittämiseen viikkotasolla.

Pieniä työkaluja arvostuksen tunteen luomiseen ovat muun muassa kunniakirjojen ja diplomien antaminen hyvistä suorituksista, työntekijän muistaminen tämän merkkipäivinä ja työntekijän kiittäminen hänen työpanoksestaan joka päivä. Kaikissa arvostusta osoittavissa palkitsemistavoissa täytyy pitää tarkasti huolta siitä, että arvostusta jaetaan oikeudenmukaisesti ja reilusti niin, ettei palkitseminen aiheuta huonoa kilpailuhenkeä työyhteisössä.

Vaatimukset toimeksiantajalta

Esimiesten on oltava rooliin koulutettuja ja hyvin asennoituneita, jotta he kohtelevat alaisiaan ystävällisesti ja reilusti. Toimeksiantajan täytyy kerätä työntekijöiltä säännöllisesti kollektiivinen mielipide siitä, kenet palkitaan hyvänä tiimipelaajana. Myös tässä luvussa esiteltyt palkitsemiskeinot edellyttävät reaaliaikaista tuloksellisuuden seurantajärjestelmää. Toimeksiantajan tulee toteuttaa viikoittainen palautteenanto järjestelmä, esimerkiksi Slack-sovelluksen kautta. Tämä vaatii esimieheltä aikaa, jotta hän voi lukea ja antaa kehitysehdotuksensa työntekijöille. Toimeksiantajan pitää luoda oma tapa osoittaa arvostusta ja kunnioitusta, esimerkiksi kunniakirjojen avulla. Lisäksi toimeksiantaja tarjoaa esimerkiksi kakkukahvit työyhteisölle jokaisen työntekijän syntymäpäivien kunniaksi.

Toimivuuden arviointi (reflektointi teoriaan ja tutkimustuloksiin)

Esiteltyt palkitsemiskeinot arvotukseen ja palautteen antamiseen osoittavat työntekijän näkökulmasta arvostusta ja kunnioitusta häntä kohtaan. Palaute myös mahdollistaa työntekijän kehityksen ja lisää motivaatiota. Oikein kohdennettu palaute myös kannustaa työntekijää tekemään oikeita asioita, joka puolestaan todennäköisesti näkyy palkkapsissa epäsuorasti. (Nieminen & Tomperi 2008, 153.)

Työnantajan näkökulmasta arvostuksen ja palautteen palkitsemiskeinot tukevat kasvua ja kehitystä, tuottaen arvoa organisaatiolle. Esitellyt palautteenantokeinot tarjoavat myös monipuoliset työkalut erilaisten ihmisten johtamiseen. Tavoitteisiin kohdistettu palaute konkretisoi työntekijälle, miten tavoitteet saavutetaan. Arvostuksen tunne sitouttaa työntekijöitä organisaatioon ja suuntaa näin voimavaroja pitkän aikavälin tavoitteisiin. Arvostuksen osoittaminen rakentaa myös luottamuksen ilmapiiriä. (Nieminen & Tomperi 2008, 154.)

Haastateltavien painottama reaaliaikainen tuloksellisuuden seurantajärjestelmä on keskeinen tukipilari arvostuksen ja palautteenannon palkitsemiskeinoja. Työryhmäläisten kammoksuma esimiehen välitön puuttuminen huonoihin tuloksiin on kierretty viikoittaisella palautejärjestelyllä. Toimeksiantajalle tarjotaan työkaluja osoittamaan arvostusta työntekijöiden onnistumisista.

Kokonaisuudessaan arvostuksen ja palautteenannon palkitsemiskeinot todennäköisesti luovat työntekijöille arvostuksen tunteen ja auttavat heitä kehittymään paremmiksi myyjiksi aktiivisen palautteenannon avulla. Näiden palkitsemiskeinojen oikeudenmukaisuus on pitkälti kiinni esimiehen johtamistaidoista ja kyvystä nähdä työyhteisön objektiivisesti.

