

Petri Köykkä

Rahapalkitsemisjärjestelmän rakenteiden ja prosessien toimivuus työntekijöiden näkökulmasta

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tradenomi

Opinnäytetyö

Toukokuu 2018

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Petri Köykkä Rahapalkitsemisjärjestelmän rakenteiden ja prosessien toimivuus työntekijöiden näkökulmasta 35 sivua + 1 liite Toukokuu 2018
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Lehtori Timo Riikkilä
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia ja selvittää palkitsemisjärjestelmien rakenteita ja prosesseja ja kuinka ne tukevat tutkimuksen kohdeyritys Etra Oy:n palkitsemisjärjestelmän toimintaa. Tarkoitus oli löytää kehityskohteita ja mahdollisuuksia parantaa kohdeyrityksen palkitsemisjärjestelmän tehokkuutta.</p> <p>Työ on laadullinen tutkimus ja se toteutettiin tapaustutkimuksena kohdeyrityksen kotimaiseen perheyrytykseen Etra Oy:öön. Tutkimuksen kohdeyrityksessä tutkimus rajattiin koskemaan avainasiakaspäällikkötiimiä ja aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Haastateltavia oli yhteensä viisi henkilöä. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Haastattelut numeroitiin seurattavuuden helpottamiseksi ja sisällön analyysivaiheessa haastatteluaineistoa värikoodattiin. Koodauksen vuoksi aineistosta oli helpompi tehdä analyysia, havaintoja ja johtopäätöksiä.</p> <p>Tärkeimpinä tuloksina voitiin havaita, että haastatteluun vastanneet kokivat palkitsemisjärjestelmän merkittäväksi osaksi vuotuista ansiotasoa ja heidän mielestään rahallinen palkkio sai työskentelemään kovemmin. Toisaalta palkkion ei kuitenkaan koettu lisäävän työhön liittyvää motivaatiota. Vastauksista ilmeni, että yrityksessä oli haasteita oikean tavoitetaso asettamisessa. Palkitsemisjärjestelmään liittyvässä viestinnässä todettiin myös merkittäviä haasteita tai puutteita.</p> <p>Tutkimuksesta ja haastattelujen tuloksista voitiin tehdä johtopäätöksiä, että kohdeyrityksen palkitsemisjärjestelmää on mahdollista kehittää entistä paremmaksi. Varsinkin viestinnän kehittämisen avulla palkitsemisjärjestelmä tulisi toimimaan paremmin. Tutkimus osoittaa sen, että vaikka palkitsemisjärjestelmä olisi hiljattain uusittu, se ei ole tae järjestelmän virheettömälle rakenteelle eikä etenkin sen prosessien toimivuudelle. Rahapalkitsemisjärjestelmän täydellisen hyödyntämisen vuoksi sen tehokkuutta niin rakenteiden kuin prosessien osalta onkin hyvä arvioida aika ajoin.</p>	
Avainsanat	rahapalkitseminen, palkitseminen, tavoitteet, motivaatio

Author Title Number of Pages Date	Petri Köykkä Functionality of Structures and Processes of Cash Reward System from Employees' Point of View 35 pages + 1 appendices May 2018
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	
Instructor(s)	Timo Riikkilä, Senior Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to study and investigate the structures and processes of the reward systems and how they support the operation of the target company Etra Oy, a Finnish family-owned business. The aim was to find development targets and opportunities to improve the effectiveness of the target company's reward system.</p> <p>The theoretical part of the thesis focused on monetary reward systems structures and processes including for example motivation, money as a reward and communication. The work used qualitative research methods and it was carried out as a case study. In the target company, the study was limited to the key account management team and the material was collected by semi-structured interviews. A total of five people were interviewed.</p> <p>The most important results were that the respondents felt that the reward system was a significant part of the annual earnings and that they felt that the financial reward made them work harder. On the other hand, however, the reward was not considered to increase work-related motivation. The responses showed that the company had challenges in setting the right target level. Significant challenges or shortcomings were also identified in the communications related to the reward scheme.</p> <p>The study indicated that the monetary reward system of the target company could be improved. Especially with the development of communications, the reward system should work better. The study showed that, although the reward system was recently renewed, it is not a guarantee of the correct structure of the system, and in particular of its processes. Due to the full utilization of the cash reward system, it is good to evaluate its effectiveness in terms of both structures and processes from time to time.</p>	
Keywords	Monetary reward systems, motivation

