

Erilaiset palkitsemistavat työntekijöille



Haatainen, Noora

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Erilaiset palkitsemistavat työntekijöille

Noora Haatainen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2010

Noora Haatainen

Erilaiset palkitsemistavat työntekijöille

Vuosi 2010 Sivumäärä 76

Nykytyöyhteiskunnan suurimpia haasteita on osaavan työvoiman löytäminen, sen sitouttaminen ja erityisesti motivoiminen jaksamaan hektisessä, aina muuttuvassa, kvartaalitalouden mukaan elävässä työelämässä yhä pidempään. Painetta Suomessa lisää varsinkin suurten sotien jälkeisten ikäluokkien siirtyminen eläkeikään. Osaavaa työvoimaa on etsittävä yhä kauempaa ja kilpailu on muuttunut entistä kansainvälisemmäksi ja kovemmaksi etenkin EU-maiden sisällä.

Tämän työn teoreettinen tausta keskittyy tarkastelemaan yleisimpiä ja eniten käytettyjä palkitsemismalleja - ja tapoja. Tarkoituksena on luoda viitekehys empiirisenä osana toteutettuun kvantitatiiviseen tutkimukseen Sampo Pankin Contact Centerin myyntineuvottelijoiden provisiojärjestelmästä yhtenä tärkeimpänä palkitsemisen muotona.

Tutkimus toteutettiin myyntineuvottelijoille jaetulla kyselylomakkeella joulukuussa 2009 ja vastausprosentiksi muodostui 54. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää tyytyväisyyttä myyntiyksikön provisiojärjestelmään sekä sitä, motivoiko ja kannustaako se myyntineuvottelijoita parempiin tuloksiin ja miten se vaikuttaa työilmapiiriin.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan päätellä, että provisiomallilla on suuri merkitys työn tehokkuudelle ja työssä jaksamiselle. Tutkimus osoittaa, että provisiomallissa tärkeänä sitouttajana toimii työntekijöiden tunne siitä, että heitä kuunnellaan ja heidän mielipiteitään otetaan huomioon provisiomallia kehitettäessä. Provisiomallin kehityksen on oltava jatkuvaa, sillä myyntineuvottelijat passivoituvat helposti tavoitteiden pysyessä liian kauan samoina.

Tämän työn avulla annetaan selkeä kuva eri palkitsemistavoista, joita yritys voi käyttää kilpailuvalttina sitouttaessaan työntekijöitään. Työn pohjalta voidaan todeta, että johdon asettamat tavoitteet eivät aina vastaa tarkoitukseen palkita työntekijöitä vaan siinä on otettava entistä enemmän huomioon työn laatu, henkilöstö ja olemassa oleva työkuilttuuri.

Noora Haatainen

Different reward systems for employees

Year	2010	Pages	76
------	------	-------	----

One of the biggest challenges in the modern work society is to recruit enough skilled, motivated and committed personnel. The employees must be more and more productive in the current economy and stay longer in work life than the previous generations, especially in Finland, where the post-war baby boom generations are starting to retire. The competition to find and hire professional employees is harder than ever and it has become more and more international.

The theoretical context of this thesis is to focus on the most common and most used motivation methods and models. The purpose is to create a framework for empirical study, which was executed in December 2009 using a quantitative study method. The response rate was 54 percent. The study explored Sampo Bank's commission model as one of the most important motivation models used for sales advisors in the bank's Contact Center. The purpose of the study was to investigate how satisfied the Contact Center's sales personnel is with the current commission model and how efficient it is including also the commission's influence on the work atmosphere.

The results of this study clearly indicate that the commission model is an important motivator for employees, although it loses its efficiency if the personnel think that the given feedback is ignored. It is important that the employees can commit to the commission model and this cannot be done if the employees think that they do not have any control over it. The development of the commission model is critical because it has to keep the sales advisors' motivation level high enough.

The purpose of this thesis is to give a good overall understanding of the motivation methods and models which are used and which correctly used can be a good asset to the employers to commit the employees. It cannot be ignored that the work tasks and existing work ethic have significant influence when choosing the motivation method. Nevertheless it must be mentioned that when the objectives are set only by management the results are not as good as they would be when listening also to the personnel's feedback.

Key words motivation methods, motivation, commission model

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön ja tutkimuksen tavoitteet	8
1.2	Tutkimusaiheen taustasta	8
1.3	Tutkimusongelman asettaminen.....	9
1.4	Rajaus	10
1.5	Työn rakenne ja toteutus	11
1.6	Opinnäytetyön määritelmiä	11
2	Erilaiset palkkaustavat	11
2.1	Palkkaustavan valinta	12
3	Erilaiset palkitsemisen tavat	14
3.1	Palkitsemistavan valinta	16
4	Aineettomat palkitsemiskeinot	17
4.1	Työsuhteen pysyvyys ja työajanjärjestelyt	17
4.2	Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet	18
4.3	Arvostus ja palaute	19
4.4	Kehittymis- ja koulutusmahdollisuudet	20
5	Aineelliset palkitsemiskeinot	21
5.1	Peruspalkka	21
5.1.1	Aikapalkat	22
5.1.2	Urakkapalkkiot	22
5.1.3	Palkkio- ja provisiopalkat	22
5.2	Täydentävät palkkaustavat	23
5.2.1	Tulospalkkiot	23
5.2.2	Aloittepalkkiot	24
5.2.3	Erikoispalkkiot	24
5.3	Edut.....	25
6	Palkitsemisen merkitys työntekijöiden motivoinnissa	25
7	Palkitsemisen periaatteet	26
8	Verotuksen huomioinen erilaisissa palkitsemistavoissa	28
9	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma	28
9.1	Sampo Pankki	28
9.2	Sampo Pankin historia	29
9.3	Sampo Pankin visio ja palvelut	29
9.4	Sampo Pankin avainluvut	29
10	Tutkimuksen empiirinen osa	29
10.1	Tutkimustyyppi	31
10.2	Aineistonkeruumenetelmä	32

10.3	Tutkimuksen perusjoukko ja sen lähtökohdat.....	33
10.4	Tutkimuksen toteuttaminen.....	33
10.5	Tutkimusaineiston analysointi.....	34
10.6	Tutkimuksen luotettavuus	34
	10.6.1 Validiteetti	35
	10.6.2 Reliabiliteetti	35
11	Tutkimustulokset	37
11.1	Taustamuuttujat.....	38
11.2	Provisiomallin liittyvät väittämät	39
	11.2.1 Nykyinen provisiomalli	39
	11.2.2 Provisiomallin mittarit	42
	11.2.3 Yleistä provisiomallista	44
	11.2.4 Tutkimuksen väittämät liittyen työssä viihtymiseen	45
	11.2.5 Tutkimuksen väittämät liittyen työn laatuun ja tavoitteisiin.....	46
	11.2.6 Tutkimuksen väittämät liittyen provisiomallin kehittämiseen.....	48
	11.2.7 Tutkimuksen avoimet kohdat	50
12	Johtopäätös ja kehitysehdotukset	51
13	Yhteenveto	52
	Lähteet	53
	Kuviot	55
	Taulukot	56
	Liitteet	57

1 Johdanto

Palkitseminen tarkoittaa kaikkea sitä, mitä työntekijälle annetaan vastineeksi työpanoksestaan. Näitä voivat olla muun muassa raha, etuudet, tunnustus, arvostus ja mahdollisuus kehittyä. Organisaatiossa kaikki jäsenet ovat palkitsemisen kohteena. Työsuhdetta usein kuvataan vaihtokaupaksi, jossa työnantaja saa henkilön työpanoksen, osaamisen, innostuksen ja aikaa sekä palkitsemista on kaikki se, mitä työntekijä saa vastineeksi. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 13-14.)

Palkitsemistavat voivat olla aineellisia kuten peruspalkka tai työterveyshuolto tai aineettomia kuten esimerkiksi palaute ja työajan järjestely. Palkitsemisen kokonaisuuteen vaikuttaa organisaatio, joka valitsee erilaiset palkitsemiskeinot ja soveltaa niitä tiettyyn henkilöstöryhmäänsä kuuluville. Palkitsemisen kokonaisuus toimii johtamisen välineenä. Yksittäinen palkitsemistapa sekä siihen liittyvät prosessit muodostavat palkitsemisjärjestelmän. Palkitsemisjärjestelmän prosesseja ovat palkitsemistavan suunnittelu alun perin, sen myöhempi arvioiminen ja parantaminen sekä kehittäminen, uuden järjestelmän vieminen käytäntöön ja sen toteutus. Palkkaa käytettäessä palkitsemistapana puhutaan myös palkkausjärjestelmästä tai palkkajärjestelmästä. (Hakonen ym. 2005, 23 & 313.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on keskittyä erilaisiin palkitsemistapoihin, jotka on tehty työntekijöiden kannustamista varten. Erilaiset palkitsemistavat ovat hyvin tärkeitä yritykselle, koska ne sitouttavat työntekijää sekä motivoivat työntekijää parempiin tuloksiin.

Opinnäytetyöni kertoo aluksi erilaisista palkitsemisjärjestelmistä ja siitä, miten niitä käytetään motivoimaan työntekijää. Perehdyn aineellisiin sekä aineettomiin palkitsemiskeinoin. Opinnäytetyöhöni sisältyy tutkimus Sampo Pankille, jossa olen perehtynyt Contact Center-yksikön henkilö- sekä yritysasiakasmyynnin provisiojärjestelmään, joka kuuluu aineellisen palkitsemisjärjestelmän piiriin. Tarkoituksena on tutkia, että miten Sampo Pankin käyttämä provisio- eli suoritepalkkajärjestelmä motivoi sekä sitouttaa työntekijöitä ja parantaako se työtuloksia. Erittäin tärkeä osa on myös tutkia, miten provisio-palkka vaikuttaa työmotivaatioon.

Opinnäytetyön perimmäinen tarkoitus on perehtyä palkitsemisjärjestelmiin sekä niiden vaikutukseen työelämässä.

1.1 Opinnäytetyön ja tutkimuksen tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on kertoa erilaisista palkitsemisjärjestelmistä, jotka voidaan jakaa aineellisiin sekä aineettomiin palkitsemistapoihin. Palkitsemisjärjestelmiä on olemassa monia erilaisia ja tarkoitus on myös kertoa niiden vaikutuksesta työmotivointiin ja -tuloksiin.

Opinnäytetyöhöni kuuluu myös tutkimus, jonka teen Sampo Pankille. Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia provisiojärjestelmää, jota käytetään Sampo Pankin Contact Center myyntiyksikössä. Tutkimuksessa myös tarkastellaan provisiojärjestelmän vaikutuksia työntekijöiden myyntituloksissa sekä sitä, miten se vaikuttaa työntekijöihin muutenkin. Teollisuus ja Työnantajat (TT) sekä toimihenkilöitä edustavat STTK ja YTN kirjoittavat julkaisemassaan kirjassa nimeltään Toimihenkilöiden tulospalkkaus, että palkan kannustavuuden on todettu perustuvan esimerkiksi siihen, että se reagoi työn tuloksellisuuteen ja suorituksiin sekä antaa mahdollisuuden vaikuttaa ansiotasoon (TT, STTK, STL, TL & YTN. 1995, 9).

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda looginen kuva palkitsemisjärjestelmistä, niiden hyvistä ja huonoista puolista sekä palkitsemisjärjestelmien kehityksestä. Yritys, joka haluaa olla kilpailukykyinen ja tavoitehakuinen, tekee mahdolliseksi taloudellisen menestyksen sekä henkilöstön palkitseminen (TT, STTK, STL, TL & YTN. 1995, 9).

1.2 Tutkimusaiheen taustasta

Tutkimusaiheeni on provisiojärjestelmän käyttö henkilö- ja yritysasiakasmyyntissä Sampo Pankin Contact Center - yksikössä. Tarkoituksena on tutkia, miten se motivoi työntekijöitä ja vaikuttaa työilmapiiriin. Tavoitteena on myös tutkia, minkälaisena myyntineuvottelijat kokevat provisiopalkkauksen, jota Sampo Pankki käyttää Contact Center myyntiyksikön johtamisen välineenä. Sampo Pankissa provisiojärjestelmän myötä ansaittu provisio maksetaan kiinteän peruspalkan päälle.

Kiinteän peruspalkan määritelmä on, että se on tietylle jaksolle esimerkiksi työtuntia tai kuukautta kohden maksettu aika-, urakka-, tai palkkiopalkka ilman erillisiä lisiä. Suomessa peruspalkka määritellään eri tavoin eri sopimuksissa ja tämä muun muassa korostuu siinä, sisällytetäänkö peruspalkkaan henkilökohtainen palkanosa vai ei. (Hakonen ym. 2005, 316.)

Palkitsemisperusteina on jo pitkään käytetty hyvien suoritusten mittaamista, sillä sellaisissa palkkaustavoissa kuin suorituspalkat, urakat ja palkkiopalkat, on tärkeää, että oma työ suoritetaan tehokkaasti. Työtuloksen mittana voidaan käyttää määrää, laatua tai jotain

muuta tulostekijää. Palkkiopalkka on yleisnimi suorituspalkkoihin kuuluvaan palkkaustapaan, jossa palkan suuruus riippuu kokonaan tai osittain työtuloksesta. Tyypillisiin palkkiopalkkoihin kuuluvat myyntiprovisio ja tuotantopalkkio sekä palkkiopalkat ylipäättänsä kuuluvat peruspalkkaustapoihin. (Hakonen ym. 2005, 316; TT, STTK, STL, TL & YTN. 1995, 9; SAK & TT. 1998, 87.)

Sampo Pankin Contact Center -yksikkö toimii Helsingissä. Contact Center - yksikkö kuuluu konsernin palvelukeskukseen. Palvelukeskuksen muita palveluita ovat tietotekniikan palvelut, tili- ja maksuliikepalvelut, arvopaperipalvelut, kaupanrahoituspalvelut, perintä sekä logistiikka. Suomen Palvelukeskusta johtaa Tapani Koskinen. (Sampo Pankki 2009.)

1.3 Tutkimusongelman asettaminen

Tutkimuksen pääongelma on tutkia tämänhetkisen provisiomallin toimivuutta Contact Centerin myyntiyksikössä. Alaongelmia tutkimuksessa ovat yleisesti tyytyväisyyden taso provisiomalliin, sen vaikutukset motivaation sekä tuloksiin. Tutkimuksessa halutaan myös selvittää maksuperusteiden eli mittareiden toimivuutta tämänhetkisessä provisiomallissa. Itse provisiomalli on salainen, joten tutkimuksen päätarkoitus on selvittää, miten se vaikuttaa myyntiyksikön toimintaan sekä myyntineuvottelijoiden motivointiin.

Palkkiopalkoissa yleisiä asioita, mitä mitataan, ovat määrä, laatu tai jokin muu työtuloksetekijä. Mittareissa on tärkeää ottaa huomioon, mille asialle halutaan lisätä painoarvoa. Hyvin tärkeää on myös, että mitattavat asiat, jotka vaikuttavat palkkiopalkkaan edistävät työntekijöiden mielenkiintoa uusien asioiden oppimiseen, osaamisen hyödyntämistä, joustavuutta työpaikalla tapahtuviin muutoksiin sekä työpaikkatason yhteistyötä. (TT, STTK, STL, TL & YTN. 1995, 15; 79.)

Työtuloksen mittaaminen on erittäin tärkeää palkkiopalkoissa ja myyntiprovisio kuuluu palkkiopalkkoihin. Myyntiprovisio maksaminen perustuu erilaisten asioiden mittaamiseen. On tutkittu, että henkilöstön rooli työtuloksen mittaamisen suunnittelun taustatekijänä, on erittäin tärkeää, sillä jos henkilöstö ei ole osallistunut mittareiden suunnitteluun ja kehitykseen, se ei sitoudu tavoitteisiin (Ukko, Karhu, Pekkola, Rantanen & Tenhunen. 2001, 14). Tämän takia tutkimus provisiomallin toimivuudesta myyntiyksikössä on erittäin tärkeä, sillä myyntiprovisiolla on suuri vaikutus työntekijöiden työn tulokseen ja sitoutumiseen asetettuihin tavoitteisiin.

Mikäli henkilöstöllä annetaan mahdollisuus päästä vaikuttamaan jo suunnitteluvaiheessa suorituskyvyn mittariston sisältöön ja rakenteeseen, se lisää tunnetta vaikuttaa mittaristoon, joka lisää taas tyytyväisyyden tunnetta, joka lisää luovuutta ja edistää näin yrityksen

menestymistä (Ukko ym. 2001, 14). Tutkimus provisiomallista on erittäin tärkeä, sillä se vaikuttaa paljon myyntiyksikössä ja lisäksi sillä on suuri vaikutus tulosten saavuttamiseen.

1.4 Rajaus

Provisiomallin tutkiminen rajataan koskemaan Contact Centerin myyntiyksikköä, joka koostuu henkilö- sekä yritysasiakasmyynnistä. Tutkimuksen kohderyhmä tekee sekä ulossoittoa, eli soittaa asiakkaille ja sisään soittoa eli asiakkaat soittavat Contact Centerin myyntiyksikköön. Tutkimuksen kohderyhmä kartoittaa asiakkaan tarpeita ja löytää heille sopivia ratkaisuja Sampo Pankin tuotteista.

Kohderyhmä koostuu myyntineuvottelijoista, joita on yhteensä 78 henkilöä, kun tutkimus toteutettiin (2009). Tutkimus on rajattu koskemaan tämänhetkisen provisiomallin toimivuutta kaikilla näillä osastoilla eli henkilöasiakas- ja yritysasiakasmyyntiyksikössä, joka tavoittaa asiakkaansa soittamalla heille päin ja sijoitusmyyntiyksikössä, jolle päin asiakkaat soittavat, kun heillä on tarve siihen. Kaikilla myyntineuvottelijoilla on kuukausittainen peruspalkka, jonka päälle maksetaan myyntiprovisio.

Sampo Pankki haluaa suurena finanssikonsernina tarjota työntekijöilleen monipuoliset mahdollisuudet ammatilliseen kehittymiseen ja Sampo Pankissa on käytössä kannustavat ja tuloksiin perustuvat palkitsemisjärjestelmät. Sampo Pankissa käydään myös vuotuiset tulos- ja kehityskeskustelut, joiden kautta varmistetaan ammatillisen pätevyyden kehittyminen ja tuloksiin perustuva palkitseminen. (Sampo Pankki 2009.)

Yleensä palkkiopalkat rakentuvat erityyppisiin mittareihin. Onnistuneella mittaamisella saadaan tukea päätöksen teolle, eli mittareiden tulisi siis kertoa, onko yritys kyennyt toteuttamaan strategiaansa halutulla tavalla pyrittäessä toteuttamaan organisaation kokonaistavoitteet. Eli mittaamista käytetään siis ohjaustarkoitukseen, jonka päätehtävä on saada yrityksen tiimeissä tai yksiköissä toimivat henkilöt tekemään päätöksiä, joissa he toteuttaessaan omia tavoitteitaan ja näin toimiessaan he toimivat myös samalla organisaation tavoitteiden mukaisesti. (Ukko ym. 2001, 11.)

Tutkimuksessa tutkitaan, ymmärtävätkö myyntineuvottelijat maksuperusteet eli mittarit, sillä tyytyväisyys myyntiprovisioon on erittäin tärkeää, sillä palkkiopalkkamallit on sidottu erilaisiin tavoitteisiin, joita yksiköt toteuttavat ja toteuttaessaan niitä, samalla toteuttavat koko organisaation tavoitteita omalta osaltaan. Tutkimus on rajattu tutkimaan provisiomallin toimivuutta ja sen onnistuneisuutta, sillä itse provisiomalli on salainen, joten siihen liittyviä maksuperusteita eli mittareita ei tutkita tarkemmin, ainoastaan tyytyväisyyttä niihin.

1.5 Työn rakenne ja toteutus

Opinnäytetyö rakentuu teoriaosuudesta sekä tutkimuksesta. Teoriaosuuden on tarkoitus kertoa mahdollisimman tarkasti erilaisista palkitsemisjärjestelmistä sekä tutkimus kuvaa yhdenlaista palkitsemisjärjestelmää ja sen vaikutuksia työelämässä.

Suomessa palkka muodostuu yleensä keskitetysti, eli tämä tarkoittaa koordinoituja tulosopimuksia. Palkat yleisesti muodostuvat hajautettujen markkinavoimien ja kollektiivisten sopimusten vuorovaikutuksesta. Yksityisissä liikeyrityksissä tai teollisuudessa on vaikea löytää henkilöä, jonka palkka tulisi suoraan jostain kollektiivisesta työehtosopimuksesta tai lainsäädännöstä. Suomessa palkanmuodostus siis on hajautettua. (Snellman, K., Uusitalo, R. & Vartiainen, J. 2003, 14.)

Erilaiset palkitsemisjärjestelmät ovat siis erittäin tärkeitä työntekijälle, sillä niissä joissain tapauksissa, on mahdollisuus lisäansioihin peruspalkan päälle. Työntekijöiden motivoiminen on erittäin tärkeää ja sitä toteutetaan palkitsemisjärjestelmillä.

Opinnäytetyöni toteutan tutkimalla erilaisia lähteitä muun muassa kirjallisuutta erilaisista palkitsemisjärjestelmistä, jotka kokoan yhteen sekä tutkimuksen toteutan kysymyslomakkeella, johon teen yhteenvedon. Tutkimuksessani tulen käyttämään yhteenvedon apuna Excel- ja SPSS -ohjelmia.

1.6 Opinnäytetyön määritelmiä

Opinnäytetyössä käytetään termiä myyntineuvottelija ja tämän on rajattu koskevan kaikkia myyntiyksikössä työskenteleviä. Sillä Sampo Pankissa työskentelee sekä osa-aikaisena että kokopäiväisenä työskenteleviä myyntineuvottelijoita. Ja näillä kahdella työskentelytavalla on ero, sillä silloin puhutaan toimihenkilöistä, jos työskentelee kuukausipalkalla niin kuin kokopäiväiset myyntineuvottelijat, kun taas osa-aikaiset työntekijät työskentelevät tuntipalkalla, jolloin heidät luetaan kuuluvan työntekijöiksi (Snellman ym. 2003, 16). Eli myyntineuvottelija koskee kaikkia yksikössä työskenteleviä riippumatta työskenteleekö osa-aikaisena vai kokopäiväisenä.