5.3.7 Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet

Tarkoitus

Saada myyjälle omistautuvaa asennetta yritystä kohtaan sekä luoda kodikasta ilmapiiriä viihtyvyyden parantamiseksi.

Keinot

Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet rakennetaan varovaisesti, sillä työntekijän tunne siitä, että hänen mielipidettä kysytään, mutta sillä ei ole vaikutusta päätökseen, on suuri kolahdus työnantajakuvaan ja luottamuksen ilmapiiriin. Toimeksiantajan tulee siis varmistaa, että työntekijöiden näkemyksiä kysytään vain asioihin, joihin he todellisuudessa voivat vaikuttaa.

Toimeksiantajan myyjillä on jo lähtökohtaisesti hyvät vaikutusmahdollisuudet omaan myyntityöhönsä. He voivat itse päättää, mitä reittiä he kiertävät myymässä. He saavat myös pitkälti suunnitella työtehtävien järjestyksen. Näihin ydintoimintoihin vaikuttamisen lisäksi tarjotaan vaikuttamismahdollisuuksia palkitsemiseen. Aiemmin esitellyt palkitsemiskeinot mahdollistavat laajasti työntekijän vaikuttamisen. Toimeksiantaja voi kokemukseensa perustuen määrittää, mihin palkitsemiskeinoin työntekijä voi milläkin tasolla vaikuttaa. Hyviä vaikuttamiskohteita ovat muun muassa palkintojen kohteet, koulutusten ja kirjojen valinta sekä työympäristö.

Osallistumismahdollisuuksia on vaikea suunnitella etukäteen, mutta toimeksiantajan kannattaa pyytää työntekijöiltä mielipiteitä uusia prosesseja, käytäntöjä ja kehityssuunnitelmia tehdessä. Työntekijöiden kutsuminen organisaation kehittämiskokouksiin nostaa sitoutumisen tasoa. Esimerkiksi organisaation tavoitteita muodostettaessa, kannattaa kutsua työntekijät mukaan, jotta he ovat sitoutuneita tavoitteisiin alusta alkaen. Toimeksiantajan mahdollisuuksien mukaan voidaan antaa työntekijälle mahdollisuus vaikuttaa omaan työtehtävään toimeksiantajan määrittämän tuloksellisuuden raja-arvon ylityttyä.

Vaatimukset toimeksiantajalta

Toimeksiantajalta vaaditaan hyvää johtamista, jotta työntekijän näkemyksiä kysytään oikeissa tilanteissa ja niiden annetaan vaikuttaa päätöksiin. Osallistumismahdollisuuksien antaminen työntekijöille edellyttää myös hyvää koordinoitua, jotta päätöksenteko pysyy jouheana, vaikka toimeksiantaja ei tee päätöksiä itsenäisesti. Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien toimivuus vaatii myös selkeää viestintää, jotta väärinymmärryksiltä vältytään.

Toimivuuden arviointi (reflektointi teoriaan ja tutkimustuloksiin)

Työntekijän näkökulmasta tämän palkitsemisjärjestelmän osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet osoittavat työnantajan arvostusta työntekijöitä kohtaan. Mahdollisuudet vaikuttaa työtehtävien järjestelyihin, palkitsemiseen ja organisaatiotason päätöksiin lisäävät työntekijän motivaatiota sitoutumisen kautta. Erityisesti yllä esitellyt osallistumismahdollisuudet lisäävät ammatillista itsetuntoa ja työntekijän merkityksellisyyden tunnetta, kun hänen mielipiteellensä tuntuu olevan merkitystä. (Nieminen & Tomperi 2008, 153.)

Työnantajan näkökulmasta palkitsemisjärjestelmän osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet suuntaavat voimavaroja pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamiseen. Nämä mahdollisuudet rakentavat myös luottamuksen ilmapiiriä ja sitouttavat työntekijöitä organisaatioon. Osallistumismahdollisuudet organisaation tavoitteiden muodostamiseen myös konkretisoi organisaation tavoitteet työntekijöille ja näin myös keinot niiden saavuttamiseen ovat valmiiksi työntekijöiden tiedossa. (Nieminen & Tomperi 2008, 154.)