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tausta	1
1.2	Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rajaus	2
1.3	Työn eteneminen	3
1.4	Opinnäytetyön keskeiset käsitteet	3
1.4.1	Motivaatio ja työmotivaatio	3
1.4.2	Palkitseminen	4
1.4.3	Rahapalkitseminen	4
1.4.4	Palkitsemisjärjestelmä ja rahapalkitsemisjärjestelmä	4
1.4.5	Palkitsemisjärjestelmän prosessit ja rakenteet	4
2	Rahapalkitseminen ja motivaatio	5
2.1	Mitä motivaatio on?	5
2.2	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	6
2.3	Rahapalkitsemisen vaikutus motivaatioon	8
2.4	Motivaatio työssä	8
3	Rahapalkitsemisjärjestelmän rakenne	9
3.1	Raha palkitsemisvälineenä	9
3.2	Rahapalkkion suuruuden määrittäminen	11
3.3	Palkkion saavuttamiseksi asetetut tavoitteet	11
3.3.1	Tavoitteet palkitsemisjärjestelmissä	11
3.3.2	Hyvän tavoitteenasettelun käytännöt	12
3.4	Riskit tavoitteenasettelussa	13
3.5	Yksilö- ja ryhmäpalkitseminen	13
4	Palkitsemisjärjestelmän prosessit	14
4.1	Viestintä	14
4.2	Päätöksenteko	15
4.3	Kehittäminen	16
5	Tutkimuksen toteutus	17
5.1	Laadullinen tutkimus	17
5.2	Tapaustutkimus	17
5.3	Kohdeyritys	18
5.4	Aineistonkeruumenetelmät	18
5.5	Sisällönanalyysi	19

6	Aineiston analyysi ja johtopäätökset	20
6.1	Palkitsemisjärjestelmien rakenne kohdeyrityksessä	20
6.2	Rahapalkitsemisen motivaatiovaikutus	21
6.3	Tavoitteenasettelu Etra Oy:ssä	25
6.4	Viestintä ja rahapalkitsemisjärjestelmä	27
6.5	Kokonaiskuva rahapalkitsemisjärjestelmästä	28
7	Lopuksi	30
7.1	Johtopäätökset	30
7.2	Työn laadun arviointi	32
	Lähteet	34
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelurunko	

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta

Palkitsemisen tavoitteena on saada työntekijä työskentelemään organisaation tavoitteiden eteen. Erilaisia palkitsemismenetelmiä on useita ja rahallinen palkitseminen on niistä yksi. (Rantamäki & Kauhanen & Kolari 2006, 16.) Palkitsemisen avulla voidaan saada aikaan hyvä työsuoritus, joka tukee yrityksen strategisia tavoitteita. Hyvän työsuorituksen puolestaan mahdollistaa se, että työntekijällä on osaamista ja halua onnistua työssään ja organisaatio edesauttaa tätä onnistumista (Rantamäki ym. 2006, 19–20).

Palkitsemisen lähtökohtana tulee olla liiketoimintastrategia. Liiketoimintastrategian toteuttamiseksi tarvittava toiminta ohjaa palkitsemisstrategian syntyä. Palkitsemisstrategia puolestaan liitetään yrityksen arvoihin ja muokataan edelleen palkitsemisprosesseiksi ja palkitsemisrakenteiksi. Palkitsemisprosessit sisältävät esimerkiksi viestintään ja päätöksentekoon liittyviä seikkoja, kun taas rakenteet sisältävät muun muassa käytössä olevat palkitsemistavat. (Hakonen & Nylander 2015, 106–107.)

Toimiva palkitsemisjärjestelmä vaikuttaa positiivisesti organisaation toimintaan (Ylikorkala & Hakonen & Hakonen & Hulkko-Nyman 2018, 26). Pelkkä palkitsemisstrategian olemassaolo ei takaa palkitsemisjärjestelmän toimivuutta. Palkitsemisjärjestelmän tehokkuuteen liittyy keskeisesti myös palkitsemiseen liittyvien prosessien, rakenteiden ja organisaation arvojen yhteensopivuus. (Hakonen & Nylander 2015, 106.) Sen vuoksi tämän tutkimuksen mielenkiinnon kohteeksi onkin valikoitunut erityisesti rahapalkitsemisjärjestelmän prosessit ja rakenteet.

Rahapalkitseminen vaikuttaa yrityksen työvoimakustannuksiin, joiden osuus yritysten kustannusrakenteesta on tyyppillisesti muutenkin suuri. Näin ollen on tärkeää, että rahapalkitsemisella voidaan vaikuttaa työn tuottavuuteen, jolloin panostetuille rahoille saadaan vastinetta. (Hakonen & Hakonen & Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 58, 64.) Palkitsemisjärjestelmään voi liittyä muitakin kustannuksia, kun suoraan rahapalkitsemiseen liittyvät palkkiot. Esimerkiksi palkitsemiseen tyytymättömän työntekijän irtisanoutuminen on myös kustannus, joka todennäköisesti voitaisiin välttää palkitsemisjärjestelmän toiminnan parantamisella. (Ylikorkala ym. 2018, 28.) Tässä työssä kiinnostuksen kohteena

oleva rahapalkitsemisjärjestelmän prosessien ja rakenteiden toimivuus on yksi tekijä, jonka kehittäminen parantaa myös palkitsemisjärjestelmän tehokkuutta.