2 Erilaiset palkkaustavat

Työsuhdetta kuvataan usein vaihtokaupaksi, jossa työnantaja sekä työntekijä kummatkin saavat vastinetta. Psykologinen työsopimus tarkoittaa kaikkea sitä, mitä henkilö mielessään olettaa tai kuvittelee saavansa ja antavansa työsuhteessa. Aikaisemmin tämä psykologinen työsopimus kesti läpi elämän, nykyisin yritysfuusioiden ja globaalin kilpailun takia työsuhteet

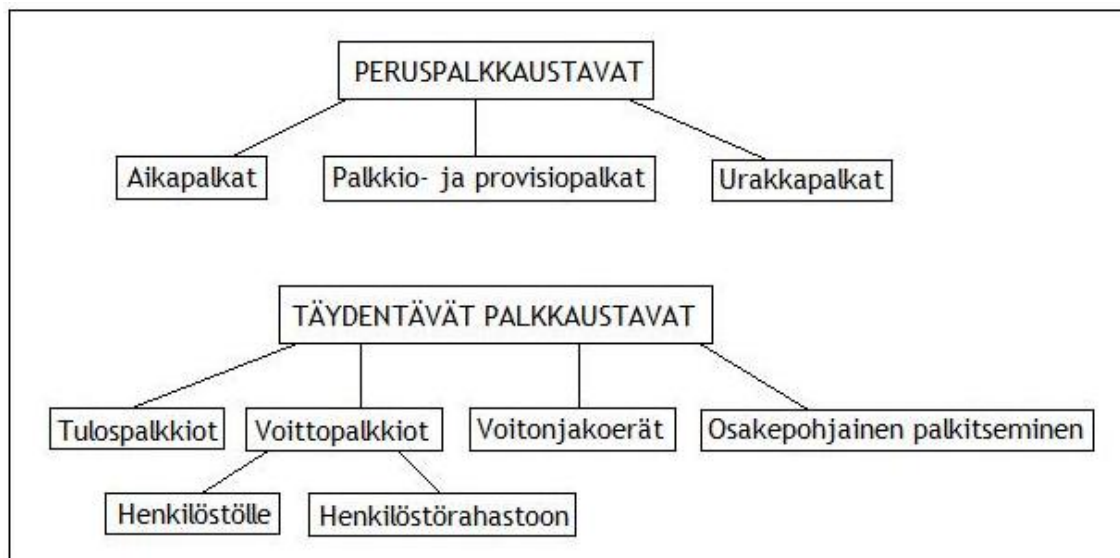
ovat muuttuneet. Tämän takia oman ammattitaidon kehittäminen on ollut viime vuosina korkealla, sekä nuorten työntekijöiden että linjajohdonkin keskuudessa. Eli vaihtokaupan toista puolta, työnantajan puolta siis, missä se saa työntekijältä henkilön työpanoksen, innostuksen, osaamisen ja aikaa, pystyy johtamaan palkitsemisen kokonaisuuden avulla. Esimiestaitona palkitsemisesta on tullut yhä tärkeämpää. (Hakonen ym. 2005, 14; Rousseau, D. 1996.)

Palkka maksetaan työntekijälle kaikesta siitä ajasta, jonka työntekijä viettää työpaikalla ja kaikesta työstä, minkä hän suorittaa. Tämän lisäksi palkkaan liittyy suuri joukko palkkasivukustannuksia, jotka maksetaan ajalta, milloin työntekijä ei tee ollenkaan työtä, kuten vuosiloma ja sairausaika. Tämän takia yrityksen toiminnan pitää olla hyvin suunniteltua. Usein yrityksen merkittävin kustannuserä on palkkakustannukset, joten pitää olla hyvin suunniteltua, mihin suuntaa palkkauksella yritystä halutaan kehittää. (Gustafsson, R. & Jokinen, A. 1997, 13.)

Palkkausjärjestelmän avulla toteutetaan yrityksen palkkapolitiikkaa ja järjestelmä auttaa yritystä löytämään oikeanlaisen ratkaisun, joka tukee erilaisia tavoitteita. Näitä tavoitteita voivat olla työn tuottavuus, oikeudenmukaisuus, toiminnan jatkuvuus ja kehittyminen sekä työrauha. (Niskanen, V.1976, 110.)

2.1 Palkkaustavan valinta

Suomessa palkkaustavat voidaan jakaa kahteen osaan (kuvio 1), peruspalkkatapoihin sekä täydentäviin palkkaustapoihin. Peruspalkkaa maksetaan kaikille työntekijöille, kun taas täydentäviä palkkaustapoja maksetaan peruspalkan päälle. Täydentävät palkkaustavat ovat yrityskohtaisia päätöksiä ja kaikki työntekijät eivät välttämättä kuulu niiden piiriin. (Tuottavuustyö 2009.)



Kuvio 1: Erilaiset palkkaustavat (Tuottavuustyö 2009.)

Erilaisia palkitsemisjärjestelmiä sekä niiden toimivuutta on tutkittu vähän.

(Hakonen ym. 2005, 15.)

Palkkaus ei ole pelkästään palkan maksamista, vaan oikein hoidettuna, se muodostaa tavoitteellisen järjestelmän. Tämä järjestelmä ohjaa henkilöstä yrityksen keskeisissä onnistumistekijöissä. Erityisen tärkeää on myös, että palkkausjärjestelmä ohjaa henkilöstä toimimaan ja kehittämään osaamistaan. Yrityksen joutuvat valitsemaan palkitsemisperusteet erilaisista vaihtoehdoista. (Gustafsson ym. 1997, 9.)

Palkkauksen pitää olla oikeudenmukaista ja siihen kuuluu, että jokainen, joka tekee enemmän työtä tai saa aikaan parempia tuloksia, on oikeutettu saamaan parempaa palkkaa. Ennen pidettiin arvokkaana vain sitä, kuinka ahkerasti työntekijä työskentelee. Lopputulos on se peruste, minkä edestä henkilöstöä pitää palkita. Lopputulokseen kuuluvat ne asiat, jotka edistävät yrityksen menestymistä, täyttävät asiakkaan tarpeet ja vaatimukset. (Gustafsson ym. 1997, 23-24.)

Tavoitteet ovat tärkeä osa palkkaustavan valintaa ja jos palkkapolitiikkaa lähtee uudistamaan, niin on tärkeä tehdä yrityksen luonteenomaisten piirteiden analysointi siten, että tavoitteet osataan painottaa oikealla tavalla. Tässä on tärkeää, että on asetettu oikea painoarvo tuloksellisuudelle ja suoritussidonnaisuudelle. On hyvä myös miettiä, millaiset mahdollisuudet työsaavutuksien mittaamisen luotettavuudelle löytyy. (Niskanen, V. 1976, 110; SAK & TT. 1998, 79.)

Yrityksen on tärkeä asettaa selkeät tavoitteet itselleen, jotta pystytään valitsemaan toimiva palkkaustapa. Yrityksen tavoitteita voivat olla, esimerkiksi

- yrityksen markkinaosuuden kasvattaminen
- tuotantokapasiteetin laajentaminen ja sopeuttaminen
- uusien tuotteiden kehittäminen ja niiden tuominen markkinoille
- työpaikkojen luominen tai varmistaminen
- yritykseen sijoitettujen varojen turvaaminen
- voitolla toimiminen

(Körlin, E. 1977, 11.)

Yrityksen kokonaiskuvaan pystytään vaikuttamaan palkkapolitiikalla, sillä se vaikuttaa paljolti siihen, miten yrityksen oma henkilöstö ja ympäristö näkevät yrityksen. Tämän takia yrityksen palkkapolitiikan pitää kestää arvostelua, jossa tärkeitä osa-alueita ovat palkkajärjestelmän oikeudenmukaisuus sekä määrätietoisuus siinä. Palkkaustavan valinnassa on hyvä myös miettiä painotetaanko sen valinnassa määrällistä, laadullista tai taloudellista tulosta tai onko painotettavia asioita jopa useampia. (Niskanen, V.1976, 111; SAK & TT. 1998, 79.)

Palkkaustavan valinnassa vaikuttavia tekijöitä on myös se, että miten se motivoi työntekijöitä omaksumaan uutta sekä edistääkö se työntekijöiden mielenkiintoa uusiin asioihin. On otettava huomioon myös auttaako palkkaustavan valinta hyödyntämään työntekijöiden osaamista, auttaako se työntekijöitä hyväksymään työpaikalla tapahtuvia muutoksia sekä edistääkö se yhteistyötä. (SAK & TT. 1998, 79.)

Palkkaustavan valinnan myönteisiä vaikutuksia on, jos työntekijät ovat sitoutuneita siihen. Tämän takia, on tärkeää ottaa huomioon työntekijät, mikäli palkkaustapaa muutetaan. Palkkaustapojen muutokset on hyvä toteuttaa yhdessä työntekijöiden kanssa, jotta muutokset eivät tule muodostamaan jarrumekanismia eli pysäyttämään tuottavuuskehitystä, koska työntekijät eivät sitoudu muutoksiin. Toimiva palkkaustapa edistää tuottavuuskehitystä. (SAK & TT. 1998, 80.)

3 Erilaiset palkitsemisen tavat

Palkitsemiseen kohdistuu monenlaisia odotuksia, tunteita, vaatimuksia, mielipiteitä ja uskomuksia. Organisaatiolla toimivan palkitsemisjärjestelmän kehittäminen on vaikeaa ja haastavaa sekä siinä tarvitaan kaikkien osapuolien yhteistyötä, suurin panos on kuitenkin johdolla ja esimiehillä. Palkkiojärjestelmiä on käytössä monia erilaisia ja erinimisiä. Palkitsemisen tapoja voi muun muassa olla bonus, tavoitepalkkio, kannustepalkkio ja kehittämisspalkkio. (Hakonen ym. 2002, 48; Hakonen ym. 2005, 15.)

Palkitseminen kokonaisuus koostuu erilaisista palkitsemistavoista. Näillä organisaatio pyrkii palkitsemaan tiettyyn henkilöstöryhmään kuuluvia. Johtamisen välineenä käytetään palkitsemista. Palkitsemista voi olla aineellista ja aineetonta. Aineellista palkitsemista on esimerkiksi peruspalkka ja työterveyshuolto. Aineetonta palkitsemista on palaute työnantajalta ja työajan järjestely. (Hakonen ym. 2005, 23; Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 16.)

Palkitsemisen perusteet on oltava olemassa sitä varten, koska ne kertovat työntekijälle, mitä häneltä odotetaan. Organisaation kannalta on tärkeää, miten paljon työntekijä on valmis tekemään tavoitteiden saavuttamista varten ja mihin tehtäviin hän energiansa suuntaa. Tämän takia on tärkeää miettiä, mitkä asiat motivoivat työntekijää ja saavat hänet työskentelemään kovemmin täyttääkseen organisaation tavoitteet. Hyvin tärkeää on miettiä, palkitaanko yksilöä vai ryhmää vai molempia yhdessä. Yksilön kannustaminen vapauttaa henkilökohtaiset voimavarat, kun taas ryhmän palkitseminen korostaa yhteistyön merkitystä. (Gustafsson & Jokinen 1997, 10; Rantamäki ym. 2006, 16.)

Hyvä työsuoritus edellyttää mahdollisuuden tehdä työtä kunnolla eli työssä on tärkeää olla selkeät tavoitteet, roolit ja vastuut. Työstä on hyvin tärkeää saada palautetta ja tiedonkulku eri organisaation yksilöiden ja henkilöiden välillä myös helpottaa työsuoritusta. Työvälineiden toimivuus on myös erittäin tärkeää. Työntekijällä pitää olla myös riittävät ammattitaidot ja -tiedot hyvän työsuorituksen tekemiseen sekä valmius muuttua ja kehittyä. Palkitseminen auttaa myös haluun tehdä eli organisaatiolla pitää olla oikeat keinot motivoida työntekijää, saada hänelle halu onnistua. Arvotuksen kokeminen ja rakentava palaute on myös hyvin tärkeää. (Rantamäki ym. 2006, 20.)

Kirjassa Onnistu palkitsemisessa Rantamäki, Kauhanen ja Kolari ovat jaotelleet palkitsemisen neljään ryhmään. Palkitsemisen nelikenttään (kuvio 2) kuuluvat työ ja tapa toimia, kasvu ja kehittyminen, henkilöstöedut ja rahallinen palkitseminen. (Rantamäki ym. 2006, 16.)

Työ ja tapa toimia	Kasvu ja kehittyminen
Henkilöstöedut	Rahallinen palkitseminen

Kuvio 2: Palkitsemisen nelikenttä (Rantamäki ym. 2006, 16.)

Työ ja tapa toimia - ryhmään kuuluvat asiat, joita kohtaamme päivittäin työssämme esimerkiksi työn sisältö, tapa toimia ja esimiestyö. Tässä osiossa voidaan kokea palkitsevaksi

muun muassa sellaisia asioita kuin, työntekijän kokeman luottamuksen, arvostuksen ja turvallisuuden tunteet. Johdon ja esimiehen on tärkeää osoittaa, että he arvostavat henkilöstöä, sillä tämä lisää motivaatiota työntekijöillä. (Rantamäki ym. 2006, 16-17.)

Kasvu ja kehittyminen - ryhmä sisältää kaiken henkilön osaamisesta ja työuran rakentamisesta kuuluviin asioihin. Kehityskeskustelut ovat tässä yleisin käytetty välinen organisaation osaamistarpeiden ja yksilön kehittymistavoitteiden yhteensovittamiseksi. (Rantamäki ym. 2006, 17.)

Palkitsemiseksi helpoin mielletävä asia on rahallinen palkitseminen. Tässä tyypillisiä keinoja ovat esimerkiksi peruspalkka ja tulospalkkio. Rahallinen palkkio on konkreettinen vastine työpanoksesta ja usein ohjaa henkilöstön toimintaa. (Rantamäki ym. 2006, 18.)

Henkilöstöedut - ryhmään kuuluvat esimerkiksi joustavat työajan järjestelyt, hyvät työvälineet ja olosuhteet. Tällaiset edut kertovat, että työnantaja välittää työntekijöistään myös ihmisenä. Hyvin toimiessaan nämä henkilöstöedut helpottavat työn ja muun elämän yhteensovittamista. (Rantamäki ym. 2006, 18.)

3.1 Palkitsemistavan valinta

Palkkauksen uudistamisen tavoitteena on tehdä tasa-arvoinen, oikeudenmukainen ja motivoiva palkkausjärjestelmä. Palkitseminen viestittää organisaation tavoitteita ja arvoja. Palkitsemalla organisaatio viestittää milloin ollaan tosissaan ja minkälaista tekemistä halutaan kannustaa. (Hakonen ym. 2005, 277-278; Rantanen & Sareskorpi 2005, 11.)

Palkitsemisen suhde organisaatiokulttuurin on vahva, sillä organisaatiokulttuuri ei ole varsinainen johtamisen väline, mutta se on enemmänkin seuraus siitä miten aiemmin on opittu ja totuttu toimimaan. Organisaatiokulttuurin muuttaminen voi olla vaikeaa, mutta palkitsemisen kokonaisuus vaikuttaa organisaatiokulttuuriin ja palkitsemista voi muuttaa. Siksi on tärkeää ottaa palkitseminen käyttöön johtamisen välineenä. (Hakonen ym. 2005, 288.)

Eri palkitsemistavat viestivät eri asioita, joten on tärkeää, että palkitaan niistä asioista, mihin yritys haluaa panostaa. Sillä jos organisaatio tavoittelee yhteis- ja tiimityötä, mutta palkitsee yksilösuorituksia, ei tällöin palkitseminen tue oikeaa asiaa. Samoin jos tavoitellaan innovatiivisuutta ja riskin ottoa, mutta palkitaan toimimisesta totutulla tavalla ja siitä, ettei tee virheitä, niin palkitsemisen viesti ei toteudu, sillä uskalluksesta yrittää ei palkita. Kun taas organisaatio tavoittelee laatuajattelua, mutta palkitsee toimimisesta aikataulussa, vaikka keskeneräisenä, niin tällöinkään palkitseminen ei kohdistu oikein, sillä työntekijät

panostavat aikatauluun, jolloin laatu jää vähemmälle huomiolle. Organisaation tavoitteen ollessa suoruus ja huonojen uutisten kertominen aikaisessa vaiheessa, mutta palkitsee hyvien uutisten kertomisesta, olivatpa ne totta tai ei, pomon myötäilystä, olipa hän oikeassa tai ei, ei palkitseminen taaskaan osu kohdalleen. Organisaation tavoittellessa kasvua pitkällä aikavälillä ja vastuuta ympäristöstä, mutta palkitsee seuraavan neljänneksen tuloksesta, ei myöskään tällöin palkitseminen tue oikeaa asiaa. Palkitseminen kohdentaminen oikeisiin asioihin ja palkitsemistavan valinta ei ole helppoa. (Kerr, S. 1995.)

Palkitsemistavan valinnassa on hyvä miettiä, painotetaanko palkitsemisessa yksilöä vai ryhmää. Pitää myös miettiä ja ottaa huomioon koko yrityksen toimintatavat ja tavoitteet. Yrityksen toiminnan perusedellytys on asiakkaan tarpeiden täyttäminen kilpailukykyisellä tavalla, siksi palkitsemisen tulee olla tasapainossa yrityksen toiminnan kanssa sekä ohjata henkilöstöä oikeaan suuntaan tekemisessään. (Gustafsson & Jokinen 1997, 101.)

4 Aineettomat palkitsemiskeinot

Aineettomia palkitsemiskeinoja ovat työsuhteen pysyvyys ja työajan järjestelyt, osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet, arvostus ja palaute, kehittyemis- ja koulutusmahdollisuudet. Aineettomat palkitsemiskeinot ovat myös hyvin tärkeitä, sillä nekin motivoivat yhtä paljon kuin rahallinen palkkio työstä. (Hakonen ym. 2005, 203.)

4.1 Työsuhteen pysyvyys ja työajanjärjestelyt

Työsuhteen pysyvyys on erittäin tärkeää, sillä esimerkiksi vakituinen työ auttaa pidemmän tähtäimen suunnittelussa ja kokoaikaisesta työstä taas saa paremman toimeentulon, kuin osaaikaisessa työssä. Ihmiselle tärkeitä asioita ovat taloudellinen sekä sosiaalisen ympäristön turvallisuus, joten työsuhteen pysyvyys on tärkeä keino palkitsemisessa. (Hakonen ym. 2005, 203.)

Pysyvän työsuhteen merkitys työntekijälle on suuri, sillä sen avulla pystyy suunnittelemaan elämäänsä, esimerkiksi ottamaan vaikka asuntolainan. Työnantajalla on määräaikaista työntekijöitä eri syistä. Projektiluontoisissa työtehtävissä on useimmin määräaikaista työntekijöitä, sillä voi olla aina mahdollista, että projektin jälkeen työ ei enää jatku, sama koskee äitiysloman sijaisia, sillä heidänkin työsuhde on yleensä määräaikainen. Sekä määräaikaista työsuhteita saatetaan myös käyttää aluksi, kun palkataan työntekijä uuteen työhön, mutta sen jälkeen, kun nähdään, että työntekijä sopii työhönsä, hänelle ehdotetaan mahdollisesti vakituista paikkaa. (Hakonen ym. 2005, 203.)

Työajanjärjestelyt tarkoittaa, että on mahdollisuus osa-aikatyöhön tai osaaikaeläkkeeseen. Siihen kuuluvat myös joustavat työajanjärjestelyt eli liukuva työaika, pitkät vuosilomat, vuorotteluvapaat, mahdollisuus vaihtaa lomarahaa vapaaksi ja etätömahdollisuus. (Rantamäki ym. 2006, 153.)

4.2 Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet

Aineettomiin palkitsemiskeinoihin yritys voi vaikuttaa paljon ja esimerkiksi esimies pystyy vaikuttamaan osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksiin. Nämä ovat tehokkaita ja merkittäviä palkitsemiskeinoja. Osallistuminen työelämän palkitsemistavoissa on kiistanalainen, sillä osallistumisen kannattajien mielestä se lisää tuottavuutta, lopputuloksen laatua, työtyytyväisyyttä, työntekijöiden sitoutumista ja työelämän tasapuolisuutta. Osallistumisen vastustajien mielestä päätöksen teon pitää pysyä johdon käsissä. Kumpikin puoli on osittain oikeassa, mutta kaikkea ei pysty yhdessä päättämään. Työympäristön menestymisessä on tärkeää, että henkilöstö osallistuu ja vaikuttaa asioihin. (Hakonen ym. 2005, 229.)

Osallistuminen työelämässä määritellään siten, että se on prosessi, jonka avulla työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin asioihin. Vaikutusmahdollisuus merkitsee sitä, että työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa työssään työtahtiinsa, työmenetelmiin ja -tapoihin ja esimerkiksi laitehankintoihin. Vaikutusmahdollisuudet voivat ulottua laajalle, esimerkiksi työryhmään tai organisaation asioihin ja vaikutusmahdollisuus perustuu yleensä henkilön asemaan työyhteisössä tai erilaisiin osallistumiseen suunnitteluun ja päätöksen tekoon. (Hakonen ym. 2005, 229.)

Palkitsemistapana vaikutusmahdollisuus on helppo ymmärtää, sillä yleensä työntekijälle on erittäin tärkeää, että hän pystyy vaikuttamaan omaan työhönsä esimerkiksi työaikaan tai töiden suoritusmahdollisuuteen. Aina vaikuttaminen ei tietenkään ole mahdollista ja juuri työaikaan vaikuttaminen ei onnistu esimerkiksi vuorotyössä vaan helpommin mikäli työntekijä työskentelee johto- tai asiantuntijatehtävissä. (Hakonen ym. 2005, 230.)

Osallistuva toimintatapa yrityksissä on suosittua, sillä se mahdollistaa nopeaan reagointiin, eli osallistuva ja joustava työvoima sitoutuu yritykseen ja tämä on tärkeää yrityksen menestymisen kannalta. Henkilöstön osallistumista voidaan toteuttaa siten, että pyritään keskustelemaan ja kuuntelemaan toimintatapaan, esimerkiksi aloitejärjestelmällä. Erilaisia osallistumisjärjestelmiä Suomessa ovat yhteistoiminta yrityksissä, henkilöstön edustus yrityksen hallinnossa ja henkilöstörahastot. (Hakonen ym. 2005, 230.)

Palkitsemistapana osallistuminen ja vaikutusmahdollisuudet toimivat siten, että ne parantavat sitä, miten työntekijät kokevat työnsä, kuinka hyvin he työnsä tekevät, millaiset

välit heillä on työnantajaansa, lisäävät motivaatiota, samastumista sekä vähentävät tarvetta vastustaa johdon päätöksiä. Ihmiset ovat yleensä tyytyväisempiä, jos he ovat saaneet osallistua päätöksiin, vaikka se ei olisikaan myönteinen heille. Palkkiojärjestelmiin osallistuminen lisää tietämystä palkitsemisesta ja organisaation asioista. Suunniteluun osallistumalla työntekijät osaavat esimerkiksi tehdä työnsä paremmin ja itsenäisemmin sekä tarvittaessa auttaa muita. (Hakonen ym. 2005, 233-234.)