Tutkimustuloksiin peilaten palkitsemisjärjestelmän osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet myötäilevät haastateltavien näkemyksiä toimivista osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksista. Työntekijöille annetaan mahdollisuudet vaikuttaa niin päivittäisiin työtehtäviin kuin organisaatiotason päätöksiin. Työntekijöitä ei myöskään pakoteta uusiin tehtäviin kokemuksen perusteella, vaan heillä on mahdollisuus vaikuttaa etenemiseensä organisaatiossa.

Kokonaisuudessaan osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet tässä palkitsemisjärjestelmässä saavat työntekijöille todennäköisesti omistautuvaa asennetta organisaatiota ja työtehtäviään kohtaan. Lisäksi omaan työympäristöön vaikuttaminen lisää todennäköisesti kodikkuuden tunnetta, luoden sitoutuneisuutta työpaikkaa kohtaan.

5.4 Palkitsemisen rahoittaminen

Tässä luvussa esitellään, kuinka edellisen luvun palkitsemiskeinot rahoitetaan. Palkitsemisjärjestelmän rahoittamisen siirrettävyyden ja monikäyttöisyyden vuoksi, rahoitus on rakennettu prosenttiosuuksista (taulukko 4). Näin toimeksiantaja voi vaikuttaa palkitsemisen suuruuteen raja-arvoja määritellen.

TAULUKKO 4. Palkitsemisen rahoittaminen

		4000		6000		8000			
<i>Raja-arvot, € (alv.0)</i>									
	Myyntimäärä kpl	48							
	Myyntin osuus	12000 € (alv.0)							
<i>Palkitsemisen kokonaisuus</i>	<i>osuus</i>	<i>€ (alv.0)</i>	<i>osuus</i>	<i>€ (alv.0)</i>	<i>osuus</i>	<i>€ (alv.0)</i>	<i>osuus</i>	<i>€ (alv.0)</i>	<i>yht.</i>
Peruspalkitsemistavat	42.2%	1686.67	47%	933.33	52%	1033.33	67%	2666.67	6,320 €
Täydentävät palkitsemistavat	10.0%	400	20%	400	15%	300	0%	0	1,100 €
Edut	8.0%	320	0%	0	0%	0	0%	0	320 €
Työympäristö	2.0%	80	0%	0	0%	0	0%	0	80 €
Työn sisältö ja mahdollisuus kehittyä	4.0%	160	0%	0	0%	0	0%	0	160 €
Arvostus ja palaute	0.5%	20	0%	0	0%	0	0%	0	20 €
Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet	0.0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0 €
Palkan sivukulut	33.3%		33%		33%		33%		4,000 €

Taulukkoon 4 on laitettu euromääräinen myynti havainnollistamaan palkitsemista, mutta euromääräinen myynti on vain esimerkki. Myynnin osuus taulukossa 4 tarkoittaa sitä euromääräistä osuutta, joka myyntimäärästä kuuluu myynnistä palkitsemiseen. Taulukko 4 on jaettu osioihin palkitsemisen kokonaisuuden osa-alueiden mukaan, niin että siihen on lisätty myös palkan sivukulut (Hakonen & Nylander 2015, 21–23). Rahoitus perustuu siihen, että toimeksiantaja määrittää työntekijän tuloksellisuudelle minimitavoitteen, joka toimii rahoitustaulukon ensimmäisenä raja-arvona. Minimitavoitteeseen päästessä, työntekijä on tuloksellaan rahoittanut kaiken aineettoman palkitsemisen, joka häneen kohdistuu. Tämän raja-arvon jälkeen kaikki tulos kerryttää aineellista palkitsemista. Toimeksiantaja määrittää silti vielä kaksi raja-arvoa lisää, joista kumpikin kasvattaa peruspalkitsemisen osuutta. Peruspalkitseminen kattaa tässä palkitsemisjärjestelmässä provision sekä alussa mahdollisen takuupalkan.

Täydentävien palkitsemistapojen osuuteen sisältyy niin rahalliset bonukset kuin muut aineelliset palkkiot ja palkinnot. Toimeksiantajan tulee määritellä täydentävien palkitsemistapojen osuudesta, mikä summa työntekijälle annetaan rahallisena bonuksena ja mikä summa muunlaisina aineellisina palkitsemisina. Nämä osuudet määräytyvät pitkälti minimitavoitteen arvon mukaan.

Työntekijä saa rekrytointivaiheessa valita, haluaako aloittaa työsuhteen takuupalkalla vai siirtykö suoraan täyden provision malliin. Takuupalkka on kolmen ensimmäisen kuukauden ajan maksettava asteittain laskeva palkka, jonka työntekijä varmasti saa (taulukko 5). Työntekijän täytyy kuitenkin saada kasattua takuupalkan suuruinen määrä provisiolle rahoitettua tulosta, ennen kuin hänelle aletaan maksamaan provisiota myynneistä. Taulukosta 5 selviää, että ensimmäiseltä takuupalkkakuukaudesta takuupalkkaa maksetaan 60 prosenttia toimeksiantajan määrittämästä ensimmäisestä raja-arvosta, eli työntekijän minimitavoitteesta. Toiselta kuukaudesta kyseinen osuus on 55 prosenttia ja viimeiseltä 50 prosenttia. Neljännestä kuukaudesta eteenpäin kukaan työntekijä ei saa enää takuupalkkaa.

TAULUKKO 5. Takuupalkka

<i>Aika</i>	<i>Osuus 1. raja-arvosta</i>
1. kk	60%
2. kk	55%
3. kk	50%
4. kk	0%

Palkitsemisjärjestelmän raja-arvojen määrittämisessä toimeksiantajan tulee huomioida myytävien tuotteiden hinta, aineettomien palkitsemistapojen kustannukset sekä liiketoiminnan kantokyky. Tuotteen hinnan muuttuessa on aiheellista tarkistaa sen vaikutukset palkitsemisjärjestelmään ja tehdä tarvittaessa muutoksia tasapainon säilyttämiseksi. Aineettomia palkitsemistapoja on aiheellista listata ennen raja-arvojen määrittelyä sekä pyrkiä ennakoimaan niiden kustannuksia ja mahdollisia muutoksia markkinoiden mukana.

6 YHTEENVETO

6.1 Lopputuloksen arviointi

Luvussa 5 esitelty uusi palkitsemisjärjestelmä toimeksiantajan myyntiorganisaatiolle täyttää opinnäytetyölle asetetun tavoitteen. Luvussa on esitelty palkitsemiskeinoja, jotka Niemisen ja Tomperin (2008, 153–154) käsityksen mukaan toteuttavat toimivan palkitsemisjärjestelmän lainalaisuuksia ja jotka puolestaan vastaavat johdannossa esitettyihin tavoitteisiin. Lopputuloksen todellinen toimivuus saadaan selville kuitenkin vain testaamalla sitä toimeksiantajan myyntiorganisaatiossa.

Luvussa 5 esitellyt palkitsemiskeinot pohjautuvat suurimmaksi osaksi sovellettuun teoreettiseen tietoon ja opinnäytetyön yhteydessä toteutettuun haastattelututkimukseen. Uusi palkitsemisjärjestelmä on rakennettu mahdollisimman käyttövalmiiksi, joka tarkoittaa sitä, että toimeksiantajan täytyy vain määrittää raja-arvot palkitsemiselle perustuen liiketoimintaan sekä tehdä kevyt kartoitus jaettavista palkinnoista.