Osallistuminen työpaikalla voidaan toteuttaa monin eri tavoin, esimerkiksi osallistumista voidaan toteuttaa eri ryhmissä, jotka ideoivat ja etsivät parempia työtapoja. Työryhmien tarkoituksena voi olla esimerkiksi laadun parantuminen. Muita tapoja toteuttaa osallistumista on työntekijöiden edustaja johtoryhmissä, aloitejärjestelmät, henkilöstökyselyt ja tiimityö. Yhdessä sovittuun tavoitteeseen tai päätökseen sitoudutaan paremmin, eli myös siksi henkilökunnan osallistuminen on tärkeää. Esimiehen on tärkeää muistaa osallistumisessa hyödyntää työpaikalla kaikkien ajatuksia, antaa tilaisuus ideoille ja arvoa niille, kysyä mielipiteitä ja mikäli kysyy mielipiteitä, niin ottaa ne huomioon, jottei osallistumisesta tule vain näennäistä, jolloin sen vaikutus et toimi enää palkitsemiskeinona. (Hakonen ym. 2005, 234-236; Rantamäki ym. 2006, 74.)

4.3 Arvostus ja palaute

Yksi tärkeä palkitsemisen tapa työelämässä on palaute työstä. Työntekijän onnistumiseen työssä vaikuttaa se, että hänen on tiedettävä, mitä häneltä odotetaan. Myönteinen ja rakentava palaute auttavat työntekijää suuntaamaan toimintaansa. Palautteen merkitys on erittäin suuri, sillä sen ansioista työntekijä tietää, että hänen työtään arvostetaan ja työ on merkityksellistä. (Rantamäki ym. 2006, 33-34.)

Hyvinvointi ja työssä suoriutuminen parantuu, kun kohdellaan työntekijää arvostavasti ja oikeudenmukaisesti, siksi arvostus ja palaute ovat ydinosa palkitsemiskeinoissa. Arvostuksen tunne syntyy, kun koetaan että menettelytavat työpaikalla ovat oikeudenmukaisia ja tällöin sitoutuminen ja työtyytyväisyys myös kasvavat. Epäoikeudenmukaisten kokemusten on todettu lisäävän puolestaan sairaspoissaoloja ja eroaikeita. Palkitsemisen keinona myös konkreettiset tavat ovat arvostuksen osoittamisessa tärkeitä ja henkilöstön arvostus on yleensä kirjattu yrityksen arvoihinkin. Työelämässä arvostus liittyy usein eri ammattien ja eri tehtävissä maksettavaan palkkaan ja muihin etuihin. (Cohen-Crarash & Spector, 2001; Hakonen ym. 2005, 237-240.)

Tehokas palkitsemisen muoto on myös palaute, jonka antaminen tai vastaanottaminen on ilmaista. Palaute voi olla joko vahvistavaa tai rakentavaa palautetta ja oikein annettuna sen tehokkuus korostuu. Vahvistava palaute on osoitus tyytyväisyydestä ja tukee toimintaa

nykyisellä mallilla, se kannustaa ja innostaa tekemään lisää ja rakentava palaute taas on toiveen osoitus eli tällöin halutaan auttaa työntekijää oikean suunnan löytämisessä työssään. Palautteen antaminen on tärkeää, sillä silloin työntekijä tietää, miten työssään on onnistunut ja mihin suuntaan löytyy kehitettävää. Tällöin hän myös tietää, että hänen tekemällään työllään on arvoa. (Hakonen ym. 2005, 244; Rantamäki ym. 2006, 70-71.)

Kehityskeskustelu on yksi tärkeä osa, kun käydään lävitse työntekijälle työhön liittyviä asioita. Kehityskeskustelun tavoitteita ovat auttaa työntekijää ymmärtämään työn perustehtävät, tavoitteet sekä kun kehityskeskustelu käydään esimiehen kanssa, on se hyvä paikka antaa myös palautetta kahden kesken. Kehityskeskustelu koostuu joko kolmesta tai neljästä osasta eli tavoitekeskustelu, tuloskeskustelu, kehittymiskeskustelu ja palkkakeskustelu, joka on neljäs osa ja sitä ei aina pidetä kehityskeskustelujen yhteydessä. (Hakonen ym. 2005, 248-249.)

4.4 Kehittymis- ja koulutusmahdollisuudet

Kehittymis- ja koulutusmahdollisuudet ovat yksi palkitsemisen muoto. Kehittymismahdollisuus on työntekijälle erittäin tärkeää ja kannustavaa. Erilaisia kehittymismahdollisuuksia työelämässä ovat työkierto, eteneminen vaativimpiin tehtäviin ja urapolut. Työkierto luo laajemman osaamisen ja parantaa myös viihtyvyyttä työssä. Uralla eteneminen on palkitsevaa ja yleensä sitä myös tavoitellaan, mutta palkitsemisen keinona tämä on haastava tapa, sillä johtopaikkoja ei ole yleensä organisaatiossa runsaasti tarjolla. Urapolku on myös palkitsemisen keino, sillä silloin työntekijälle on selkeä kuva mahdollisuuksista organisaatiossa. Erilaiset kehittymismahdollisuudet luovat yrityksessä osaamisen kehittymistä. (Hakonen ym. 2005, 258-259; Rantamäki ym. 2006, 79.)

Koulutusmahdollisuudet toimivat myös palkitsemisen keinoja ja erilaisia koulutusmahdollisuuksia ovat esimerkiksi kurssit, koulutusohjelmat ja perehdyttäminen. Työnantaja voi tukea myös koulutusta siten, että antaa työntekijän käyttää aikaa opiskeluun, maksamalla kustannukset kokonaan tai osin sekä kannustamalla kouluttautumaan. Mielenkiintoinen työ ja sen sisältö ovat motivoivia ja silloin kun työ sopii hyvin yksilön tavoitteisiin ja kykyihin, niin palkitsevuus kasvaa. Yleisesti työtä pidetään mielenkiintoisena ja palkitsevana, kun työ on merkityksellistä, haastavaa sekä kiinnostavaa. Työn pitää olla onnistunut kokonaisuus eli silloin kun pääsee vaikuttamaan asioihin alusta loppuun sekä tietää, miten oma työ liittyy kokonaisuuteen yrityksessä, on työ myös mielekästä. Työssä on hyvä olla myös mahdollisuuksia yhteistyöhön ja työn pitää olla sopivan kuormittavaa, niin työkin itsessään toimii palkitsevana. Koulutus itsessään ei saa olla pelkkä palkkio, sillä silloin saattaa käydä niin, että koulutuksesta ei ole mitään hyötyä ja koulutukseen osallistujia on vain

palkintomatalla. Koulutus toimii osana palkitsemisen kokonaisuutta. (Gustafsson & Jokinen 1997, 123; Hakonen ym. 2005, 263-266.)

5 Aineelliset palkitsemiskeinot

Aineellisia palkitsemiskeinoja ovat peruspalkka ja sitä täydentävät aika-, provisio-, palkkio- ja urakkapalkat (Rantamäki ym. 2006, 91). Aineellisiin palkitsemiskeinoihin kuuluvat myös täydentävät palkkaustavat, joita ovat tulospalkkaus, aloitepalkkiot ja erikoispalkkiot ja edut, jotka ovat osin lakien ja työehtosopimusten säätelemää palkitsemista ja, jotka ovat Suomessa mielletty melko vähäiseksi palkitsemisen osa-alueeksi. (Hakonen ym. 2005, 115 & 140.)

5.1 Peruspalkka

Peruspalkka perustuu työn vaativuuteen, henkilön pätevyYTEEN ja työn tuloksiin. Peruspalkka tuo yleensä pääosan palkasta ja sitä siihen on mahdollista liittää täydentäviä palkkaustapoja. Palkkansa avulla työntekijä muodostaa käsityksen siitä, että miten on onnistunut työssään ja minkälainen asema hänellä on työyhteisössä (Thierry 2001). Työnvaativuus tarkoittaa sitä, että siinä arvioidaan, kuinka vaativaa työ on, henkilön pätevyys perustuu taas henkilön omaan toimintaan työssään ja työn tulos perustuu toiminnan tehokkuuteen ja tuloksiin. (Gustafsson & Jokinen 1997, 20-21; Hakonen ym. 2005, 69 & 71.)

Peruspalkan perusteena käytetään yleensä työn vaatimuksia eli aikaa, taitoa ja tietoa, tapaa työn tekemisestä eli suoriutumista, osaamista ja pätevyyttä sekä työn tuloksia. Ammattitaidon arvostusta ja vaativampiin tehtäviin etenemistä käytetään palkitsevana tekijänä työperusteisessa palkanosassa, tällöin halutaan ilmaista että näihin asioihin kannustetaan rahallisesti. Henkilöperusteinen palkanosa perustuu työntekijän kokemukseen, pätevyYTEEN, tietojen ja taitojen käyttöön ja tulosperusteinen palkanosa maksetaan hyvästä tuloksesta tai aikaansaannoksesta ja tämä palkanosa voi kannustaa myös yhteistyöhön ja tiedon jakamiseen. Palkantasoon vaikuttavat myös ulkopuoliset tekijät kuten markkinatilanne ja esimerkiksi pula tietyn työn tekijöistä. (Rantamäki ym. 2006, 94-95.)

Peruspalkka jakautuu aikapalkkoihin, urakkapalkkoihin ja palkkiopalkkoihin. Tuloksiin pohjautuvissa palkan osissa huomioidaan se, mitä on saatu aikaan ja tällöin tulos voi olla jotain muutakin, kuin taloudellinen tunnusluku esimerkiksi laatu. (Hakonen ym. 2005, 108.)

Palkitsemisen kokonaisuutta täydentävät tulos- ja voittopalkkiot, erilaiset aloite-, keksintö-, ja kertaluonteiset erikoispalkkiot. (Hakonen ym. 2005, 108.)

5.1.1 Aikapalkat

Aikapalkka on yleisnimitys palkoille, joilla tarkoitetaan aikayksikköä kohti määriteltyä palkkaa, esimerkiksi tunti- tai kuukausipalkka. Aikapalkassa palkkaperusteina ovat työn vaativuus ja henkilön pätevyys, tähän ei välittömästi vaikuta työsaavutukset. Aikapalkassa oletetaan, että työpanos on aina samansuuruinen käytetyssä ajanjaksossa. (Hakonen ym. 2005, 307; SAK & TT. 1998, 38-39.)

5.1.2 Urakkapalkkiot

Urakkapalkkio palkitsemisen keinona sopii erinomaisesti sarjatuotantoon. Urakkapalkkioita on olemassa erilaisia, kuten suora urakka ja osaurakka. Suora urakka tarkoittaa palkkaustapaa, josta tietyistä työmäärästä maksetaan tietty rahamäärä. Osa urakka taas tarkoittaa sitä, että urakassa on kiinteä osa ja muuttuva osa. Osaurakkaa käytetään silloin kun, työhön vaikuttavat työntekijästä riippumattomat tekijät, kuten raaka-aineiden laatu, työvälineiden kunto ja muut olosuhteet. (Gustafsson & Jokinen 1997, 49; SAK & TT. 1998, 48-49.)

Urakkapalkassa on olemassa etuja ja haittoja. Sen etuja ovat suuri ohjausvaikutus, eli maksettu korvaus työsuorituksesta saattaa nopeuttaa työtä, huomio työn tekemiseen ja tuottavuuteen ja työntutkimuksen avulla saadaan kehitettyä myös menetelmiä. Urakkapalkan haittoja ovat muun muassa, että urakkapalkkaus voi muodostaa esteen toiminnan ja toimintatapojen kehittämiseksi, se ei sovellu kaikkiin töihin, tarvittavien normien luomien on vaativa tehtävä ja se edellyttää myös palkkateknistä osaamista. Haittoihin kuuluvat myös se, että se on hallinnollisesti työläs ja voi saada aikaan vastakkainasettelua ja urakkakattoja. (Hakonen ym. 2005, 111-112.)

5.1.3 Palkkio- ja provisiopalkat

Palkkiopalkkoissa jokin työsaavutuksen osaan liittyvä tekijä vaikuttaa palkan suuruuteen ja niissä mitataan työn tuloksia. Palkkiopalkan käyttö edellyttää, että työn luonne sallii tämän palkkauskeinon. Työn luonteen pitää olla sellainen, että työntekijä voi vaikuttaa työtulokseensa. Tulosta voidaan mitata määrän, laadun tai esimerkiksi säästön avulla. (Hakonen ym. 2005, 109; SAK & TT. 1998, 56.)

Palkkiopalkkajärjestelmää käytetään yleensä paperiteollisuudessa ja provisiopalkkausta käytetään yleensä palvelualoilla kuten myyntityössä, sillä se kannustaa myyjiä parempaan tulokseen, kun hyvin tehdystä työstä maksetaan lisää palkkaa. (Rantamäki ym. 2006, 91.)

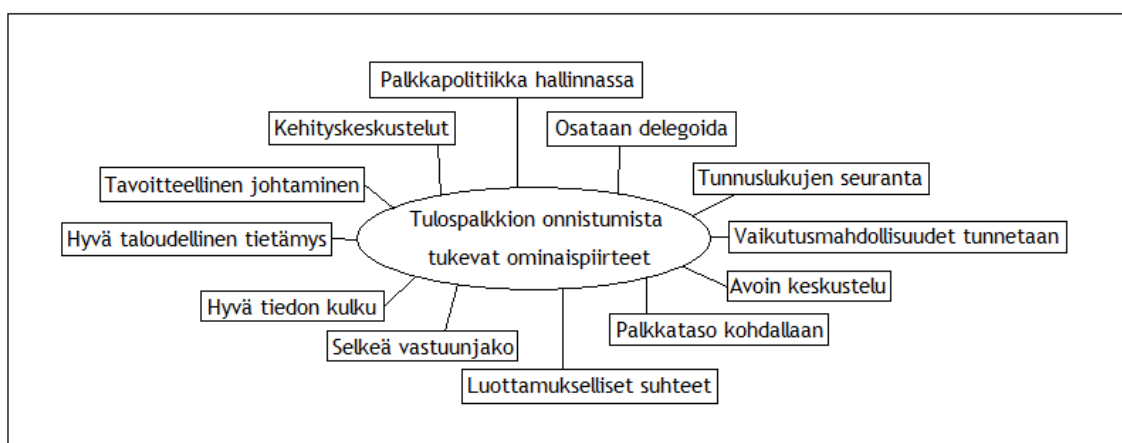
5.2 Täydentävät palkkaustavat

5.2.1 Tulospalkkiot

Tulospalkkaus on täydentävä palkkaustapa, siinä maksetaan palkkiota yrityksen menestystekijöiden perusteella. Tulospalkkauksessa on selkeä tavoite, johon pyritään. Tavoitteisiin sidotaan palkkiot ja tuloksia seurataan sekä arvioidaan palkkiokauden aikana, jolloin pystytään parantamaan onnistumisen kannalta keskeisiä tekijöitä. Tulospalkkaa käytetään palkan osatekijänä muihin perustuvan palkan lisäksi, joka voi olla esimerkiksi peruspalkka. (Gustafsson & Jokinen 1997, 108; TT, STTK, STL, TL & YTN. 1995, 14.)

Tulospalkkaus sopii yrityksiin käyttöön, sillä sen käyttö auttaa yritystä parantamaan tulostaan, laatua tuotteissa ja palveluissa, kilpailukykyä ja muita vastaavia tärkeitä alueita. Tulospalkkauksessa on tärkeää, että kaikki yrityksen työntekijät ymmärtävät ja sisäistävät, että mitä tavoitellaan ja miksi ja siksi tulospalkkauksen käytössä on tärkeä rooli esimiehillä ja johdolla. Tavoitteita olisi hyvä miettiä ja suunnitella yhdessä, sillä silloin sitoutuminen niihin onnistuu helpommin. (Hakonen ym. 2005, 113-114.)

Tulospalkkauksen on oltava yritykselle taloudellisesti kannattava, joten sen on parannettava yrityksen tulosta tai toimintakykyä. Sen rakentaminen on vaikeaa ja vaatii suunnitelmallista työskentelyä ja mittareiden huolellista valitsemista, koska yleensä se mitä mitataan, siihen panostetaan eniten, joten tulospalkkauksessa käytettävien mittareiden on oltava toimivia. Tulospalkkauksen onnistumistekijöihin (kuvio 3) kuuluvat hyvä tiedon kulku, tavoitteellinen johtaminen, vaikutusmahdollisuuksien hyvä seurantamahdollisuus, hyvä taloudellinen tietämys, tunnuslukujen seurannan helpous, kehityskeskustelut, avoin keskustelu, palkkatason vaikutusmahdollisuudet, palkkapolitiikka hallinnassa, luottamukselliset suhteet, selkeä vastuunjako ja se, että osataan delegoida. Näihin alueisiin tulospalkkauksessa pitää panostaa. (Gustafsson & Jokinen 1997, 109 & 111.)



Kuvio 3: Tulospalkkion onnistumista tukevat ominaispiirteet (Gustafsson & Jokinen 1997, 112.)

Tunnuslukuja, joita seurataan voivat olla tuottavuuden, kannattavuuden ja muut yritykselle tärkeiden asioiden mittarit. Tunnuslukujen tulee olla ymmärrettäviä, selkeitä ja sellaisia, joihin myös työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa. (SAK & TT. 1998, 73; TT, STTK, STL, TL & YTN. 1995, 15.)

5.2.2 Aloitepalkkiot

Aloitepalkkiot ovat tehty työntekijöille, jotta heidän ideat tulisivat esille ja omatoimisuudesta palkittaisiin. Kehitysideoita on muun muassa tarkoitus palkita aloitepalkkioilla. Aloite on parannusehdotus, jonka tavoite on kehittää työmenetelmiä, koneita ja laitteista, parantaa organisaation toimivuutta ja työskentelytapoja sekä parantaa työpaikan viihtyvyyttä ja vähentää kustannuksia ja lisätä tuottavuutta. (Hakonen ym. 2005, 170-171.)

Aloitetoiminnassa palkkio voi olla rahallinen tai jokin muukin aloitteisiin kannustava asia. Aloitteissa voidaan palkita aloitteentekijää, yksilöä, ryhmää, toteuttajia, tai jotain vaikuttajaa, joka vaikuttaa aloitteen käytäntöön panossa. (Hakonen ym. 2005, 178-179.)

5.2.3 Erikoispalkkiot

Erikoispalkkiot ovat keino, jolla saadaan nopeasti huomioitua merkittävät tapahtuvat ja hyvät työsuoritukset, ne myös toimivat keinona antaa tunnustusta hyvin tehdystä työstä. Erikoispalkkioita ovat esimerkiksi kiitoskortit, tavarapalkkiot, rahapalkkiot, juhlat, kannusteohjelmat ja -matkat. Erikoispalkkiot rahoitetaan yleensä yksikön tai yrityksen budjetista. Palkitsemisen kokonaisuudessa erikoispalkkiot auttavat pikaisessa huomioimisessa työsuorituksen tai panostuksen jälkeen ja niiden kustannukset ovat yleensä pieniä, tämän takia niiden käyttöä pyritään lisäämään. (Hakonen ym. 2005, 185-187.)

Erikoispalkkioiden käyttöä rajoittaa se, että niiden ei uskota ohjaavan työntekijöiden toimintaa, koska niihin ei ole tavoitteita määritetty etukäteen. Niiden suurin hyöty on se, että ne parantavat työilmapiiriä ja palautteen saantia sekä sen laatua. Yksi hyöty on myös se, että erikoispalkkiot välittävät arvostusta ja vahvistavat samaistumista työyhteisöön ja sitoutumista työpaikkaan. Erikoispalkkio on myös oikein hoidettuna hyvä kannustin, joka ei rasita palkkauksen hoitoa. (Gustafsson & Jokinen 1997, 122; Hakonen, A., Hakonen ym. 2005, 187.)

Erikoispalkkioita käytettäessä on hyvä suunnitella etukäteen, mitkä ovat palkitsemisen arvoisia asioita. Esimiehen rooli korostuu erikoispalkkioissa, sillä monesti esimies voi päättää, minkälaisia erikoispalkkioita käytetään. Erikoispalkkioiden suunnittelun käytössä on hyvä muistaa, että mitoittaa palkkion saavutukseen ja panostukseen, toimii johdonmukaisesti, perustelee avoimesti, tuntee alaisensa, esimiehen on tärkeää olla myös aito ja on tärkeää palkita ajallaan ja kertoa mistä palkitaan sekä ottaa henkilöstö mukaan palkitsemiseen. (Hakonen ym. 2005, 199-202.)

5.3 Edut

Etuja ovat muun muassa lounasetu, työsuhdekännykkä, työterveyshuolto ja kuntosali. Nämä toimivat hyvin myös osana palkitsemisen kokonaisuutta. Ylimääräisillä eduilla pyritään lisäämään yrityksen houkuttavuutta työpaikkana ja edut parantavat myös yrityksen imagoa. Edut täyttävät kaikki palkitsemiseen kuuluvat kriteerit, vaikka niiden ensivaikutelma yleensä työntekijöille on, että kuuluvat kaikille yrityksessä työskenteleville, joten eivät siten ole osa palkitsemista. Osa eduista on suoraan palkkaan verrattavia luontoisetuja, joille verohallinto määrittelee vuosittain verotusarvon. (Hakonen ym. 2005, 140.)

Eduilla tarkoitetaan palvelussuhteeseen liittyviä lakisääteistä tai sopimusala-, työpaikka- tai henkilökohtaisia etuoikeuksia ja palkitsemistapoja ja niihin voi kuulua muun muassa ruokailu ja työvaatteet. Etuja on olemassa lakisääteisiä, kuten lomaetu ja työterveydenhuolto, täydentäviä etuja, kuten työmatkakuljetus ja ilmaiset päiväkahvit ja luontoisetuja, kuten asunto ja puhelin. Etujen merkitys on tärkeä, kun mietitään yrityksen strategian viestimistä, eli esimerkiksi pidetäänkö henkilöstöä tärkeänä voimavarana, jolloin voidaan panostaa muun muassa liikuntaetuihin. (Hakonen ym. 2005, 141 & 143.)