Palkitsemiskeinot edellyttävät toimeksiantajalta jonkin verran kartoittamista ja selvittämistä. Palkitsemiskeinot voisi rajata tarkemmin, mutta se ei jättäisi niin suurta vapautta yksilölliseen palkitsemiseen. Palkitsemiskeinot kannattaa aina rakentaa ihmisten yksilöllisten kiinnostuksen kohteiden mukaan, jotta palkitsemisestä saadaan paras mahdollinen tulos aikaiseksi.

6.2 Siirrettävyys ja jatkokehittämisideat

Kehitetty palkitsemisjärjestelmä on helposti siirrettävissä muihin organisaatioihin, joissa työntekijöitä palkitaan vahvasti tuloksellisuuden perusteella. Muihin myyntiorganisaatioihin palkitsemisjärjestelmä on lähes suoraan siirrettävissä. Toimialasta riippuen palkitsemisen rahoittamisen järjestelyjä voidaan joutua muuttamaan. Lisäksi jotkin palkitsemiskeinot voidaan kohdentaa paremmin tiettyjä toimialoja tukeviksi, kuten kouluttaminen.

Palkitsemisjärjestelmä kehitettiin toimeksiantajan myyntiorganisaation rekrytointivaiheeseen, joten organisaation kasvaessa palkitsemisjärjestelmälle tulee jatkokehittämistarve. Työntekijöille tulee kehittää selkeä elinkaari yrityksessä, kun yrityksen olosuhteet vakiintuvat markkinoilla ja sen hetkisinillä työntekijöillä on riittävästi koulutusta rakentaa organisaatiomallia. Lisäksi organisaation kasvaessa, myyntitiimien muodostuessa myös tiimiperusteisia palkitsemistapoja kannattaa kehittää. Tämä luo voimakkaampaa yhteenkuuluvuuden ja yhteisöllisyyden tunnetta työyhteisössä, johtaen parempiin tuloksiin ja pidempiin työsuhteisiin.

6.3 Kehittämisprosessin arviointi

Palkitsemisjärjestelmää kehitettiin yhteensä yhdeksän kuukautta, sisältäen paljon erilaisia käänteitä. Sopivan toimeksiantajan löytämiseen käytettiin kauan aikaa, sillä monet toimeksiantajaehdokkaat eivät kyenneet antamaan vaadittavia resursseja opinnäytetyön toteuttamiseen, tässä tapauksessa siis tarpeeksi aikaa. Palkitsemiseen ja motivaatiotekijöihin perehtymiseen käytettiin useita kuukausia, jonka jälkeen haastattelut järjestettiin. Haastattelut toteutettiin siis jo aiheeseen hyvin perehtyneenä. Haastatteluiden tulokset olivat yleisesti hyvin samansuuntaiset ja samat näkemykset nousivat esiin eri haastateltavien kanssa eri haastattelutilanteissa, kuitenkin johdattelematta haastattelua. Haastattelutulosten uskotaan siis olevan luotettavia.

Opinnäytetyön aiheeksi motivoivan palkitsemisjärjestelmän kehittäminen on melko laaja. Syvemmälle palkitsemiseen pääsisi keskittymällä esimerkiksi vain aineettomien palkitsemistapojen suunnittelemiseen myyntiorganisaatiossa. Tämä haaste kuitenkin selätettiin ja opinnäytetyöstä saatiin ehjä kokonaisuus, vaikka siinä käsiteltiin hyvin laajaa kokonaisuutta.

Palkitsemiseen perehtyminen tätä opinnäytetyötä tehdessä oli herättävä ja yllättävä kokemus. Vasta aiheeseen kunnolla perehdyttyä ymmärsin palkitsemisen merkityksen ja sen merkityksellisuuden osana onnistunutta työntekoa. Tämän opinnäytetyön jälkeen työsuhdetta katsoo eri silmin, niin työntekijän kuin työnantajan näkökulmasta. Yrittäjyysopiskelijana tähän aiheeseen perehtymisestä oli valtava hyöty. Sisäistin palkitsemisen kokonaisuuden, joka on vahva työkalu tulevaisuuden johtamisessa. Aion viedä ymmärrykseni palkitsemisestä käytäntöön, työskentelen tulevaisuudessa sitten omassa yrityksessä tai