6 Palkitsemisen merkitys työntekijöiden motivoinnissa

Vaikutuksen palkitsemisessä ovat monensuuntaisia eli ne voivat olla joko myönteisiä tai kielteisiä tai lyhyt- että pitkävaikutteisia. Tavoitteiden asettamisessa voidaan onnistua tai epäonnistua. Palkitsemisen kokonaisuuden hallitseminen ei ole helppoa ja tämän takia tarvitaankin tietoa palkitsemisen toimivuudesta. (Rantamäki ym. 2006, 31.)

Organisaatiot saattavat usein olla välinpitämättömiä tutkimaan palkitsemisen toimivuutta haikutusta työhön. Palkitsemisen merkitys on suuri, sillä parhaimmillaan, sillä on paljon hyviä vaikutuksia, esimerkiksi

- toiminnan ohjaaminen oikeaan suuntaan
- muutosjohtamisen helpottaminen
- oikeanlaisen kulttuurin ja ilmapiirin kehittyminen

- yhteistyön lisääntyminen
- tuloksellisuuden ja tehokkuuden lisääntyminen
- yritysten houkuttelevuuden paraneminen
- osaamisen johtamisen helpottuminen
- henkilöstön sitoutuminen
- henkilöstön hyvinvoinnin paraneminen
- valittamisen väheneminen
- esimiestyön helpottuminen
- oikeudenmukaisuuden ja arvotuksen kokeminen
- strategian ja oman roolin parempi ymmärtäminen

(Rantamäki ym. 2006, 31.)

On esitetty väitteitä, että itse palkka ja palkkaerot eivät ole tärkeimpiä motivaatiotekijöitä työssä. On tärkeää, että ihmisen perustarpeet on turvattu tyydyttävästi ja työmotivaatioon vaikuttaa enemmänkin ylempien tarvetasojen tyydyttämisen tarve. Näitä tasoja ovat muun muassa arvostustarpeet ja kehittymistarpeet. (Niskanen 1976, 17.)

7 Palkitsemisen periaatteet

Palkitsemisen tarkoituksena on houkutella yritykseen haluttua henkilöstöä, saada heidät sitoutumaan työhönsä sekä motivoida parempiin työtuloksiin. Organisaation on tärkeää huolehtia onnistumisen mahdollisuudesta tarjoamalla työntekijöille riittävät taidot ja tiedot sekä huolehtia siitä, että roolit ovat selkeät. Tätä kaikkea voidaan tukea palkitsemisen avulla. Palkitseminen auttaa selkeyttämään tavoitteita, luomaan tilanteita palautteen antoon ja lisää tiedonkulkua. (Hakonen ym. 2005, 19; Rantamäki ym. 2006, 19-20.)

Palkkaus palkitsemisen osana edellyttää suunnittelua ja koordinoitua. Tämän avuksi tarvitaan erilaisia järjestelmiä, jotka toimivat esimiesten apuna jokapäiväisessä työskentelyssä. Henkilöstön on tiedettävä järjestelmien perusteet, jotta ne ohjaavat parhaimmalla mahdollisella tavalla henkilöstön toimintaa ja kehittymistä. Siksi yksi hyvä menettelytapa on kehittää palkkausjärjestelmiä yhdessä henkilöstön kanssa, koska tällöin tavoitteet ja niiden tarkoitus osataan mieltää oikeudenmukaisiksi. (Gustafsson & Jokinen 1997, 10.)

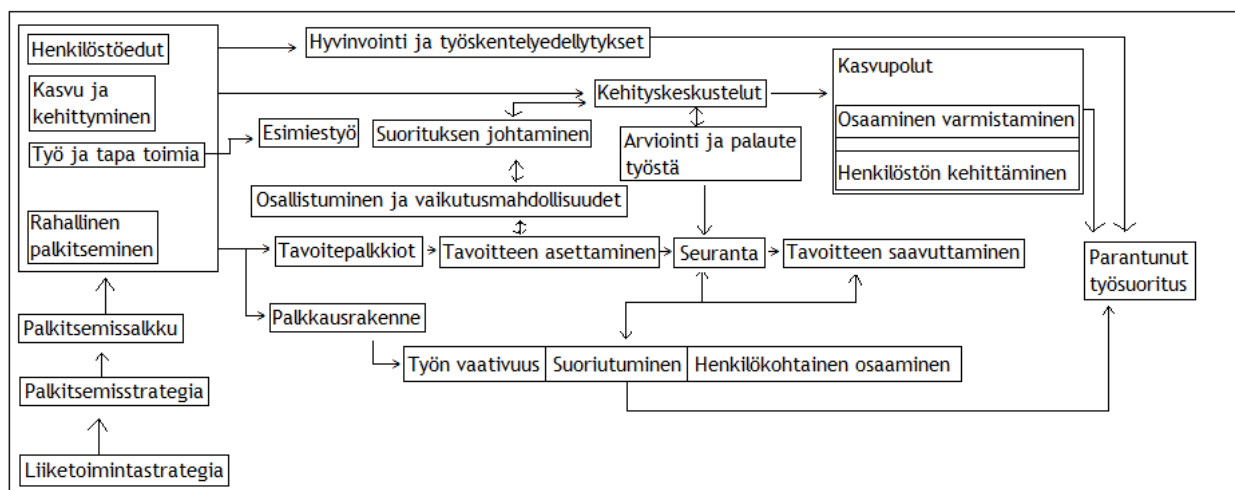
Palkitsemisen periaatteena toimii henkilöstön työmenestys, henkilökohtainen onnistuminen sekä kaikki ne tekijät, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan. Hyvä työmenestys näkyy myös tulosten lisäksi ryhmän mukaan saamisena, toiminnan laatuna ja uusien asiakkaiden hankkimisena. On tärkeää, että yritys miettii aina tietyin aikaväleihin, mitkä tekijät ovat merkityksellisiä yritykselle juuri sillä hetkellä, sillä ne ovat niitä asioita, mistä pitää palkita. (Gustafsson & Jokinen 1997, 24.)

On tärkeää päättää millä kriteereillä palkkaa ja palkkiota jaetaan, sillä ennen ei sitä voida jakaa. Työntekijöiden on tärkeää ymmärtää perusteet, silloin palkkaan liittyvät päätökset on helppo hyväksyä. Jos työntekijät kokevat palkkaan liittyvät menettelytavat reiluiksi, heidän on helppo hyväksyä siihen liittyvät päätökset. Myös tämän vuoksi henkilöstön on tärkeä osallistua eri vaiheissa palkitsemisjärjestelmien suunnitteluun ja päätöksen tekoon. Tämä lisää tyytyväisyyttä sekä helpottaa eri palkkiokokeilujen hyväksyntää ja sitoutumista niihin. (Rantamäki ym. 2006, 27-28.)

Palkitsemisen kokonaisuudessa lähdetään aina liikkeelle organisaation strategiasta, eli tarvitaan ymmärrystä siihen, että millaista toimintaa strategian toteutuminen edellyttää. Palkitseminen ja sen kehittyminen liittyy aina organisaation kaikkeen toimintaan ja sen kehittämiseen. Tämän takia on tärkeää käydä erilaisia keskusteluja palkitsemisesta ja sen kokonaisuudesta, sillä ne tuovat asetettaviin tavoitteisiin lisää todenmukaisuutta.

Palkitseminen tekeminen näkyväksi on tärkeää, sillä kokonaisvaltaisesta palkitsemisesta voidaan puhua vasta, kun henkilöstö tuntee käytössä olevat palkitsemismuodot ja niiden tarkoituksen. Esimiesten on tärkeää tietää omat vastuunsa ja valtuutensa sekä miksi on olemassa erilaisia palkitsemisen tarkoituksia ja mikä on niiden merkitys. Tällöin on myös helpompi puuttua väärinkäytöksiin ja juurtuneisiin toimintatapoihin. Tärkeä asia on menettelytapojen oikeudenmukaisuus, sillä se on avain onnistumiseen palkitsemisessa.

Työntekijöiden osallistaminen on tärkeää ja oman porukan saaminen mukaan voi olla vaikeaa, mutta kun siinä onnistuu, tuottaa se paremman lopputuloksen ja sitoutumisen. Palkitseminen on tärkeää pysyä elävänä, jotta se tukisi tavoitteisen saavuttamista ja palkitsemisen pysymisessä elävänä tarvitaan useamman toimijan yhteistyötä. Palkitseminen ei ikinä tule kerralla kuntoon, vaan aina pitää arvioida, missä on onnistuttu ja missä löytyy parantamisen varaa. Alla olevassa kuviossa kuvataan kokonaispalkitsemisprosessia. (Rantamäki ym. 2006, 145-146.)



Kuvio 4: Kokonaispalkitsemisprosessi (Rantamäki ym. 2006, 145.)

8 Verotuksen huomioinen erilaisissa palkitsemistavoissa

Suomalaisissa yrityksissä käytetään erilaisia etuja palkitsemisessa ja osa eduista on verotettavia ja niihin verottaja on arvioinut verotusarvon. Nämä edut ovat verotusarvoltaan määriteltyjä ja saattavat useasti kuulua kokonaispalkkaan

- matkapuhelimen käyttöetu (työntekijä maksaa itse yksityispuhelut)
- matkapuhelinetu
- vapaa autoetu
- auton käyttöetu
- asuntoetu tai työsuhdevuokra-asunto
- autotallietu
- täysihoitoetu
- työmatkakuljetukset
- työmatkalippu
- ateriaeetu, tuettu työpaikkaruokailu tai lounassetelit
- työsuhdepolkupyörä

(Rantamäki ym. 2006, 82-83.)

Verotuskäytäntö määrittelee näiden etujen rahallista merkitystä ja esimerkiksi autoetu ei aina tuo rahallista etua, sillä jos työkilometrejä kertyy paljon vuoden aikana, niin oma auto saattaa tulla työntekijälle edullisemmaksi. (Rantamäki ym. 2006, 83.)

Verottomat edut on määritelty niin, että sen on oltava tavanomainen ja kohtuullinen ja usein rajan määrittäminen tähän on epäselvää. Epäselvissä tapauksissa työnantajan kannattaa kysyä verottajalta etukäteen, jottei tule ikäviä yllätyksiä. Verottomat lahjat verottaja on määritellyt suunnilleen. (Hakonen ym. 2005, 145.)

9 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma

9.1 Sampo Pankki

Sampo Pankki on osa Danske Bank - konsernia, jolla on Suomessa yli 1,1 miljoonaa henkilöasiakasta ja yli 100 000 yritys asiakasta. Sampo Pankki toimii rahoituslalla. Sampo Pankin pankkiliiketoimintojen tulos ennen luottotappioita oli 54 miljoonaa euroa tammi-maaliskuussa 2009. Sampo Pankin toimitusjohtaja on Ilkka Hallavo ja varatoimitusjohtaja on Risto Tornivaara. (Sampo Pankki 2009.)

9.2 Sampo Pankin historia

Vuonna 1887 Suomen valtio omisti Postisäästöpankin, joka otti vastaan yleisön talletuksia postikonttoreissa. Toisen maailman sodan jälkeen pankkitoiminta alkoi laajeta. Vuonna 1970 Postisäästöpankki muuttui Postipankiksi ja siitä eteenpäin vuonna 1988 pankista tuli valtion omistama osakeyhtiö ja yksityisten liikepankkien tavoin toimiva pankki. (Sampo Pankki 2009.)

Postipankki yhdistyi vuonna 1997 Suomen Vientiluoton kanssa uudeksi yhtiöksi, joka nimettiin seuraavana vuonna Leonia-konserniksi. Ja tästä vähän ajan kuluttua vuonna 1999 Vakuutusyhtiö Sammon omistajat ja Suomen valtio päättivät Sammon ja Leonia yhdistämisestä suureksi finanssikonserniksi. Leonia Pankki nimi muuttui 2001 Sampo Pankiksi. Samana vuonna konserniin liittyi Mandatum Pankki, jonka jälkeen Sampo Pankki erikoistui myös sijoittamiseen ja säästämiseen. Vuonna 2007 Sampo Pankki tuli osaksi Danske Bank -konsernia ja yhdistymisen ansiosta Danske Bank -konserni on yksi suurimpia pankkiryhmiä Pohjois-Euroopassa ja lisäksi Sampo Pankki on Suomen kolmanneksi suurin pankki. (Sampo Pankki 2009.)

9.3 Sampo Pankin visio ja palvelut

Sampo Pankin visio on luoda ainutlaatuista asiakaspalvelua yhteisellä tavalla toimittuna. Sampo Pankki haluaa olla myös paras paikallinen pankkipartneri. Yhteinen tapa toimia tarkoittaa, että konsernin jokaisella pankilla on käytössään samat toimintamallit ja tuotteet. Tämä on yksi konsernin strategian peruspilareista. Sampo Pankin arvoja ovat hyöty asiakkaalle, ylivoimaisesti aktiivisin, suoraa puhetta, yhtenä joukkueena, rohkeasti erilainen ja voitontahto. Näitä arvoja noudetaan pankin toimintatavoissa. Sampo Pankki tarjoaa henkilö- ja yritysasiakkailleen pankkipalvelujen lisäksi erityisesti säästämisen, sijoittamisen, vakuutusten, kiinteistönvälityksen ja omaisuudenhoidon palveluita. (Sampo Pankki 2009.)

9.4 Sampo Pankin avainluvut

Danske Bank -konsernilla on yli viisi miljoonaa henkilöasiakasta ja konsernin palveluksessa on noin 24 000 henkilöä, joista Sampo Pankissa työskentelee noin 3000 henkilöä. Konsernin pääkonttori sijaitsee Kööpenhaminassa. Konsernin tase on noin 390 miljardia euroa (2009). (Sampo Pankki 2009.)

10 Tutkimuksen empiirinen osa

Tutkimus tässä opinnäytetyössä tehtiin Sampo Pankki Oyj:lle ja sen palvelukeskuksen yritys- ja henkilöasiakasmyyntiyksikölle. Tutkimuksessa tutkittiin provisiopalkan vaikutusta

työntekijöiden motivoimiseen parempiin tuloksiin sekä itse työn tuloksiin. Tutkimukseen vastasi 42 myyntineuvottelijaa 78 myyntineuvottelijasta ja tämä tarkoittaa vastausprosenttina 54 prosenttia. Myyntineuvottelijoita on henkilöasiakasmyynnissä 40 yhteensä, yritysasiakasmyynnissä 19 ja sijoitusmyyntiyksikössä 19. Henkilöasiakasmyyntiyksikkö on määrällisesti suurin.

Hyvän tutkimuksen perusvaatimus on, että sen avulla saadaan luotettavia vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tutkimus on tärkeää tehdä rehellisesti, puolueettomasti sekä niin, että vastaajille ei aiheudu haittaa tutkimuksesta. Tutkimuksen tärkeitä ominaisuuksia ovat validiteetti, reliabiliteetti, objektiivisuus, tehokkuus ja taloudellisuus, hyödyllisyys ja käyttökelpoisuus sekä sopiva aikataulu. (Heikkilä 2004, 29-32.)

Validiteetti tarkoittaa pätevyyttä, eli tutkimuksen tulee mitata sitä, mitä oli tarkoituskin. Reliabiliteetti tarkoittaa luotettavuutta eli tulosten tarkkuutta. Reliabiliteettiin ja validiteettiin palataan tutkimustulosten analysoinnissa. Objektiivisuus tarkoittaa puolueettomuutta, joka on erittäin tärkeää tutkimuksessa. Hyvä tutkimus on aina tehokas. Taloudellisuus ei aina liity tieteellisiin tutkimuksiin, mutta tutkimus on taloudellinen, kun sen hyöty ja kustannukset ovat oikeassa suhteessa. Tutkimuksen on tärkeää olla jotain uutta esille tuova, eli hyödyllinen. Tämä asia on tärkeää huomioida, kun tekee kysymyslomaketta, jotta siellä ei ole turhia kysymyksiä. Tutkimukseni kysymyslomakkeen väittämiä on hiottu pitkään, sekä olen käynyt ne myös läpi esimieheni kanssa, jotta tutkimuksessa kysytään niitä asioita, mitä halutaan provisiojärjestelmään liittyenkin selvittää. Sopiva aikataulu tarkoittaa sitä, että tiedot ovat käytössä silloin, kun niitä tarvitaan. Tutkimuksen vaikeuksia on usein aikataulussa pysyminen, joten on tärkeää aikatauluttaa hyvin tutkimuksen toteutus. (Heikkilä 2004, 29-32.)

Tutkimukseen liittyviä avainsanoja ovat määrällinen tutkimusmenetelmä, objektiivisuus, muuttuja ja mittari. Määrällinen tutkimus tarkoittaa menetelmää, joka antaa yleisen kuvan muuttujien välisistä suhteista ja eroista. Muuttuja taas tarkoittaa henkilöä koskevaa asiaa, toimintaa tai ominaisuutta, kuten tässä Sampo Pankille toteuttamassani tutkimuksessa muuttuja on esimerkiksi sukupuoli. Objektiivisuus tarkoittaa tutkijan puolueettomuutta eli tutkija ei vaikuta tutkimustulokseen. Tämä on erittäin tärkeä asia tutkimuksessa. Mittari tarkoittaa välinettä, jolla määrällinen tai määrälliseen muotoon muutettava tieto saadaan sanalliseksi. (Vilka 2007, 13-14.)

Tutkimuksen objektiivisuus voidaan jakaa kahteen osaan eli tutkimustulokset havaintoina ja tunnuslukuina sekä tulosten tulkinta. Kun tutkimusprosessi aloitetaan, on sen tavoitteena olla objektiivinen, eli puolueeton tutkimusprosessi ja puolueettomat tutkimustulokset. (Aikula, Pöntinen & Ylöstalo 1995.)

Tutkimuksen aiheeksi on valittu provisiojärjestelmän tutkiminen eli millaisia vaikutuksia sillä on myyntineuvottelijan työhön sekä motivaation. Tutkimuksen onnistumisen kannalta tärkeitä vaiheita ovat seuraavat asiat

- tutkimusongelman määrittely ja/tai hypoteesin määrittely
- teoria ja sen muuttaminen mitattavaan muotoon
- perusjoukon määrittäminen
- otantamenetelmän valinta ja otoksen määrittely
- mittarin suunnittelu, laatiminen ja testaaminen
- mittaaminen
- aineiston syöttö ja tallennus
- analysointi
- tulosten vertaaminen tutkimusongelmaan ja tutkimuksen tavoitteisiin
- tulosten objektiivinen esittäminen ja tulkinta

(Viikka 2007, 167.)

10.1 Tutkimustyyppi

Empiirinen tutkimus tarkoittaa havainnoivaa tutkimusta ja tieteellisen tutkimuksen tarkoitus ylipäätänsä on pyrkiä selvittämään tutkimuskohteensa lainalaisuuksia ja toimintaperiaatteita. Havainnoiva eli empiirinen tutkimus perustuu teoreettisen tutkimuksen perusteella kehitettyihin menetelmiin. Ennen tutkimusta voidaan asettaa hypoteesi eli olettaus ja tämän jälkeen testata toteutuuko hypoteesi käytännössä. Tutkimusongelma voi olla myös jonkin ilmiön tai käyttäytymisen syiden selvittäminen tai ratkaisun löytäminen siihen. Tutkimuksen tavoitteena on löytää vastaus tutkimusongelmasta johdettuihin kysymyksiin. (Heikkilä 2004, 13.)

Sampo Pankin yritys- ja henkilöasiakasmyyntiyksilölle tekemäni tutkimuksen perimmäinen ongelma, mihin halutaan vastaus, on se, että miten myyntineuvottelijat kokevat provisiojärjestelmän käytön työssään, onko se motivoivaa ja miten se kannustaa parempiin tuloksiin.

Tieteellinen tutkimustoiminta ylipäätänsä voi olla joko empiiristä tutkimusta ja teoreettista tutkimusta. Empiirinen tutkimus jaotellaan kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen tutkimukseen. On erittäin tärkeää, kun tekee tutkimusta, niin valita järkevä kohderyhmä ja oikea tutkimusmenetelmä, nämä ovat onnistuneen tutkimuksen edellytyksiä. (Heikkilä 2004, 13-14.)

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä on tutkimustapa, jossa tietoa tarkastellaan numeerisesti. Tässä tutkimuksessa asteikkona käytettiin numeroita yhdestä

viiteen. Numeroiden käyttäminen tutkimuksessa tarkoittaa, että tutkittavia asioita ja niiden ominaisuuksia käsitellään numeroiden avulla. Tämän jälkeen tutkija tulkitsee ja selittää numerot sanallisesti, sillä numeroista on tullut tunnuslukuja tutkittaviin asioihin. (Vilkkä 2007, 14.)

Tämän tutkimuksen tutkimustyyppiä valittiin empiirisen tutkimuksen kvantitatiivinen tutkimus, sillä tarkoituksena on selvittää, miten yleisesti myyntineuvottelijat kokevat provisiojärjestelmän käytön Sampo Pankissa, joten tämä sopi hyvin tutkimustavaksi, sillä siitä ei haluttu erottaa yksittäisiä mielipiteitä. Tutkimuksessa on muutama avoin kohta, joihin myyntineuvottelijat pääsivät vapaasti vastaamaan ja kertomaan mielipiteitään. Avoimet kohdat tutkimuksessa koettiin tärkeiksi, jotta saadaan parempi kuva numeeristen arvojen lisäksi tyytyväisyydestä provisiomalliin sekä kehitysehdotuksia siitä, miten provisiomallia voisi parantaa.

10.2 Aineistonkeruumenetelmä

Tutkimuksen aineiston keruussa käytettiin paperista lomaketta, joka jaettiin kaikille tutkimukseen vastaajiin kuuluville. Paperinen tutkimus lomake koostui 22 väittämästä sekä neljästä avoimesta kohdasta. Lomake jaettiin kaikille ja pyydettiin palauttamaan mahdollisimman pian tutkimuksen tekijälle. Vastaajille lähetettiin myös sähköpostia, jonka tarkoitus oli nostaa vastausprosenttia. Tutkimukseen vastasi yli puolet myyntineuvottelijoista.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineistonkeruumenetelminä voidaan käyttää lomakekyselyjä, www-kyselyjä, strukturoituja haastatteluja, systemaattista havainnointia tai kokeellisia tutkimuksia (Heikkilä 2004, 13). Tässä tutkimuksessa käytettiin aineistonkeruumenetelmänä lomakekyselyä, sillä siihen uskottiin saavan hyvä vastausprosentti.

Empiirisen tutkimuksen kvalitatiivisessa tutkimuksessa tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat henkilökohtaiset haastattelut, ryhmähaastattelut, osallistuva havainnointi, eläytymismenetelmä tai valmiit aineistot ja dokumentit (Heikkilä 2004, 13). Tämän tutkimuksen päätin siis toteuttaa empiirisen tutkimuksen kvantitatiivisella tutkimuksella.

Puolueettomuutta tutkimusprosessissa ja tuloksissa auttavat tutkittavan ja tutkijan etäinen suhde (Vilkkä 2007, 16). Tämän takia tutkimukseni Sampo Pankille toteutettiin paperisena lomakekyselyinä, jossa yksittäisestä lomakkeesta oli mahdotonta erottaa vastaajaa, mikä edesauttaa tulosten puolueettomuutta. Tutkimusta ei toteutettu millään henkilökohtaisella tavalla, kuten puhelin- tai käyntihaastattelu, sillä silloin puolueettomuus olisi voinut kärsiä ja tämän myötä myös vastausprosentti laskea.

Erilaisilla aineiston keruumenetelmillä on omat hyvät ja huonot puolensa, esimerkiksi tutkittavan asian luonne, tutkimuksen tavoite ja aikataulu vaikuttavat aina aineiston keruumenetelmään. (Heikkilä 2004, 19.)

10.3 Tutkimuksen perusjoukko ja sen lähtökohdat

Perusjoukko on tutkimuksen kohteena oleva joukko, josta tietoa halutaan ja kerätään. Tutkimuksia voi olla monia erilaisia esimerkiksi otantatutkimus tai kokonaistutkimus. Kokonaistutkimus tarkoittaa tutkimusta, jolloin koko perusjoukko tutkitaan ja otantatutkimus tarkoittaa sitä, että perusjoukon osajoukko eli otos tutkitaan ainoastaan. (Heikkilä 2004, 14.)

Tutkimuksen perusjoukko koostui 78 myyntineuvottelijasta, jotka työskentelevät henkilö- ja yritysasiakas puolella soittaen joko ulospäin tai niin, että asiakkaat soittavat heille. 78 myyntineuvottelijasta 40 työskentelee henkilöasiakaspuolella ja 19 yritysasiakaspuolella, nämä myyntineuvottelijat soittavat asiakkaalle ja 19 myyntineuvottelijaa työskentelee sijoitusasiakaspuolella, joille asiakkaat soittavat. Tutkimukseen kuuluvilla myyntineuvottelijoilla kaikilla on peruspalkka, jonka päälle maksetaan myyntiprovisio. Tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena.

Itse myyntiprovisiomalli on salainen. Se koostuu monista eri osa-alueista, jotka vaikuttavat maksetun myyntiprovisioon määrään. Tutkimuksen lähtökohdaksi on, miten myyntineuvottelijat kokevat myyntiprovisioon, kannustaako se parempiin tuloksiin sekä miten, se motivoi itse työn tekemistä.

10.4 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus toteutettiin joulukuun lopussa 2009 jakamalla kaikille myyntineuvottelijoille paperiset lomakkeet, joihin piti vastata. Vastausprosenttiin vaikutti hiukan tutkimuksen toteutuksen ajankohta, joka oli joulukuun 2009 kaksi viimeistä viikkoa. Tutkimus päätettiin toteuttaa paperisilla lomakkeilla, koska todettiin, että paperisella vastauslomakkeella on mahdollisuus saada parempi vastausprosentti. Tutkimus haluttiin pitää anonyyminä, eli ei haluttu, että vastauksista erotetaan vastaajat, sillä se olisi vaikuttanut tutkimuksen tulokseen. Vastausprosenttia yritettiin myös parantaa lähettämällä sähköpostia kaikille perusjoukkoon kuuluville (liite 1), jossa muistutettiin vastaamaan kyselyyn sekä kiitettiin vastaamisesta.

Lomakkeen valmistamisessa on tärkeää ottaa huomioon vastaajan mahdollisuus vastata kyselyyn, kysymysten muotoilu ja esitystapa sekä saatekirjeen tyyli (Vilkkä 2007, 63-65). Lomakkeen kysymykset muotoiltiin väittäviksi, jossa vastausmuotona käytettiin numeroitua

asteikkoa. Lomakkeeseen otettiin myös mukaan neljä avointa kysymystä, jossa haluttiin selvittää yleisesti mielipidettä provisiomallista, siitä, kuinka usein provisio pitäisi maksaa, provisiomallin edut ja haitat sekä mielipidettä siitä, että miten palkita kaksi huippuonnistujaa.

Lomakkeessa käytettiin suljettuja kysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä (liite 2). Suljettujen kysymysten muodossa on helppo esittää väittämiä, johon vastaus saadaan, kun vastaaja valitsee lähimpänä mielipidettään olevan numeron (Heikkilä 2004, 52). Avoimet kysymykset ovat taas kysymyksiä, joissa ei ole vastausvaihtoehtoja ja nämä ovat laadullisia kysymyksiä, joihin vastaaja saa kirjoittaa vapaasti oman mielipiteensä (Vilkkä 2007, 62).

Suljetuissa kysymyksissä voidaan käyttää Likertin asteikkoa tai Osgoodin asteikkoa. Osgoodin asteikkoa käytetään tuote- ja yrityskuvatutkimuksissa. Osgoodin asteikoissa vastaajille esitetään väitteitä, jossa vastausvaihtoehdot ovat 5- tai 7-portaisena asteikkona. Asteikoin ääripäinä toimivat erilaiset adjektiivit. Tutkimuksessa käytettiin Likertin asteikkoa, mitä käytetään yleensä mielipideväittämässä. Se on tavallisesti 4- tai 5-portainen. Tutkimuksessa käytettiin 5-portaista asteikkoa, jonka vaihtoehdot koostuivat 5 vaihtoehdoista, eli

- 1 täysin eri mieltä
- 2 jokseenkin eri mieltä
- 3 ei osaa sanoa
- 4 jokseenkin samaa mieltä
- 5 täysin samaa mieltä

(Heikkilä 2004, 52-54.)

Likertin asteikkoa käytettäessä, on tärkeää miettiä, että miten asettelee kohdan 3 eli ei osaa sanoa. Sillä siihen voi valita myös sellaisen sana muodon kuin ei samaa eikä eri mieltä tai tämän kohdan voi myös jättää kokonaan pois. Sampo Pankille tehtävässä tutkimuksessa päätettiin käyttää kohdan 3 sanamuotona: ei osaa sanoa. (Heikkilä 2004, 52.)

10.5 Tutkimusaineiston analysointi

Kerätty tutkimusaineisto analysoidaan Excel - ohjelmalla ja SPSS -ohjelmalla, joita käytetään yleisesti tutkimusaineiston käsittelyyn. Muita tilastollisia yleisohjelmia ovat esimerkiksi SAS, BMDP tai SYSTAT. Empiirisessä aineiston analysoinnissa tutkitaan yleensä monia eri muuttujia. (Heikkilä 2004, 123 & 183.)

10.6 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta kuvataan kahdella eri käsitteellä, joita ovat reliabiliteetti ja validiteetti, jotka muodostavat yhdessä tutkimuksen kokonaisluotettavuuden. Luotettavuutta voi alentaa erilaiset virheet, joita ovat esimerkiksi käsittelyvirheet, mittausvirheet, peitto- ja katovirheet sekä otantavirheet. Mittausvirhe voi syntyä, mikäli mittausvälineet ovat epätarkkoja, jotkut häiriötekijät vaikuttavat mittausvälineisiin tai mitattavien asioiden käsitteitä ei ole ymmärretty oikein. (Heikkilä 2004, 186; Vilka 2007, 152.)

Kokonaisluotettavuutta tutkimuksessa voidaan parantaa seuraavilla asioilla, joita ovat esimerkiksi se, että tutkimuksen perusjoukko valitaan huolellisesti, valitaan tutkimuksen kohderyhmään soveltuva otantamenetelmä, valitaan analyysimenetelmä, jolla on mahdollista saada tietoa tutkittavasta asiasta, kysymykset ovat sisällöltään mahdollisimman ymmärrettäviä eli niissä on käytetty arkikieltä ja tietojen syöttö tehdään huolellisesti ja tarkistetaan ennen tallentamista. Tutkimusta tehtäessä toisilta saadut kommentit ovat myös hyviä, varsinkin jos halutaan lisätä tutkimuksen kokonaisluotettavuutta ja vähentää virheitä siinä. (Heikkilä 2004, 152-153.)

10.6.1 Validiteetti

Tutkimuksessa validiteetti kuvaa tutkimuksen kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa oli tarkoituskin mitata. Kyselytutkimuksessa tähän vaikuttaa kysymysten laatu eli onko niiden avulla saatu ratkaisu tutkimusongelmaan. Validiteettia voi olla joko sisäistä tai ulkoista. Sisäinen validiteetti tarkoittaa, että vastaako mittaukset tutkimuksen teoriaosassa esitettyjä käsitteitä ja ulkoinen validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa myös muut tutkijat tulkitsevat kyseiset tutkimustulokset samoin tavoin. (Heikkilä 2004, 186; Vilka 2007, 150.)

Tutkimuksessa validiutta on vaikea tarkastella jälkikäteen, sillä vaikka käsitteet olisikin selkeästi rajattu tutkimuksessa, niin niiden kuvaamiseen on löydettävä rajallinen määrä kysymyksiä, jotka kattavat koko käsitteen. Tällaisissa tapauksissa voi esiintyä systemaattinen virhe, joka syntyy jostakin aineiston keräämiseen liittyvästä tekijästä. Systemaattinen virhe vaikuttaa koko aineistoon samansuuntaisesti. (Heikkilä 2004, 186; Vilka 2007, 150.)

Tutkimuksen validiteetissa arvioinnin kohteena on sellaisia asioita kuin, miten tutkija on onnistunut teoreettisten käsitteiden muuttamisessa arkikielelle ja onko mittarin kysymysten ja vastausvaihtoehtojen sisältö ja laatu muotoiltu hyvin. Lisäksi arvioinnin kohteena on, että miten vallittu asteikko on toiminut ja sisältyykö mittariin epätarkkuuksia. (Vilka 2007, 150.)

10.6.2 Reliabiliteetti

Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia eli reliabiliteetti arvioi siis tulosten pysyvyyttä mittauksesta toiseen. Tutkimus on luotettava, kun toistetussa mittauksessa tulee tasan sama tulos riippumatta tutkijasta. Tutkimus voidaan jakaa sisäiseen reliabiliteettiin ja ulkoiseen reliabiliteettiin. Sisäinen reliabiliteetti pystytään toteamaan mittaamalla sama tilastoyksikkö useampaan kertaan ja ulkoinen reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että ovatko mittaukset myös toistettavissa muissa tutkimuksissa. Mittarin validiteettiin vaikuttaa alhainen reliabiliteetti, mutta reliabiliteetti on riippumaton validiudesta. (Heikkilä 2004, 187; Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2005, 216; Vilka 2007, 149.)

Reliabiliteettia on tärkeää arvioida jo tutkimuksen aikana ja siihen liittyviä asioita pystytään myös tarkastelemaan tutkimuksen jälkeen. Tutkimuksen reliabiliteetissa tarkastellaan mittaukseen liittyviä asioita ja tarkkuutta. Tarkkuus tarkoittaa tutkimuksessa sitä, että kuinka paljon siihen sisältyy satunnaisvirheitä. Reliabiliteetin arvioinnissa huomioidaan sellaisia asioita kuin, kuinka onnistuneesti otos edustaa perusjoukkoa eli otoskoko ja laatua, mikä on vastausprosentti, kuinka huolellisesti muuttujia koskevat tiedot on syötetty sekä minkälaisia mittausvirheitä tutkimukseen sisältyy eli kuinka onnistuneita lomakkeiden kysymykset ovat olleet sekä vastausvaihtoehdot. (Vilka 2007, 149-150.)

Mittauksen jälkeen pystytään tarkastelemaan reliabiliteettia ja se määritellään kahden riippumattoman mittauksen korrelaatioksi. Korrelaatio tarkoittaa kahden muuttujan välistä riippuvuutta. Korrelaatiokerroin lasketaan mittaamalla samaa asiaa kahdella tai useammalla kysymyksellä ja jos korrelaatiokerroin on luotettava, se on lähellä ykköstä. Reliabiliteettikertoimen olisi hyvä olla yli 0,7. (Heikkilä 2004, 187 & 307.)

Tutkimuksen reliabiliteetti mitattiin SPSS -ohjelmalla ja tulokseksi tuli 0,429. Reliabiliteetin mittauksessa jätettiin pois lomakkeen järjestysnumero, sukupuoli ja työtehtävä. Kuten alussa todettiin, niin otoskoko vaikuttaa reliabiliteettiin. Mikäli otoskoko on pieni, niin sitä sattumanvaraisempia tuloksia saadaan. Tutkimuksessani otoskoko oli pieni, joten siinä ei saatu tarkkaa tietoa todellisesta keskiarvosta. Keskiarvon luottamusväli nimittäin kasvaa otoskoon pienentyessä. Reliabiliteettikertoimen olisi hyvä olla yli 0,7, mutta välillä joudutaan tyytymään alempiin lukuihin, niin kuin tutkimuksessani.

Reliability Statistics	
Cronbach's	
Alpha	N of Items
,429	20

Taulukko 1: Reliabiliteetti

Tutkimuksen tuloksia myös analysointiin ristiintaulukoimalla, jolloin tutkittiin muuttujien välistä riippuvuutta. Tällöin nousee esille merkitsevyysarvo eli p , joka on

- tilastollisesti erittäin merkitsevä, jos $p \leq 0,001$
- tilastollisesti merkitsevä, jos $0,001 < p \leq 0,01$
- tilastollisesti melkein merkitsevä, jos $0,01 < p \leq 0,05$
- tilastollisesti suuntaa antava, jos $0,05 < p \leq 0,1$

(Heikkilä 2002, 195.)

Muuttujien välistä yhteyttä tutkitaan myös, jolloin käytetään korrelaatiokerrointa. Tällöin pystytään tutkimaan kahden muuttujan välistä riippuvuutta. Tavallisin käytettävä korrelaatiokerroin on Pearsonin korrelaatiokerroin. Korrelaatiokerroimen etumerkki osoittaa muuttujien välisen riippuvuuden suunnan eli miinusmerkki tarkoittaa, että se pienenee ja plusmerkki taas tarkoittaa, että se suurenee, eli muuttujan arvo muuttuu johonkin suuntaan, kun toinen muuttujan arvo muuttuu. Korrelaatiokerroimen ollessa nolla ei lineaarista riippuvuutta ole. Jos korrelaation kerroin on alle 0,3, ei riippuvuutta ole vaikka merkitsevyysarvo osoittaisi, että riippuvuus on tilastollisesti merkitsevää (Heikkilä 2002, 203-204, 206.)

11 Tutkimustulokset

Tutkimustulokset koottiin yhteen Excel-tiedostoon, jossa jokaiselle kysymyslomakkeen väittämälle (liite 2) laskettiin keskiarvo, joka antaa suuntaa siitä, mitä mieltä myyntineuvottelijat ovat kyseisestä väittämästä. Excel-tiedostoon koottiin myös jokaisen avoimen kohdan myyntineuvottelijoiden kirjoittamat mielipiteet. Tutkimuslomake koostui 26 kohdasta, josta kaksi ensimmäistä käsitteli taustamuuttujia, kohdat 3-22 olivat väittämiä, jotka liittyivät itse provisiomalliin ja sen vaikutuksiin työssä ja lopuksi kohdat 23-26 olivat avoimia kohtia, joihin sai vapaasti vastata. Lisäksi tutkimukset myös koottiin yhteen SPSS - ohjelmaan, joka auttoi myös tulosten analysoinnissa ja ristiintaulukoinnissa.

Tutkimuksen analysoiminen alkaa taustamuuttujatekijöistä, jonka jälkeen analysoidaan väittämät, jotka koskevat provisiomallia ja lopuksi avoimet kohdat. Taustamuuttujatekijöitä tutkimuksessa ovat väittämät yksi ja kaksi. Eli niissä kysytään vastaajan sukupuolta ja osastoa, jolla myyntineuvottelija työskentelee. Väittämässä, jotka liittyivät provisiomalliin, käsiteltiin provisiomallin vaikutusta työhön, tuloksiin, motivaation ja muutenkin tyytyväisyyteen. Avoimissa väittämässä kysyttiin mielipidettä provisiomallin etuihin ja haittoihin, kuinka useasti provisiota olisi hyvä maksaa ja miten provisiomallia voisi kehittää vielä lisää.

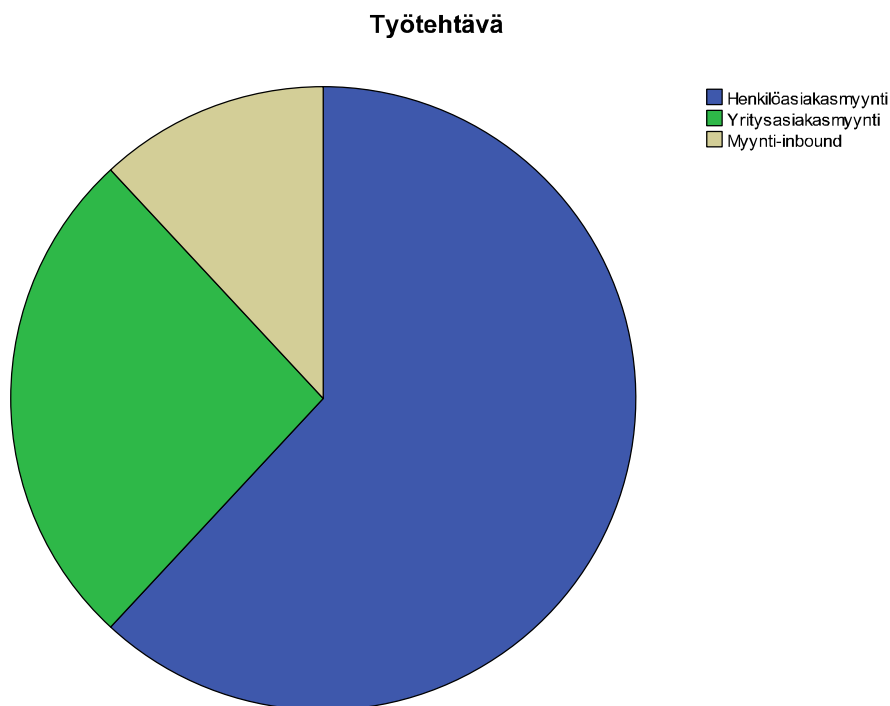
11.1 Taustamuuttajat

Taustamuuttajat tutkimuksessa olivat sukupuoli ja osasto, jossa työskentelee. Tutkimukseen vastasi 42 myyntineuvottelijaa (taulukko 2), joista 14 oli naisia ja 28 miehiä. 42 myyntineuvottelijaa myös koostui 27 henkilöasiakaspuolen myyntineuvottelijasta, 11 vastaajaa työskentelee yritysasiakaspuolella ja loput 4 työskentelee sijoituspuolella (taulukko 3). Eli suurin osa provisiojärjestelmätutkimukseen vastanneista työskentelee henkilöasiakaspuolella. Tutkimuksen vastausprosentti oli 53,85 prosenttia eli yli puolet vastasi tutkimukseen. Naisia tutkimukseen vastanneista oli 33,3 prosenttia ja loput 66,7 prosenttia oli miehiä, tämä osaltaan selittyy myös sillä, että miehiä työskentelee enemmän myyntiyksikössä. Kaiken kaikkiaan tutkimuslomake jaettiin 78 myyntineuvottelijalle, jotka koostuivat 40 henkilöasiakaspuolen-, 19 yritysasiakaspuolen- ja 19 sijoituspuolen myyntineuvottelijasta. Eli tarkemmat vastausprosentit myyntiyksiköittäin ovat 67,5 prosenttia henkilöasiakasmyyynnissä, 57,9 prosenttia yritysasiakasmyyynnissä ja 21,1 prosenttia sijoituspuolella.

Sukupuoli

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid nainen	14	33,3	33,3	33,3
mies	28	66,7	66,7	100,0
Total	42	100,0	100,0	

Taulukko 2: Tutkimukseen vastanneiden sukupuolijakauma



Taulukko 3: Tutkimukseen vastanneiden myyntineuvottelijoiden jakauma

11.2 Provisiomallin liittyvät väittämät

Provisiomalliin liittyviä väittämiä tutkimuksessa oli 20. Väittämät oli tehty valmiiksi (liite 2) ja niissä käytettiin asteikko 1-5, jossa

- 1 = Täysin eri mieltä
- 2 = Jokseenkin eri mieltä
- 3 = Ei osaa sanoa
- 4 = Jokseenkin samaa mieltä
- 5 = Täysin samaa mieltä

11.2.1 Nykyinen provisiomalli

Tutkimus alkoi väittämillä, jotka liittyivät nykyiseen provisiomalliin

- Olen tyytyväinen tämän hetkiseen provisiomalliin.
- Myyntineuvottelijaa on kuunneltu provisiomallin kehityksessä.
- Tiedän, miksi provisiomallia käytetään myyntiorganisaatiossamme.
- Olen tyytyväinen saamiini provisiopalkkioihin.

Väittäjä, joka käsitteli tyytyväisyyttä tämän hetkiseen provisiomalliin eli siinä väittäjä on, että olen tyytyväinen tämän hetkiseen provisiomalliin, niin 42 myyntineuvottelijan keskiarvoksi tässä kohtaan tuli 3,2 eli keskiarvon mukaan väittäjän lopputulokseksi tuli, että moni ei osaa sanoa. Tässä keskiarvo ei anna täysin oikeaa kuvaa väittäjän lopputuloksesta, sillä kun tarkastelee moodia, eli keskilukua, joka soveltuu hyvin laatuero- ja nominaalisasteikon muuttujille, huomaa eron myyntineuvottelijoiden vastauksissa. Moodi on tyyppiluku eli luku, joka sisältää havaintoja eniten, jossa frekvenssi eli esiintymistiheys esiintyy useimmiten. Frekvenssi kuvaa siis havaintojen lukumäärää koko aineistossa. Tässä väittäjässä moodi on 4 ja frekvenssi 21, joten 50 % myyntineuvottelijoista on jokseenkin samaa mieltä väittäjän kanssa eli ovat tyytyväisiä tämän hetkiseen provisiomalliin. (Vilkkä 2007, 121.)