toisen yrityksen palveluksessa, sillä onnistunut palkitseminen on niin työnantajan kuin työntekijän etu. Koen, että pääsin tavoitteeseeni kasvattaa osaamistani ja ymmärrystäni palkitsemisjärjestelmistä ja -keinoista, jotka auttavat tulevaisuuden johtamistehtävissä. Opinnäytetyö oli onnistuminen.

LÄHTEET

Aalto-yliopisto. 2012. Palkitsemisstrategia. Luettu 12.10.2018. <http://rewardresearch.aalto.fi/fi/palkitseminen/palkitsemisstrategia/>

Alexander. N.d. Alexander Incentives. Palvelut. Luettu 3.9.2018. <http://www.alexander.fi/alexander-incentives/palvelut/>

Armstrong, M. & Baron, A. 1998. Performance management handbook. Lontoo: IPM.

Caudill, H. & Porter, C. 2014. An Historical Perspective of Reward Systems: Lessons Learned from the Scientific Management Era. Macrothink Institute. Luettu 21.3.2018. <http://www.macrothink.org/journal/index.php/ijhrs/article/download/6605/5519/>

Conzemius, A. & O'Neill, J. 2006. The Power of SMART Goals: Using Goals to Improve Student Learning. Yhdysvallat: Solution Tree Press.

Engblom, A. & Adamsson, K. 2011. Työnantaja ja verosuunnittelu. Jyväskylä: Bookwell Oy.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1996. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Haavisto, I. 2010. Työelämän kulttuurivallankumous. EVAn arvo- ja asennetutkimus 2010. Ylioppilaspaino 2010: Taloustieto Oy.

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

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti – Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen. Suomi: Kauppakaari Oyj.

Karttunen, S. & Pasanen, V. 2016. Luontoisedut ja muut henkilökuntaedut verotuksessa. Liettua: Talentum Pro.

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana. Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Vaasa: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy.

Lehikoinen, R. & Sinivuori, S. 2014. Tulevaisuus suosii rohkeaa – johtamista. Saarijärvi: Suomen Liikekirjat 2014.

Ra, V., Moisio, E. & Tiuhonen, J. 2016. Reilu palkitsemisjärjestelmä. PK-yrityksen opas palkkauksesta ja palkitsemisesta. Helsinki: Grano Oy.

Locke, E.A. & Latham, G.P. 2002. Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. American Psychologist. Vol. 57(9).

Moisio, E. 2015. Palkitsemisasiantuntija Elina Moisio: “Palkitseminen on johtamista, viestintää ja esimiestyötä”. Ansiomerkit. Luettu 25.9.2018. <https://ansiomerkit.fi/2015/09/14/palkitsemisasiantuntija-elina-moisio-palkitseminen/>

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

Nortio, J. 2017. Palkitseminen kirittää ja kismittää. Myynti & Markkinointi. Luettu 2.9.2018. <http://lehti.mma.fi/tyo-ura/palkitseminen-kirittaa-ja-kismittaa>

Palkitsemissalkku. 2018. Palkitsemisstrategia. Luettu 12.10.2018. <https://www.palkitsemissalkku.fi/gen/str>

Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Helsinki: WSOYpro.

Rousseau, D. 1996. Changing the deal while keeping people. Academy of Management Executive 10, 1, 50-61.

Tulospalkkaustyöryhmän raportti. 2002. Tulopoliittisessa sopimuksessa vuosille 2001 - 2002 työmarkkinoiden keskusjärjestöjen asettaman tulospalkkaustyöryhmän raportti.

Luettu 21.3.2018. http://d1aq5jbsszuf44.cloudfront.net/materials/tulospal-120420050518-phpapp01_a2cd.pdf

Tuomi, J. & Sarajarvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.