Väittäjässä, olen tyytyväinen tämänhetkiseen provisiomalliin, huomataan ristiintaulukoitaessa sitä eri osastoilla työskentelevien myyntineuvottelijoiden kanssa, että yritysasiakas sekä sijoitusmyynnissä työskentelevät myyntineuvottelijat ovat tyytyväisempiä provisiomalliin, kuin muut myyntineuvottelijat (taulukko 4). Suurinta jakaumaa vastauksissa on henkilöasiakaspuolen myyntineuvottelijoilla, sillä huomataan, että 34,6 % on sekä jokseenkin eri mieltä että jokseenkin samaa mieltä väittäjän kanssa. Eli henkilöasiakaspuolen myyntineuvottelijoilla on suurin eroavaisuus tyytyväisyyteen provisiomallissa. Ristiintaulukoimalla tyytyväisyyttä tämänhetkiseen provisiomalliin sekä työtehtävää huomattiin (liite 4), että näiden kahden muuttujan välillä on tilastollisesti suuntaa antavaa merkitsevyyttä ($p=0,06$), mutta Pearsonin korrelaation kerroin oli alle 0,3 ($r=0,2$), joten tämä tarkoittaa, ettei riippuvuutta ole. Tämän johdosta voimme päätellä, ettei työtehtävä vaikuta siihen, kuinka tyytyväinen myyntineuvottelija on provisiomalliin.

Olen tyytyväinen tämänhetkiseen provisiomalliin. * Työtehtävä Crosstabulation						
			Työtehtävä			
			Henkilöasiakas myynti	Yritysasiakas myynti	Myynti-inbound	Total
Olen tyytyväinen tämänhetkiseen provisiomalliin.	jokseenkin eri mieltä	Count	9	0	2	11
		% within Työtehtävä	34,6 %	,0%	40,0 %	26,2 %
	ei osaa sanoa	Count	8	2	0	10
		% within Työtehtävä	30,8 %	18,2 %	,0%	23,8 %
	jokseenkin samaa mieltä	Count	9	9	3	21
		% within Työtehtävä	34,6 %	81,8 %	60,0 %	50,0 %
Total	Count	26	11	5	42	
	% within Työtehtävä	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	

Taulukko 4: Myyntineuvottelijoiden tyytyväisyys tähänhetkiseen provisiomalliin

Väittämässä, missä pohdittiin, että onko myyntineuvottelijaa kuunneltu provisiomallin kehityksessä, hajonta on suurta, minkä huomaa tarkastelemalla ensin keskiarvoa, joka on 2,7 eli jokseenkin eri mieltä. Eli keskiarvon mielestä ei ole kuunneltu myyntineuvottelijaa provisiomallin kehityksessä, mutta kun tässäkin kohtaa tarkastelee moodia, joka on 4 ja sen frekvenssi on 16, huomaa että sen perusteella myyntineuvottelija on otettu huomioon, kun provisiomallia on kehitetty.

Tarkastellessa väittämää, tiedän miksi provisiomallia käytetään myyntiorganisaatiossamme, on moodi 5 ja frekvenssi 29 eli suurin piirtein kaikki vastaajat tietävät täysin, miksi provisiomallia käytetään ja sen huomaa keskiarvonkin perusteella, joka on 4,67. Väittämässä olen tyytyväinen saamiini provisiopalkkioihin, keskiarvo on 3,9, eli suurin osa myyntineuvottelijoista on tyytyväisiä euromääräiseen provisioon tehdystä myyntityöstä ja 55 % antaakin arvosanan 4 eli ovat jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa.

Analysoitaessa SPSS - ohjelmalla, onko eroa mies- ja naismyyntineuvottelijoiden vastauksissa, niin huomataan, että miehet olivat keskimääräisesti kaikkiin tämän kohdan väittämiin tyytyväisempiä kuin naiset. Ainoa väittämä, missä oltiin yhtä mieltä, oli että olen tyytyväinen saamiini provisiopalkkioihin. Siinä huomataan, että mies- ja naismyyntineuvottelijat ovat yhtä tyytyväisiä ja keskiarvo siinä onkin 3,86 eli lähemmäs 4, joka oli jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa.

Sukupuoli		Olen tyytyväinen tähänhetkiseen provisiomalliin.	Myyntineuvottelijaa on kuunneltu provisiomallin kehityksessä	Tiedän, miksi provisiomallia käytetään myyntiorganisaatiossamme	Olen tyytyväinen saamiini provisiopalkkioihin n.
nainen	Mean	3,14	2,64	4,64	3,86
	N	14	14	14	14
	Std. Deviation	,949	1,082	,497	,770
mies	Mean	3,29	2,79	4,68	3,86
	N	28	28	28	28
	Std. Deviation	,810	1,371	,548	,848
Total	Mean	3,24	2,74	4,67	3,86
	N	42	42	42	42

		Myyntineuvottelij			Tiedän, miksi	
		Olen tyytyväinen tämänhetkiseen provisiomalliin.	aa on kuunneltu provisiomallin kehityksessä	provisiomallin myyntiorganisaati ossamme	provisiomallia käytetään	Olen tyytyväinen saamiini provisiopalkkioihi n.
Sukupuoli						
nainen	Mean	3,14	2,64	4,64	3,86	
	N	14	14	14	14	
	Std. Deviation	,949	1,082	,497	,770	
mies	Mean	3,29	2,79	4,68	3,86	
	N	28	28	28	28	
	Std. Deviation	,810	1,371	,548	,848	
Total	Mean	3,24	2,74	4,67	3,86	
	N	42	42	42	42	
	Std. Deviation	,850	1,270	,526	,814	

Taulukko 5: Mies- ja naismyyntineuvottelijoiden yhteenveto nykyisen provisiomallin väittämistä

Yhteenvetona nykyinen provisiomalli näiden väittämien perusteella on melko toimiva, sillä 50 % myyntineuvottelijoista on melko tyytyväisiä nykyiseen malliin ja myyntineuvottelijat ovat myös sitä mieltä, että heitä on kuunneltu provisiomallin kehityksessä, mikä on erittäin positiivinen asia, kuten opinnäytetyön teoria osuudessakin todettiin, että mitä enemmän työntekijöitä kuunnellaan, sitä enemmän he sitoutuvat tavoitteisiin ja tekevät parempaa tulosta.

11.2.2 Provisiomallin mittarit

Tutkimuksen väittämistä osa myös liittyi provisiomallin mittareihin eli

- Olen tyytyväinen tällä hetkellä käytössä oleviin provisiomallin maksuperusteisiin.
- Haluan provisiomallisissa käytettäviä maksuperusteita muutettavan.
- Mielestäni provisiomallisissa on liian monta mitattavaa tekijää (maksuperustetta).
- Tiedän, kenelle voin esittää provisiomalliin liittyviä kehitysideoita.

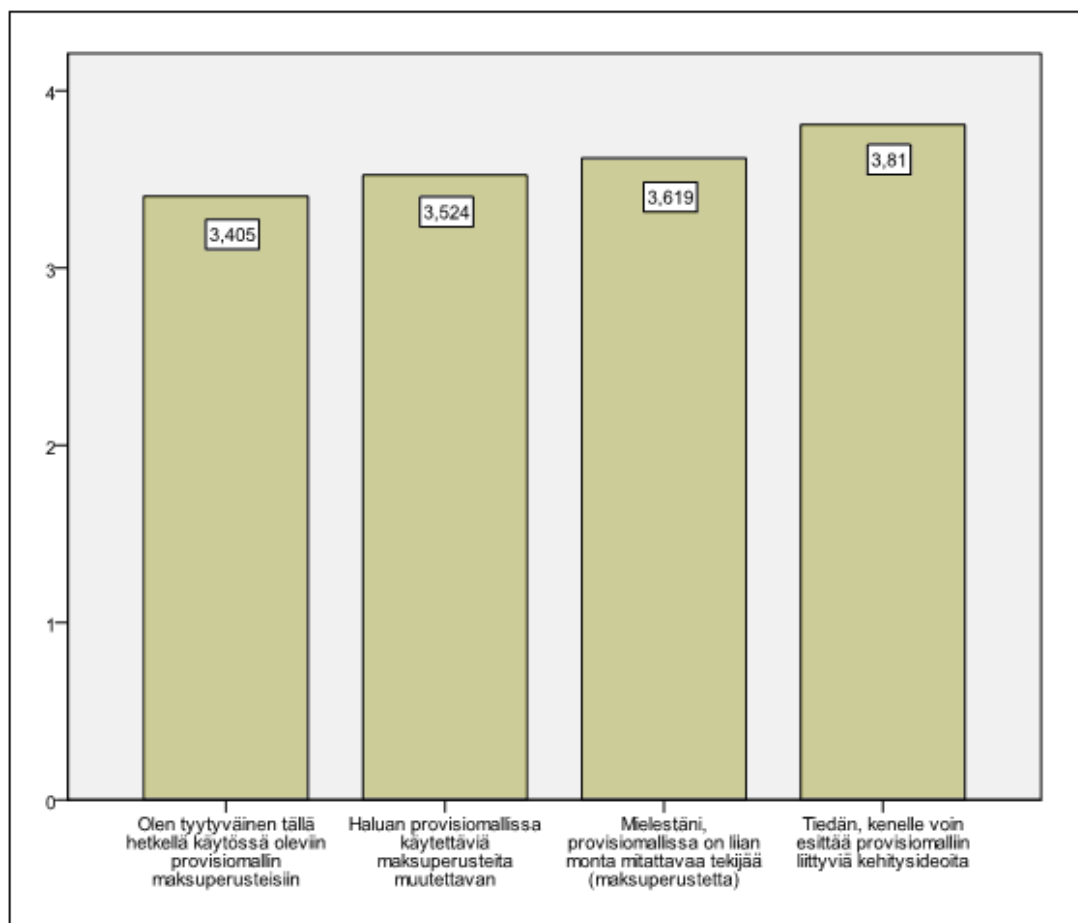
Väittämässä, olen tyytyväinen tällä hetkellä käytössä oleviin maksuperusteisiin, oli keskiarvo 3,4 ja moodi 4 ja sen frekvenssi 21, eli tästä voi päätellä, että 50 % myyntineuvottelijoista on jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa, eli ovat tyytyväisiä niihin mittareihin, minkä perusteella heidän provisionsa muodostuu.

Seuraava väittämä maksuperusteisiin keskittyvässä kohdassa oli, että haluan provisiomallissa käytettäviä maksuperusteita muutettavan, sen keskiarvo oli 3,5 ja moodi 4 ja frekvenssi 21. Vastaajista 50 % oli jokseenkin samaa mieltä sen kanssa, että he haluavat, että maksuperusteita muutetaan. Tässä kohdassa herää kysymys, että jos maksuperusteisiin ollaan tyytyväisiä, miksi siltikin 50 % haluaa, että niitä muutetaan. Tähän perustuu opinnäytetyön teoriaosuudessa ollut kohta, missä todetaan, että palkitsemisen kokonaisuuden pitää olla elävä ja sen pitää muuttua koko ajan, sillä muuten tyytyväisyyden taso alkaa laskea. Voi olla, että myyntineuvottelijat kokevat maksuperusteet hyväksi, mutta eivät täydellisiksi, eli haluavat, että niitä sen takia muutetaan. Tätä kohtaa avaa enemmän avoin kohta, missä kysyttiin provisiomallin etuja ja haittoja.

Väittämässä, mielestäni provisiomallissa on liian monta mitattavaa tekijää, on keskiarvo 3,6 eli myyntineuvottelijat ovat sitä mieltä, että mitattavia tekijöitä on liian useita. Tämän kohdan selittää myös se, että yli puolet haluaa, että maksuperusteita muutetaan eli tästä voisi päätellä, että maksuperusteita olisi hyvä vähentää. Moodi tässä kohdassa on 4 ja frekvenssi on 14.

Viimeinen väittämä liittyen provisiomallin mittareihin on, että tiedän kenelle voin esittää provisiomalliin liittyviä kehitysideoita ja tämän väittämän keskiarvo on 3,8 eli suurin osa tietää kenelle kehitysideoita voi esittää.

Yhteenvetona näiden väittämien kohdalla on, että maksuperusteisiin ollaan tyytyväisiä, mutta niitä halutaan muutettavan. Todennäköisesti halutaan, että maksuperusteita vähennetään, sillä yksi väittämistä väitti, että mitattavia tekijöitä on liian monia. Myyntineuvottelijat tietävät kenelle esittää kehitysideoita liittyen provisiomalliin. Alhaalla vielä taulukko, josta näkyvät selkeästi eri väittämien keskiarvot (taulukko 6).



Kuvio 5:Provisiomallin mittareiden liittyvien väittämien keskiarvot

11.2.3 Yleistä provisiomallista

Tutkimuksen väittämistä osa liittyi yleisesti provisiomalliin eli

- Olen tyytyväinen tapaan, jolla provisiojärjestelmään liittyvistä asioista (provisiomallin muutokset, tiedotukset yms.) kerrotaan
- Mielestäni provisiojärjestelmän voisi lakkauttaa

Väittämässä, missä selvitti tyytyväisyyttä tapaan, jolla provisiojärjestelmästä kerrottiin, keskiarvoksi tuli 2,4. Frekvenssi tässä kohtaa oli 13 ja moodi 1, suurin osa oli eri mieltä väittämän kanssa. Eli tästä voidaan päätellä, että myyntineuvottelijat eivät ole tyytyväisiä tiedotukseen liittyen heidän provisiomalliin. Tutkimuksessa selviää, että tiedotus liittyen provisiomalliin pitää olla parempaa ja tämä on täysin ymmärrettävää, sillä myyntineuvottelijoiden palkka koostuu osaksi provisiosta.

Toinen väittämä liittyen yleisesti provisiomalliin väitti, että provisiójärjestelmän voisi lakkauttaa. Tässä kohdin frekvenssi oli 40 ja moodi 1 eli suurin osa oli täysin eri mieltä väittämän kanssa eli provisiójärjestelmästä pidetään myyntiyksikössä. Tämä tukee myös teoria osuutta eli provisiójärjestelmää on hyvä käyttää osana palkitsemisen kokonaisuutta, etenkin myyntityössä, sillä se auttaa myyjiä itse vaikuttaa omalla työllään palkkaansa.

Yhteenvedona näistä väittämistä voidaan päätellä, että tiedotusta provisiomallin muutoksista pitää parantaa, sillä myyntineuvottelijat kokevat sen tärkeänä. Tämä on täysin ymmärrettävää sillä myyntiprovisio on osa palkkaa ja vaikuttaa siten, joka kuukausi kun se maksetaan. Provisiomallista ei myöskään haluta luopua, sillä se on tärkeää myyntineuvottelijoille.

11.2.4 Tutkimuksen väittämät liittyen työssä viihtymiseen

Tutkimuksen osa väittämistä liittyi työssä viihtymiseen eli

- Provisiomalli on lisännyt työpaineita
- Provisiomalli vaikuttaa myönteisesti työssä viihtymiseen

Väittämässä, missä haluttiin selvittää provisiomallin vaikutusta stressiin työssä, niin ilmeni, että frekvenssi oli 20 moodissa 4, eli 47,5 % oli jokseenkin samaa mieltä, että paineet kasvavat provisiomallin myötä. Keskiarvo tässä kohdin oli 3,2. On ymmärrettävää, että provisiomalli lisää paineita, sillä se tarkoittaa, että silloin myös seurataan tavoitteita. Tässä kohdin tavoitteiden asettaminen oikealle tasolle ja työntekijöiden mielipiteiden kuunteleminen on erittäin tärkeää ja myös tätä tutkimuksen tulosta osasi odottaa, sillä opinnäytetyön teoriaosassa kerrottiin tavoitteiden asetannasta ja kuinka tärkeää on työntekijöiden sitouttaminen niihin.

Väittämässä, missä tutkittiin provisiomallin vaikutusta työssä viihtymiseen, ilmeni että 57,1 % mielestä provisiomalli vaikuttaa positiivisesti työssä viihtymiseen eli myyntineuvottelijat olivat jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Tutkittaessa, miten sukupuoli vaikuttaa näihin väittämiin, niin ilmeni, että naismyyntineuvottelijoiden mielestä provisiomalli on lisännyt työpaineita enemmän kuin miesten mielestä (taulukko 7). Miesten mielestä provisiomalli lisäsi enemmän työssä viihtymistä eli keskiarvo on 3,64 eli lähellä 4. Pearsonin korrelaatiokerroin on negatiivinen ($r=-0,4$), joten toisen muuttujan muuttuessa, niin toinen pienenee eli mikäli työssä viihtyminen kasvaa, niin paineet pienentyvät silloin (liite 5), mutta lineaarinen riippuvuus oli lähellä 0, joten muuttujien välinen lineaarinen riippuvuus ei ole kauhean suuri. Merkitsevyysarvo eli p on 0,002 mikä tarkoittaa, että riippuvuus on tilastollisesti melkein merkitsevä.

Sukupuoli		Provisiomalli on lisännyt työpaineita	Provisiomalli vaikuttaa myönteisesti työssä viihtymiseeni
nainen	Mean	3,50	3,29
	N	14	14
	Std. Deviation	,855	,914
mies	Mean	2,96	3,64
	N	28	28
	Std. Deviation	1,232	,870
Total	Mean	3,14	3,52
	N	42	42
	Std. Deviation	1,138	,890

Taulukko 6: Sukupuolijakauma työssä viihtymiseen liittyvissä väittämässä

Yhteenvedon näistä väittämistä voidaan huomata, että provisiomalli lisää paineita työssä sekä se lisää myös viihtymistä työssä, eli provisiomalli näiden väittämien perusteella on hyvä asia myyntityössä. Tutkimustuloksista huomaa myös, että vaikka paineet lisääntyvät, niin välttämättä se ei ole huono asia, kunhan viihtyvyys ja työssä jaksaminen säilyvät hyvinä.

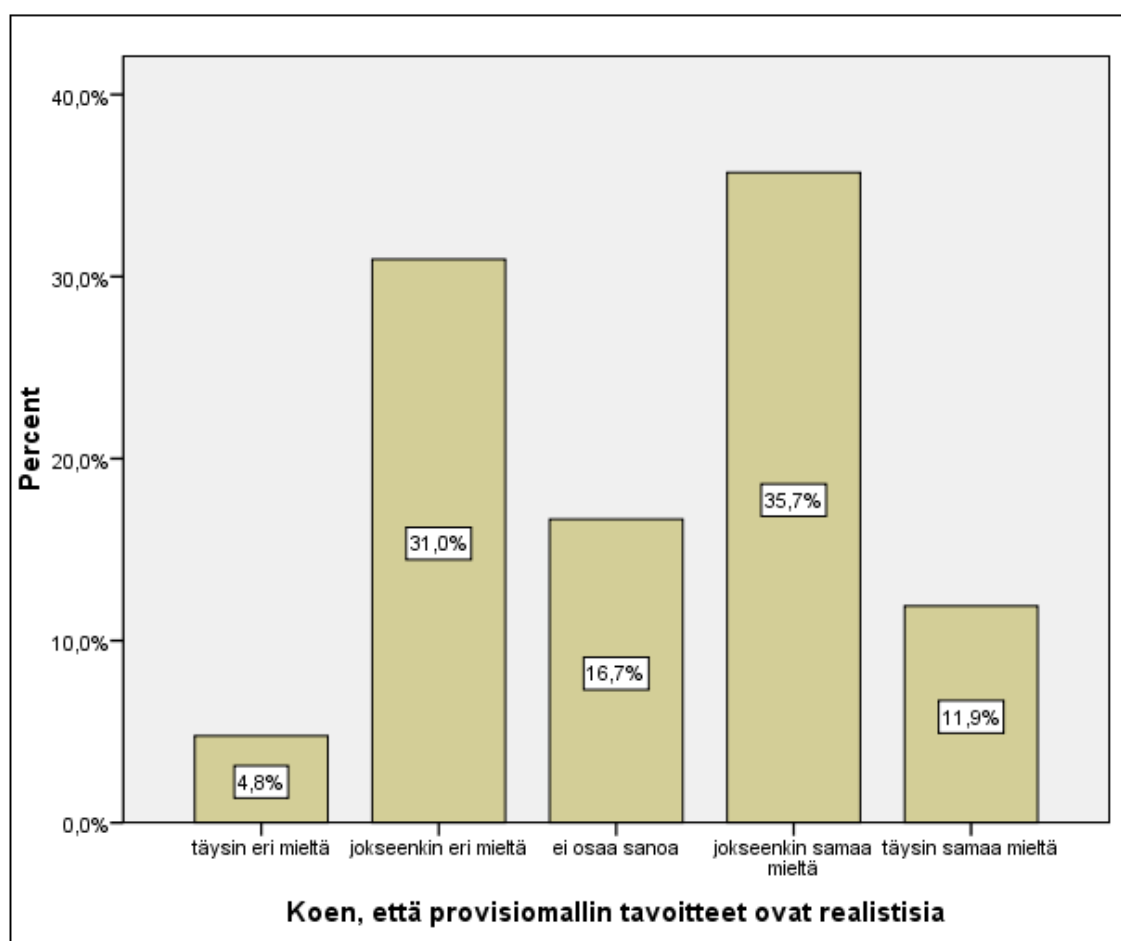
11.2.5 Tutkimuksen väittämät liittyen työn laatuun ja tavoitteisiin

Tutkimuksen väittämät, jotka liittyivät työn laatuun ja tavoitteisiin ovat

- Provisiomallin ansiosta ponnistelen enemmän tavoitteiden saavuttamiseksi
- Koen, että provisiomallin tavoitteet ovat realistisia
- On hyvä, että työn laatu on mukana provisiomallissa

Väittämässä, missä tutkittiin vaikuttaa provisiomalli siihen, että pyritään enemmän siihen, että annetut tavoitteet saavutetaan, niin frekvenssi oli 21 kohdassa 4, eli 50 % oli jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Eli tämä osa tutkimuksesta tukee hyvin provisiomallia, sillä myyntineuvottelijat pyrkivät parempiin suorituksiin eli saavuttamaan tavoitteet, koska provisiomalli on olemassa. Ilman sitä todennäköisesti pyrkimys saavuttaa tavoitteet laskisi.

Väittämässä, missä tutkitaan ovatko provisiomallin tavoitteet realistisia käy ilmi, että myyntineuvottelijoilla ei ole tästä yhtenäistä kuvaa. 15 myyntineuvottelijaa on jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa, kun taas 13 myyntineuvottelijaa on jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Keskiarvo tässä kohtaa on 3,2 eli ei osata sanoa, ovatko tavoitteet realistisia. Alla taulukko (taulukko 8), josta huomaa selvemmin, että kuinka jakautunutta mielipiteet tavoitteista ovat. Tässä huomaa, kuinka vaikeata tavoitteiden asettaminen on niin kuin teoriaosuudessaakin ilmenee. Tavoitteiden asettamisessa olisi aina tärkeää huomioida myös myyntineuvottelijoita, jolloin he sitoutuvat paremmin myös tavoitteisiin.



Kuvio 6: Provisiomallin tavoitteiden realistisuus

Väittämässä, missä tutkittiin sitä, että onko hyvä, että työn laatu otetaan huomioon provisiomallissa, niin tuloksista ilmenee (liite 3), että 57,1 % on jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Eli laadun huomioiminen provisiomallissa on myyntineuvottelijoiden mielestä hyvä asia ja ainoastaan 2,4 % oli täysin eri mieltä väittämän kanssa.

Yhteenvetona näiden väittämien kohdalla voidaan huomata, että provisiomalli tukee tavoitteiden saavuttamista ja näin ollen myös parantaa työtuloksia, eli auttaa

myyntineuvottelijoita myyntityössä. Huomataan myös, kuinka vaikeata on asettaa tavoitteet kohdilleen, jotta kaikki sitoutuisivat niihin ja pitäisivät niitä realistisina. Myyntineuvottelijat eivät osanneet sanoa, ovatko tavoitteet tällä hetkellä realistisia, mutta väittämän kohdalla, joka koski tavoitteiden saavuttamista huomataan, että kuitenkin provisiomalli tukee tavoitteiden saavuttamisesta, joten tämänhetkiset tavoitteet ovat hyviä, sillä myyntineuvottelijat pyrkivät saavuttamaan ne. Myyntineuvottelijat myös arvostivat sitä, että laatu huomioidaan provisiomallissa, joka onkin tärkeä asia ja teoriaosuuden kohdalta voidaan huomata, myös kuinka tärkeää on palkitsemismallin avulla tukea oikeita, yritykselle tärkeitä asioita ja laatu on erittäin tärkeää, sillä asiakkaiden tyytyväisyys on kilpailuvaltti nyky-yhteiskunnassa.

11.2.6 Tutkimuksen väittämät liittyen provisiomallin kehittämiseen

Tutkimuksen väittämät, jotka liittyvät provisiomallin kehittämiseen ovat

- Mielestäni on oikein, että 2 huippuonnistujaa palkitaan lisäprovisiolla
- Mielestäni provisiomalli lisää tiimien välistä kilpailua
- Mielestäni osa provisiota pitäisi maksaa eri onnistumisen perusteella esim. tiimin tai yksikön onnistuminen
- Mielestäni peruspalkkaa voisi laskea, jos provision osuus kasvaisi
- Minkä arvosanan annat tämän hetkiselle provisiomallille Asteikolla 1-5, jossa 1=huonoin ja 5=paras

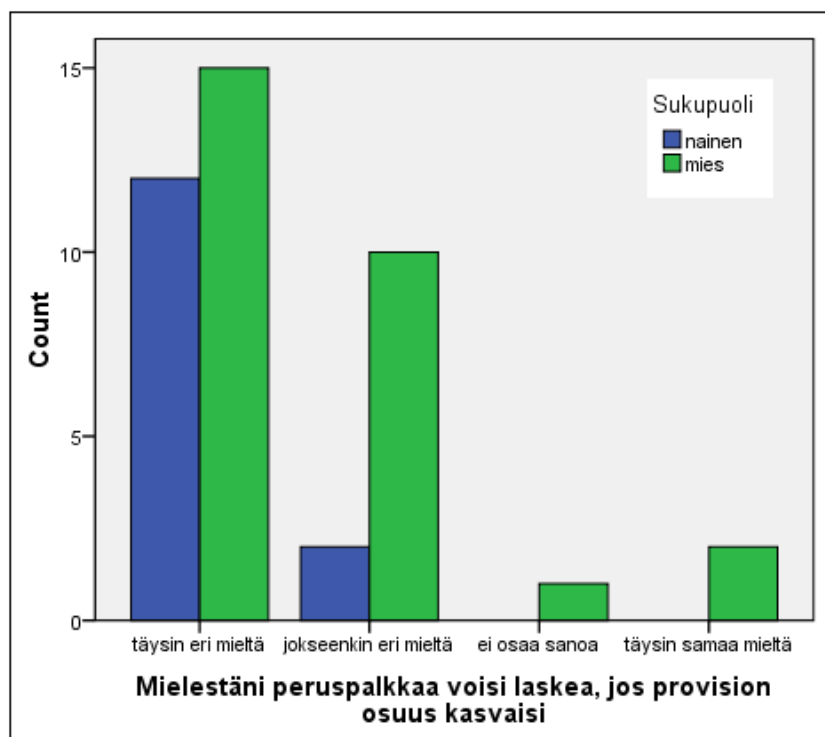
Väittämät, missä kysyttiin, että onko oikein, että 2 huippuonnistujaa palkitaan lisäprovisiolla, niin suurin osa myyntineuvottelijoista (42,9 %) on täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Keskiarvo tässä kohdin on 3,8 eli myyntineuvottelijat kokevat hyväksi, että parhaimmat palkitaan.

Myyntineuvottelijoista 38,1 % on jokseenkin samaa mieltä, että provisiomalli lisää (liite 3) tiimien välistä kilpailua ja 28,6 % on sitä jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Keskiarvo tässä kohdin on 2,8 eli suurin osa myyntineuvottelijoista on sitä mieltä, että provisiomalli ei lisää eri myyntitiimien välistä kilpailua.

Provisiomallin kehittämiseen liittyvä väittäjä eli, että osa provisiosta pitäisi maksaa eri onnistumisien perusteella, oltiin sitä mieltä, että ei oikein osattu sanoa pitäisikö sitä maksaa eri onnistumisista. Frekvenssi tässä kohdin on 13 ja moodi 4, josta voidaan päätellä että 31 % on jokseenkin samaa mieltä, että osa provisiosta voitaisiin maksaa eri onnistumisien perusteella.

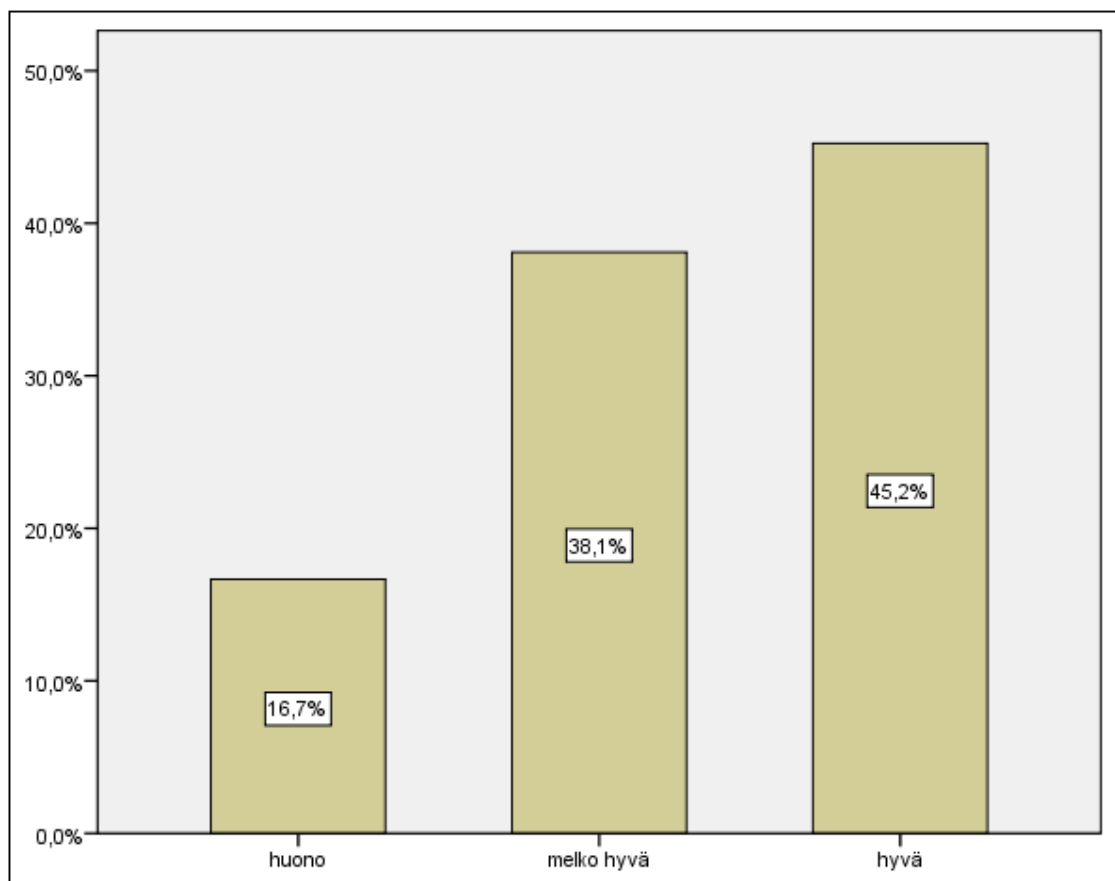
Väittämässä, missä tutkittiin voisiko peruspalkkaa laskea, jos provision osuus kasvaisi, niin 64,3 % oli täysin eri mieltä väittämän kanssa. Ainoastaan 2 myyntineuvottelijaa oli täysin samaa mieltä siitä, että peruspalkkaa voisi laskea, jos provision osuus kasvaisi. Tässä kohden voidaan päätellä, että on hyvä, että myyntineuvottelijoilla on peruspalkka.

Ristiintaulukoidessa peruspalkan laskemisen ja sukupuolen käy ilmi, että naismyyntineuvottelijat ovat eri mieltä väittämän kanssa (taulukko 9), kun taas muutama miesmyyntineuvottelija on ollut sitä mieltä, että peruspalkkaa voi laskea. Pearsonin korrelaatiokerroin on tässä 0,3, joten näillä ei ole lineaarista riippuvuutta ja merkitsevyysarvo ($p=0,06$) eli se on tilastollisesti suuntaa antava. Tästä voidaan päätellä, että sukupuoli ei vaikuta siihen, mitä mieltä ollaan peruspalkan laskemisesta, jos provision osuus kasvaisi.



Kuvio 7: Sukupuolijakauma peruspalkan laskemista, jos provision osuus kasvaisi

Tämän hetkisellemme provisiomallille annettiin arvosanaksi 3 eli hyvä (taulukko 10). SPSS -ohjelmaa varten numeroille 1-5 annettiin sanalliset selitykset eli 1 on erittäin huono, 2 on huono, 3 on hyvä, 4 on melko hyvä ja 5 on erittäin hyvä. Frekvenssi tässä kohtaa on 19, mikä tarkoittaa 45,2 % pitää provisiomallia hyvänä. 38,1 % pitää provisiomallia melko hyvänä ja 16,7 % huonona. Tästä voidaan päätellä, että on hyvä kehittää provisiomallia aina tietyin väliajoin, jotta sen toimivuus säilyy sekä, että se kannustaa parempiin tuloksiin myyntineuvottelijoita.



Kuvio 8: Provisiomallin arvosana

Yhteenvedonä näistä väittämistä, jotka liittyivät provisiomallin kehittämiseen, voidaan päätellä, että provisiomallissa on hyvä asia kahden huippuonnistujan palkitseminen ja provisiomallia voitaisiin kehittää siihen suuntaan, että osa provisiosta maksettaisiin eri onnistumisien perusteella, kuten myyntiyksikön onnistuminen. Tutkimuksessa tuli myös ilmi, että on hyvä, että myyntineuvottelijoilla on peruspalkka. Myyntineuvottelijat eivät halua kasvattaa provision osuutta palkasta, jos se tarkoittaa sitä, että peruspalkkaa lasketaan. Tämän hetkinen provisiomalli sai arvosanaksi 3, mikä on hyvä eli tämä tarkoittaa sitä, että kehittämisen varaa löytyy, mutta provisiomalliin ollaan silti tyytyväisiä.

11.2.7 Tutkimuksen avoimet kohdat

Tutkimuksen avoimissa kohdissa kysyttiin,

- Mielipiteeni provisiomallista sekä miten kehittäisin sitä?
- Kuinka usein haluisin provisioni maksettavan (esim. kerran kuukaudessa, kerran kahteen kuukauteen yms.) ?
- Mitkä ovat sinun mielestäsi provisiomallin edut ja haitat?
- Miten palkitsisit 2 huippuonnistujaa?

Yhteenvetona avoimen kohdan kysymykseen provisiomallista ja sen kehittämiseen, olivat myyntineuvottelijat sitä mieltä, että sitä on hankala seurata, koska eri mittareita on niin paljon. Myyntineuvottelijat (95 %) ovat tyytyväisiä tämän hetkiseen provision maksutapaan eli se maksetaan kerran kuussa ja sitä ei haluta muuttaa. Provisiomallin eduksi koettiin se, että se mahdollistaa vaikuttamisen omaan palkkaan sekä sitouttaa myyntineuvottelijat tavoitteisiin ja lisää laadun huomioimista työssä. Haittoina taas koettiin, että se lisää paineita työssä ja sitä on liian vaikea seurata. Kahta huippuonnistujaa haluttaisiin palkita rahallisesti, palkallisilla vapaapäivillä, tuotepalkinnoilla ja jotkut eivät palkitsisi ollenkaan. Kaikki vastaukset avoimiin kysymyksiin löytyvät liitteestä 7.

12 Johtopäätös ja kehitysehdotukset

Tutkimuksen pääongelmana oli selvittää, että onko tämänhetkinen provisiomalli toimiva. Alaongelmia tutkimuksessa oli provisiopalkan vaikutus työntekijöiden motivoimiseen, kannustaako se parempiin tuloksiin ja ollaanko siihen tyytyväisiä.

Tutkimuksessa selvisi, että tämänhetkiseen provisiomalliin ollaan tyytyväisiä, joskin sitä halutaan myös kehittää ja selkeyttää. Huono puoli provisiomallissa myyntineuvottelijoiden mielestä oli, että siinä on liian monta mitattavaa tekijää, jotka muun muassa vaikeuttavat provision seuraamista. Hyviä puolia provisiomallissa todettiin olevan se, että se kannustaa parempiin tuloksiin. Provisiomallin todettiin myös luovan paineita työssä, mutta toisaalta se myös luo lisää viihtyvyyttä työhön.

Tutkimuksessa selvisi, että myyntineuvottelijat ovat myös tyytyväisiä saamiinsa provisiopalkkoihin ja tiesivät kenelle he voivat esittää kehitysehdotuksia provisiomalliin liittyen. Provisiomallia pidettiin melko toimivana ja myyntineuvottelijat olivat tyytyväisiä, sillä he kokivat, että heitä on kuunneltu provisiomallin kehittämisessä. Tämä on hyvä asia siksi, että työntekijöiden on tärkeä kokea työssään, että heitä kuunnellaan. Tämä sitouttaa heidät paremmin palkitsemismalliin ja itse yritykseen myös. Yksi huono puoli, mikä tuli esille tutkimuksessa, oli se, että tiedotus liittyen provisiomalliin ja sen muutoksiin oli huonoa.

Myyntineuvottelijat olivat tyytyväisiä, että työn laatua seurataan, mikä on myös yrityksen kannalta hyvä asia, sillä se parantaa myös asiakastyytyväisyyttä. Oltiin tyytyväisiä myös siihen, että provisiio maksetaan kerran kuussa ja siihen ei haluttu muutoksia. Tämänhetkinen provisiomalli sai arvosanaksi 3, mikä on hyvä.

Kehitysehdotuksia itse provisiomalliin nousi tutkimuksessa esille. Myyntineuvottelijat haluavat, että tiedotusta liittyen provisiomalliin pitää parantaa. Mittareita olisi hyvä

vähentää, sillä myyntineuvottelijat kokevat tärkeänä sen, että provisiomallia on helppo seurata. Provisiomalliin voisi lisätä erilaisia onnistumisia, esimerkiksi yksikön tai tiimin onnistuminen, jonka perusteella myös maksettaisiin. Tärkeää on myös, että myyntineuvottelijoita kuunnellaan, kun kehitetään heille tärkeää asiaa ja tämän uskon parantavan myös sitoutumista tavoitteisiin. Hyvän työilmapiirin säilyttäminen on myös tärkeää, jotteivät myyntineuvottelijat ala kokea liikaa paineita ja mikäli työssään ei viihdy, on myös vaikeaa tehdä tulosta. Tällöin yritys myös kärsii, sillä erinäiset ongelmat työssä nostavat yleensä sairaspoissaolojen määrää ja tuovat esille muitakin ongelmia. Tavoitteiden asettamisessa on myös hyvä ottaa huomioon myyntineuvottelijoiden mielipiteitä, että myös jatkossa provisiomalliin ollaan tyytyväisiä ja tämä palkitsemismalli on erittäin tärkeä myyntineuvottelijoille, koska se kannustaa työhön. Provision osuutta ei myöskään tarvitse kasvattaa peruspalkan kustannuksella, sillä on tärkeää, että myyntineuvottelijoilla on myös kiinteä palkka, joka kuukausi. Tämän uskon myös pienentävän paineita työssä ja vaikuttavan positiivisesti työilmapiiriin, sillä ainakin kerran kuussa tulee kiinteä kuukausipalkka.

13 Yhteenveto

Yhteenvetona voidaan todeta, että yrityksen on tärkeä luoda itselleen oikeanlainen palkitsemisen kokonaisuus, joka tukee työtä ja sitouttaa sekä lisää motivaatiota työntekijöille. Yrityksen kannattaa tutustua erilaisiin palkitsemistapoihin ja valita itselleen niistä sopivat. Tärkeä asia on pitää työntekijät tyytyväisinä, sillä se parantaa myös työn laatua, mikä taas parantaa omalta osaltaan esimerkiksi asiakastyytyväisyyttä ja luo näin yhden kilpailuvaltin.

Sampo Pankin Contact Centerin myyntineuvottelijoiden provisiomalli on toimiva ja tukee omalta osaltaan työtä ja sen laatua. Se myös parantaa työssä viihtymistä, joka omalta osaltaan sitouttaa työntekijöitä. Provisiomallin on tärkeää muuttua tietyn väliajoin, jotta sen positiivinen vaikutus säilyy. Yhteenvetona voidaan todeta, että myyntineuvottelijat ovat tyytyväisiä ja provisiomalli on varsin toimiva. Palkitsemisen kokonaisuus Sampo Pankissa voidaan todeta täten olevan hyvällä mallilla.

Lähteet

- Alkula, T., Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. 1995. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Teoksessa Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino, 16.
- Gustafsson, R. & Jokinen, A. 1997. Palkitse työmenestys!. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Cohen-Crerarash, Y & Spector, P. 2001. The role of justice in organizations: A meta-analysis. Teoksessa Palkitse taitavasti, Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Juva: WS Bookwell, 239.
- Hakonen, A., Hakonen, N., Hulkko, K. & Palva, A. 2002. Toimiva tulospalkkaus, opas kehittämiseen. Juva: WS Bookwell.
- Hakonen, A., Hakonen N., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti, Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Juva: WS Bookwell.
- Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima.
- Heikkilä, T. 2002. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima.
- Hirsijärvi, S., Remes, P & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Teoksessa Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino, 149.
- Kerr, S. 1995. On the folly of rewarding A, while hoping B. Academy of Management Executive. Teoksessa Palkitse taitavasti, Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Juva: WS Bookwell, 278.
- Körlin, E. 1977. Tulostavuu markkinoinnin johtamisessa. Espoo: Amer-Yhtymä Oy Weilin+Göös kirjapaino.
- Niskanen, V. 1976. Kannustava palkkaus. Tapiola: Oy Weilin+Göös Ab:n kirjapaino.
- Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Juva: WS Bookwell.
- Rantanen, L. & Sareskorpi, L. 2005. Arvioinnin aika. Käytännönläheisiä tietoja palkkauksen uudistamistyöhön. Helsinki: Yliopistopaino.
- Rousseau, D. 1996. Changing the deal while keeping people. Teoksessa Palkitse taitavasti, Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Juva: WS Bookwell, 14.

SAK & TT. 1998. Palkkatekniikka. Tampere: Tammer-Paino.

Sampopankki Oyj. 2009. Viitattu 19.11.2009. <http://www.sampopankki.fi>

Snellman, K., Uusitalo, R. & Vartiainen, J. 2003. Tulospalkkaus ja teollisuuden muuttuva palkanmuodostus. Helsinki: Edita Prima.

Thierry, H. 2001. The reflection theory on compensation. Teoksessa Palkitse taitavasti, Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Juva: WS Bookwell, 69.

TT, STTK, STL, TL & YTN. 1995. Toimihenkilöiden tulospalkkaus. Tampere: Tammer-Paino.

Tuottavuustyö. 2009. Viitattu 16.12.2009. http://www.tuottavuustyö.fi/tuottavuuden_osa-alueet/kannustava_palkkaus_ja_palkitseminen/palkkaustavat

Ukko, J., Karhu, J., Pekkola, S., Rantanen, H. & Tenhunen, J. 2001. Suorituskyky nousuun! Hyödynnä henkilöstösi osaaminen. Viitattu 16.12.2009.
http://www.tuottavuustyö.fi/tietoa/julkaisuja/suorituskyky_nousuun!_hyodynnna_henkilostosi_osaaminen.html

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä; Gummerus Kirjapaino.

Kuviot

Kuvio 1: Erilaiset palkkaustavat (Tuottavuustyö 2009.).....	13
Kuvio 2: Palkitsemisen nelikenttä (Rantamäki ym. 2006, 16.).....	15
Kuvio 3: Tulospalkkion onnistumista tukevat ominaispiirteet (Gustafsson & Jokinen 1997, 112.).....	24
Kuvio 4: Kokonaispalkitsemisprosessi (Rantamäki ym. 2006, 145.)	28
Kuvio 5: Provisiomallin mittareiden liittyvien väittämien keskiarvot	44
Kuvio 6: Provisiomallin tavoitteiden realistisuus	47
Kuvio 7: Sukupuolijakauma peruspalkan laskemista, jos provision osuus kasvaisi ...	49
Kuvio 8: Provisiomallin arvosana	50

Taulukot

Taulukko 1: Reliabiliteetti.....	36
Taulukko 2: Tutkimukseen vastanneiden sukupuolijakauma	38
Taulukko 3: Tutkimukseen vastanneiden myyntineuvottelijoiden jakauma	39
Taulukko 4: Myyntineuvottelijoiden tyytyväisyys tämänhetkiseen provisiomalliin...	41
Taulukko 5: Mies- ja naismyyntineuvottelijoiden yhteenveto nykyisen provisiomallin väittämistä	42
Taulukko 6: Sukupuolijakauma työssä viihtymiseen liittyvissä väittämässä.....	46

Liitteet

Liite 1: Saatesähköpostit kyselyyn	58
Liite 2: Kyselylomake	59
Liite 3: Kooste provisiomallitutkimuksesta	63
Liite 4: Korrelaatiot nykyisen provisiomalliin liittyvien väittämien välillä	71
Liite 5: Ristiintaulukointi tutkimuksen työssä viihtymiseen liittyvissä väittämistä ..	73
Liite 6: Ristiintaulukointi peruspalkan laskemisen ja sukupuolen välillä	75
Liite 7: Vastaukset tutkimuksen avoimiin kohtiin	76

Hei,

Jaan pöydällemme kyselyn provisiomallista. Se vie aikaa noin 5-10 minuuttia.

Vastaathan kyselyyn mahdollisimman pian, mieluiten jo tänään. Kysely liittyy opinnäytetyöhöni, jonka teen aiheesta: Erilaiset palkitsemistavat työntekijöille. Opiskelen siis Leppävaaran Laureassa liiketaloutta ja tarkoituksena on valmistua tradenomiksi.

Kyselyn voit palauttaa minulle työpöydälleni vastauspuoli väärinpäin. Istun tässä osareitten ja kokopäiväisten tiimin välissä ikkunan vieressä (ja pöydällä vielä nimilappu missä lukee Noora).

Käsittelen vastaukset luottamuksellisesti sekä yksittäiset vastaukset eivät ole tunnistettavissa tuloksissa.

Kiitoksia paljon!

Yst. terv.

Noora Haatainen

-

Heippa,

Vielä muistuttelisin, että muistathan täyttää kyselyn provisiomallista (vie aikaa n. 5-10min) ja palauttaa sen minulle tänään työpöydälleni. Istuskelen tässä osareiden ja kokopäiväisten tiimin välissä.

Kysely on tärkeä osa opinnäytetyötäni, jonka teen erilaisista palkitsemistavoista työntekijöille.

Kiitoksia paljon! Hyvää joulua!

Yst. terv.

Noora Haatainen

Ympäroithän aluksi oikean kohdan taustamuuttujista.

1. Sukupuoli:

1=nainen

2=mies

2. Työtehtävä:

1= Henkilöasiakas myynti

2= Yritysiasiakas myynti

3= Myynti inbound

Vastaa alla oleviin väittämiin asteikolla 1-5 ympäröimällä vaihtoehto, joka on lähinnä omaa mielipidettäsi. Asteikolla 1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=ei osaa sanoa, 4=jokseenkin samaa mieltä ja 5=täysin samaa mieltä.

Asteikko:

1= täysin eri mieltä

2= jokseenkin eri mieltä

3= ei osaa sanoa

4= jokseenkin samaa mieltä

5= täysin samaa mieltä

3. Olen tyytyväinen tämänhetkiseen provisiomalliin.

1 2 3 4 5

4. Myyntineuvottelijaa on kuunneltu provisiomallin kehityksessä.

1 2 3 4 5

5. Tiedän, miksi provisiomallia käytetään myyntiorganisaatiossamme.
- 1 2 3 4 5
6. Olen tyytyväinen saamiini provisiopalkkioihin.
- 1 2 3 4 5
7. Olen tyytyväinen tällä hetkellä käytössä oleviin provisiomallin maksuperusteisiin.
- 1 2 3 4 5
8. Haluan provisiomallissa käytettäviä maksuperusteita muutettavan.
- 1 2 3 4 5
9. Mielestäni, provisiomallissa on liian monta mitattavaa tekijää (maksuperustetta).
- 1 2 3 4 5
10. Tiedän, kenelle voin esittää provisiomalliin liittyviä kehitysideoita.
- 1 2 3 4 5
11. Olen tyytyväinen tapaan, jolla provisiójärjestelmään liittyvistä asioista (provisiomallin muutokset, tiedotukset yms.) kerrotaan.
- 1 2 3 4 5
12. Mielestäni provisiójärjestelmän voisi lakkauttaa.
- 1 2 3 4 5
13. Provisiomalli on lisännyt työpaineita.
- 1 2 3 4 5

14. Provisiomalli vaikuttaa myönteisesti työssä viihtymiseeni.

1 2 3 4 5

15. Provisiomallin ansiosta ponnistelen enemmän tavoitteiden saavuttamiseksi.

1 2 3 4 5

16. Koen, että provisiomallin tavoitteet ovat realistisia.

1 2 3 4 5

17. On hyvä, että työn laatu on mukana provisiomallissa.

1 2 3 4 5

18. Mielestäni on oikein, että 2 huippuonnistujaa palkitaan lisäprovisiolla.

1 2 3 4 5

19. Mielestäni provisiomalli lisää tiimien välistä kilpailua.

1 2 3 4 5

20. Minusta osa provisiota pitäisi maksaa eri onnistumisien perusteella esim. tiimin tai yksikön onnistuminen.

1 2 3 4 5

21. Mielestäni peruspalkkaa voisi laskea, jos provision osuus kasvaisi.

1 2 3 4 5

22. Minkä arvosanan annat tämän hetkisellevä provisiomallille? Asteikolla 1-5, jossa 1=huonoin ja 5=paras.

1 2 3 4 5

Sukupuoli

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nainen	14	33,3	33,3	33,3
	mies	28	66,7	66,7	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Työtehtävä

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Henkilöasiakas myynti	26	61,9	61,9	61,9
	Yritysassiakas myynti	11	26,2	26,2	88,1
	Myynti-inbound	5	11,9	11,9	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Olen tyytyväinen tämänhetkiseen provisiomalliin.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	jokseenkin eri mieltä	11	26,2	26,2	26,2
	ei osaa sanoa	10	23,8	23,8	50,0
	jokseenkin samaa mieltä	21	50,0	50,0	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

 Myyntineuvottelijaa on kuunneltu provisiomallin kehityksessä

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	10	23,8	23,8	23,8
	jokseenkin eri mieltä	9	21,4	21,4	45,2
	ei osaa sanoa	6	14,3	14,3	59,5
	jokseenkin samaa mieltä	16	38,1	38,1	97,6
	täysin samaa mieltä	1	2,4	2,4	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

 Tiedän, miksi provisiomallia käytetään myyntiorganisaatiossamme

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ei osaa sanoa	1	2,4	2,4	2,4
	jokseenkin samaa mieltä	12	28,6	28,6	31,0
	täysin samaa mieltä	29	69,0	69,0	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

 Olen tyytyväinen saamiini provisiopalkkioihin.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	jokseenkin eri mieltä	3	7,1	7,1	7,1
	ei osaa sanoa	8	19,0	19,0	26,2
	jokseenkin samaa mieltä	23	54,8	54,8	81,0
	täysin samaa mieltä	8	19,0	19,0	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Olen tyytyväinen tällä hetkellä käytössä oleviin provisiomallin maksuperusteisiin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	jokseenkin eri mieltä	10	23,8	23,8	23,8
	ei osaa sanoa	8	19,0	19,0	42,9
	jokseenkin samaa mieltä	21	50,0	50,0	92,9
	täysin samaa mieltä	3	7,1	7,1	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Haluan provisiomallissa käytettäviä maksuperusteita muutettavan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	jokseenkin eri mieltä	6	14,3	14,3	14,3
	ei osaa sanoa	11	26,2	26,2	40,5
	jokseenkin samaa mieltä	22	52,4	52,4	92,9
	täysin samaa mieltä	3	7,1	7,1	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Mielestäni, provisiomallissa on liian monta mitattavaa tekijää (maksuperustetta)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	3	7,1	7,1	7,1
	jokseenkin eri mieltä	8	19,0	19,0	26,2
	ei osaa sanoa	4	9,5	9,5	35,7
	jokseenkin samaa mieltä	14	33,3	33,3	69,0
	täysin samaa mieltä	13	31,0	31,0	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Tiedän, kenelle voin esittää provisiomalliin liittyviä kehitysideoita

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	2	4,8	4,8	4,8
	jokseenkin eri mieltä	7	16,7	16,7	21,4
	ei osaa sanoa	3	7,1	7,1	28,6
	jokseenkin samaa mieltä	15	35,7	35,7	64,3
	täysin samaa mieltä	15	35,7	35,7	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Olen tyytyväinen tapaan, jolla provisiojärjestelmään liittyvistä asioista kerrotaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	13	31,0	31,0	31,0
	jokseenkin eri mieltä	13	31,0	31,0	61,9
	ei osaa sanoa	5	11,9	11,9	73,8
	jokseenkin samaa mieltä	9	21,4	21,4	95,2
	täysin samaa mieltä	2	4,8	4,8	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Mielestäni provisiojärjestelmän voisi lakkauttaa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	40	95,2	95,2	95,2
	jokseenkin eri mieltä	2	4,8	4,8	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Provisiomalli on lisännyt työpaineita

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	4	9,5	9,5	9,5
	jokseenkin eri mieltä	10	23,8	23,8	33,3
	ei osaa sanoa	6	14,3	14,3	47,6
	jokseenkin samaa mieltä	20	47,6	47,6	95,2
	täysin samaa mieltä	2	4,8	4,8	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Provisiomalli vaikuttaa myönteisesti työssä viihtymiseeni

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	jokseenkin eri mieltä	8	19,0	19,0	19,0
	ei osaa sanoa	7	16,7	16,7	35,7
	jokseenkin samaa mieltä	24	57,1	57,1	92,9
	täysin samaa mieltä	3	7,1	7,1	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Provisiomallin ansiosta ponnistelen enemmän tavoitteiden saavuttamiseksi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	jokseenkin eri mieltä	3	7,1	7,1	7,1
	ei osaa sanoa	2	4,8	4,8	11,9
	jokseenkin samaa mieltä	21	50,0	50,0	61,9
	täysin samaa mieltä	16	38,1	38,1	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Koen, että provisiomallin tavoitteet ovat realistisia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	2	4,8	4,8	4,8
	jokseenkin eri mieltä	13	31,0	31,0	35,7
	ei osaa sanoa	7	16,7	16,7	52,4
	jokseenkin samaa mieltä	15	35,7	35,7	88,1
	täysin samaa mieltä	5	11,9	11,9	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

On hyvä, että työn laatu on mukana provisiomallissa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	1	2,4	2,4	2,4
	ei osaa sanoa	1	2,4	2,4	4,8
	jokseenkin samaa mieltä	24	57,1	57,1	61,9
	täysin samaa mieltä	16	38,1	38,1	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Mielestäni on oikein, että 2 huippuonnistujaa palkitaan lisäprovisiolla

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	4	9,5	9,5	9,5
	jokseenkin eri mieltä	4	9,5	9,5	19,0
	ei osaa sanoa	3	7,1	7,1	26,2
	jokseenkin samaa mieltä	13	31,0	31,0	57,1
	täysin samaa mieltä	18	42,9	42,9	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Mielestäni provisiomalli lisää tiimien välistä kilpailua

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	6	14,3	14,3	14,3
	jokseenkin eri mieltä	12	28,6	28,6	42,9
	ei osaa sanoa	6	14,3	14,3	57,1
	jokseenkin samaa mieltä	16	38,1	38,1	95,2
	täysin samaa mieltä	2	4,8	4,8	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Minusta osa provisiota pitäisi maksaa eri onnistumisien perusteella esim. tiimin tai yksikön onnistuminen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	4	9,5	9,5	9,5
	jokseenkin eri mieltä	11	26,2	26,2	35,7
	ei osaa sanoa	9	21,4	21,4	57,1
	jokseenkin samaa mieltä	13	31,0	31,0	88,1
	täysin samaa mieltä	5	11,9	11,9	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Mielestäni peruspalkkaa voisi laskea, jos provision osuus kasvaisi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	27	64,3	64,3	64,3
	jokseenkin eri mieltä	12	28,6	28,6	92,9
	ei osaa sanoa	1	2,4	2,4	95,2
	täysin samaa mieltä	2	4,8	4,8	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Minkä arvosanan annat tämän hetkisellemme provisiomallille?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	huono	7	16,7	16,7	16,7
	hyvä	19	45,2	45,2	61,9
	melko hyvä	16	38,1	38,1	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Correlations

		Sukupuoli	Työtehtävä	Olen tyytyväinen tämänhetkiseen provisiomalliin.	Myyntineuvottelijaa on kuunneltu provisiomallin kehityksessä	Tiedän, miksi provisiomallia käytetään myyntiorganisaati ossamme	Olen tyytyväinen tällä hetkellä käytössä oleviin provisiomallin maksuperusteisiin
Sukupuoli	Pearson Correlation	1	,217	,080	,054	,032	-,073
	Sig. (2-tailed)		,168	,614	,736	,839	,648
	N	42	42	42	42	42	42
Työtehtävä	Pearson Correlation	,217	1	,243	,312*	-,394**	-,129
	Sig. (2-tailed)	,168		,120	,044	,010	,417
	N	42	42	42	42	42	42
Olen tyytyväinen tämänhetkiseen provisiomalliin.	Pearson Correlation	,080	,243	1	,172	-,091	,213
	Sig. (2-tailed)	,614	,120		,276	,567	,177
	N	42	42	42	42	42	42
Myyntineuvottelijaa on kuunneltu provisiomallin kehityksessä	Pearson Correlation	,054	,312*	,172	1	,085	,500**
	Sig. (2-tailed)	,736	,044	,276		,591	,001
	N	42	42	42	42	42	42

Tiedän, miksi provisiomallia käytetään myyntiorganisaatiossamme	Pearson Correlation	,032	-,394**	-,091	,085	1	,379*
	Sig. (2-tailed)	,839	,010	,567	,591		,013
	N	42	42	42	42	42	42
Olen tyytyväinen tällä hetkellä käytössä oleviin provisiomallin maksuperusteisiin	Pearson Correlation	-,073	-,129	,213	,500**	,379*	1
	Sig. (2-tailed)	,648	,417	,177	,001	,013	
	N	42	42	42	42	42	42

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Provisiomalli on lisännyt työpaineita * Provisiomalli vaikuttaa myönteisesti työssä viihtymiseeni Crosstabulation

		Provisiomalli vaikuttaa myönteisesti työssä viihtymiseeni					
		jokseenkin eri mieltä	ei osaa sanoa	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä	Total	
Provisiomalli on lisännyt työpaineita	täysin eri mieltä	Count	0	0	2	2	4
		% within Provisiomalli vaikuttaa myönteisesti työssä viihtymiseeni	,0%	,0%	8,3%	66,7%	9,5%
jokseenkin eri mieltä	Count	1	0	8	1	10	
		% within Provisiomalli vaikuttaa myönteisesti työssä viihtymiseeni	12,5%	,0%	33,3%	33,3%	23,8%
ei osaa sanoa	Count	1	2	3	0	6	
		% within Provisiomalli vaikuttaa myönteisesti työssä viihtymiseeni	12,5%	28,6%	12,5%	,0%	14,3%
jokseenkin samaa mieltä	Count	6	3	11	0	20	
		% within Provisiomalli vaikuttaa myönteisesti työssä viihtymiseeni	75,0%	42,9%	45,8%	,0%	47,6%

täysin samaa mieltä	Count	0	2	0	0	2
	% within Provisiomalli vaikuttaa myönteisesti työssä viihtymiseeni	,0%	28,6%	,0%	,0%	4,8%
Total	Count	8	7	24	3	42
	% within Provisiomalli vaikuttaa myönteisesti työssä viihtymiseeni	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	-,461	,109	-3,284	,002 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-,477	,116	-3,428	,001 ^c
N of Valid Cases		42			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Mielestäni peruspalkkaa voisi laskea, jos provision osuus kasvaisi * Sukupuoli**Crosstabulation**

Count		Sukupuoli		
		nainen	mies	Total
Mielestäni peruspalkkaa voisi täysin eri mieltä laskea, jos provision osuus kasvaisi	täysin eri mieltä	12	15	27
	jokseenkin eri mieltä	2	10	12
	ei osaa sanoa	0	1	1
	täysin samaa mieltä	0	2	2
Total		14	28	42

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	,289	,077	1,910	,063 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,326	,121	2,182	,035 ^c
N of Valid Cases		42			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

23. Mielipiteeni provisiomallista sekä miten kehittäisin sitä?

Huonosti tulkittavissa, hankala hahmottaa mitkä kaikki osa-alueet vaikuttavat.
ja varsinkin mitä kannattaa painottaa.

Mallin pitäisi enemmän keskittyä siihen, mikä tuo talolle enemmän rahaa

Provisiomalli on inboundissa varsin toimiva tällä hetkellä.

Liian paljon eri tekijöitä, pystyisikö yksinkertaistamaan?

Provisiomallista pitäisi poistaa kattoraja (palkkakatto) kokonaan, provisiio
pitäisi yksinkertaistaa.

Hyvin monimutkainen seurata.

Selkeyttä lisää, joka helpottaisi omaa seurantaa. Nykyinen malli on käytännössä
mahdoton seurata.

Provisiomallin "kehittäminen" ei myöskään saisi tarkoittaa palkanalennusta.

Provisiomallin toteutuminen ja seuranta hankalaa.

Mallin pitäisi olla yksinkertaisempi. Ikävää aina tuntea, että "ei ole ihan varma,
mitä palkkaa saa". Palkan pitää olla selvä "juttu". Se on työntekijän perusoikeus.

Kehittäisin sitä yksinkertaisempaan suuntaan.

Siirtyisin ehkä kvartaalimalliin. Provisio sama aina 3kk kerralla ja sitten aina 3
kk välein summaa tarkastettaisiin siten, että tulee lisäbonusta tai
joutuu maksamaan takaisin tai vähennetään seuraavan kvartaalin summasta.

Enemmän laatukriteereitä.

Mallin monipuolisuudesta (monta mitattavaa muuttujaa) johtuen palkkion
toteutumista on hankala seurata.

Jokainen puhelu ei voi edes teoriassa olla kauppapuhelu.

Liian monimutkainen, muuttaisin yksinkertaisemmaksi ja laskisin tavoitteita.

24. Kuinka usein haluaisin provisioiden maksettavan (esim. kerran kuukaudessa,
kerran kahteen kuukaudessa)?

Tässä kohdassa yhteenvetona toistui useasti, että kerran kuussa tai kaksi kertaa kuussa.

42 vastaajasta 40 oli sitä mieltä, että kerran kuussa maksettava provisiio on hyvä.

25. Mitkä ovat sinun mielestäsi provisiomallin edut ja haitat?

Palkkakaton poisto uudelleen harkintaan

Tosi vaikea seurata ja sekava. Hyvä puoli on, että toteutuneista myynneistä palkitaan, pitäisi olla suurempikin painoarvo.

Motivoi tekemään tulosta.

Edut: Ihmiset panostavat enemmän ja ottavat vastuun työstään.

Haitat: paineet onnistumisesta työssä.

Edut: Työnlaadun mukaan ottaminen.

Haitat: Vaikea seurattavuus ja myyjän hukattu aika myyntien seuraamiseen,

Myyjien onnistuminen nostaa tavoitteita -> haitta. Tavoitteiden nostaminen lisää vaihtuvuutta -> haitta. Provisiomalli lisää myyntipaineita -> haitta.

Edut: lisää kilpailua ja halua yrittää parempiin tuloksiin. Hyvä mittari myyntituloksista.

Haitat: saattaa ahdistaa ja stressata jos pankin tai omiin tavoitteisiin yllä.

Etuna on kannustava palkkaus, eli myös työn laadulla on merkitystä. Haittana on seurannan haasteellisuus.

Etuna on provision motivoiva vaikutus myyntiin. Haittana työstressin kasvu, kateus ja epäterve kilpailu työkavereiden kesken.

Haitta: Palkka heittelee paljon kuukausien välillä. Kampanjat vaikuttavat provisioiden määrään, ei oma työn laatu.

Etu: Mahdollisuus nostaa omaa palkkaa.

Etu: Auttaa motivoimaan loppuun asti. Selkeä kannustin päivittäiseen työhön.

Haitta: Seurannan haasteet, kampanjoiden vaihtuvuus -> verrannollisuus sovellettuun, sovittuun palkkion määrään.

Haitat: Sekavuus, omaa työaika kuluu tuntitolkulla selvittelyyn, erilaiset ohjeet kirjauksista, vaikea seurata, tavoitteet niin kovat, että motivaatio on aika alhainen.

Edut: Ilman provisiomallia myyntityö on aika tylsää/vaikeaa. Hyvä, että laatu huomioidaan.

Etu: nostaa palkkaa hyvin, kannustava

Haitta: pitää itse seurata.

Lisää työmotivaatiota, haittana paine joka kylläkin positiivista.

Haitta: loman aikana ei kerry, sama koskee sairastumisia.

Edut: Haasteellista, kilpailuhenkistä.

Haitta: Kun huonompaa kampanjaa, tulot laskevat.

Edut: Motivoi, on verrannollinen tuloksiin, antaa mahdollisuuden vaikuttaa omiin tuloihin, tukee myyntiä.

Etu: Laatu huomioidaan.

Haitta: Myyntitavoitteet epärealistisia (hieman), seurattavuus heikko, ei voi

luottaa provisiolaskelmaan.

Laadun mukaan ottaminen ja portaista luopuminen tietyllä tasolla.

Provisiopalkkaus on osa myyntityötä ja kannustaa työntekoon, joskus kuitenkin tavoitteet ovat epärealistisia ja aiheuttavat liikaa paineita.

Etuna kannustaa työntekoon ja haittana aiheuttaa paineita.

Haitta: Stressin lisääminen ja liiallinen kilpailu.

Etuna: saa tienata omasta hyvin tehdystä työstä enemmän.

26. Miten palkitsisit 2 huippuonnistujaa?

Kiinteä suurempi palkkio, jotta kilpailu kovenisi ja useampi tähtäisi kärkeen =
Rahallinen korvaus tai vapaapäiviä.

Tuotepalkintoja, lahjakortteja, matkalahjakortti!

Lisäprovisiolla tai tuotepalkinnolla, kuten lahjakortti.

En palkitsisi! Työpaikka ei ole kilpailu. Esimerkiksi kaikki tietyn tavoitteen ylittäjät palkittaisiin, eikä oma palkinto olisi riippuvainen jonkun toisen onnistumisesta / epäonnistumisesta.

Euromääräinen lisäbonus on mielestäni toimiva, mutta kokopäiväiset ja osa-aikaiset voisi palkita erikseen, esimerkiksi 1 kokopäiväinen + 1 osa-aikainen.

Tekeminen työaikoihin nähden eroaa niin paljon.

Ei tarvitse palkita mitenkään.

Nykyinen malli on toimiva.

Vuoden 2 parasta voisi saada lahjakortin (kylpylät, hotellit jne.) tai ulkomaan matkan.

Voisi olla toisenlainen malli nykyisen lisäksi. Bonus siitä, että on 100% paikalla.

Antamalla rahallisen bonuksen tai 1-2 palkallista vapaapäivää. Tai muita järkeviä palkintoja (lahjakortit yms.)

Kuten nytkin, mutta palkitaanko suurinta myyntiä vai parasta laatua?

Mainetta ja kunniaa sekä esim. matkalahjakortti.

Onko niitä pakko palkita? En mitenkään.