1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rajaus

Tämän työn tavoitteena on selvittää, miten palkitsemisjärjestelmän prosessit ja rakenteet tukevat käyttöön otetun palkitsemisjärjestelmän toimintaa tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä. Tutkimuksen kohdeyritys on Etra Oy ja tutkimus rajataan koskemaan tutkimuskohteena olevan yrityksen avainasiakaspäällikköjen palkitsemisjärjestelmää. Tutkimus rajataan koskemaan avainasiakaspäälliköitä, sillä heidän palkitsemisjärjestelmänsä on hiljattain uusittu ja sen vuoksi on tärkeää saada sen toimivuudesta tietoa, ennen yrityksen muiden työntekijäryhmien palkitsemisjärjestelmien uusimista. Tutkimuksessa keskitytään tutkimaan palkitsemisjärjestelmien prosessien ja rakenteiden toimivuutta työntekijöiden näkökulmasta.

Tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten rahapalkitsemisjärjestelmän prosessit ja rakenteet tukevat rahapalkitsemisen toimivuutta?
2. Miten rahapalkitsemisen prosessit ja rakenteet toimivat kohdeyrityksessä työntekijöiden näkökulmasta?
3. Mitä mahdollisia puutteita tai kehityskohteita yrityksen rahapalkitsemisjärjestelmässä ilmenee?

Tutkimuskysymykseen 1. vastataan perehtymällä aiheesta julkaistuun kirjallisuuteen. Tutkimuskysymykseen 2. vastataan empiirisen tutkimuksen avulla, joka tehdään kohdeyrityksen työntekijöille. Tutkimuskysymykseen 3. vastataan vertailemalla kirjallisuudessa esiin nousseita teorioita ja käytäntöjä yrityksen toimintaan.

Työn tärkeänä tavoitteena on myös kehittää tutkimuksen tekijän ammatillista osaamista palkitsemiseen liittyen. Tutkimuksen tekijän tavoitteena on päästä toimimaan myynnin ja tuotehallinnan esimiestehtävissä, jossa palkitsemisjärjestelmän prosessien ja rakenteiden ymmärtäminen on varmasti hyödyllistä.

Tutkimuksen tekijälle ja kohdeyritykselle syntyvien hyötyjen lisäksi, tämä opinnäytetyö kasaa yhteen tärkeää tietoa siitä, miten rahapalkitsemisjärjestelmän prosessit ja rakenteet vaikuttavat sen toimintaan. Tätä tietoa jokainen tämän opinnäytetyön lukija voi käyttää hyväksi omassa organisaatiossaan.

1.3 Työn eteneminen

Työ alkaa johdannolla, jossa pohjustetaan aihetta sekä esitetään tutkimuksen tavoitteet, tutkimuksen tutkimuskysymykset sekä kerrotaan, mitä rajoituksia tutkimuksen aihepiiriin on tehty ja miksi. Myös työssä käytetyt keskeiset käsitteet määritellään. Johdannon jälkeen aihetta käsitellään kolmessa teorialuvussa. Teorialuvuissa tehdään kirjallisuuskatsaus aiheeseen ja esitellään, mitä aiheesta jo tiedetään kirjallisuuden perusteella. Teorialuvut käsittelevät aiheita: rahapalkitseminen ja motivaatio, rahapalkitsemisjärjestelmän rakenne ja rahapalkitsemisjärjestelmän prosessit.

Teorialukujen jälkeen työssä kerrotaan, miten työn empiirinen osio on toteutettu, mitä valintoja on tehty ja miksi juuri työssä käytetyt menetelmävalinnat on tehty. Luvussa kuusi analysoidaan hankittu aineisto sisällönanalyysin menetelmin. Haastatteluaineistosta nostetaan myös lainauksia parantamaan lukijan ymmärrystä analyysin teosta sekä sen etenemisestä. Luvussa 7 verrataan teoriaosuuden ja empiirisen osion tuottamaa tietoa toisiinsa ja tuodaan esiin niiden pohjalta tehtäviä johtopäätöksiä. Luvussa myös arvioidaan tutkimuksen laatua ja tuodaan esille jatkotutkimusehdotuksia.

1.4 Opinnäytetyön keskeiset käsitteet

1.4.1 Motivaatio ja työmotivaatio

Motivaatio kuvaa sellaista psyykkistä tilaa, joka määrittää mitä asioita, millä vireydellä ja kuinka pitkään ihminen milloinkin tekee. Työhön liittyvää motivaatiota kutsutaan työmotivaatioksi. (Hakonen ym. 2015,136–137.)

1.4.2 Palkitseminen

Palkitseminen on eräänlainen vaihtosuhde, jossa vastineeksi antamastaan työpanoksesta, työntekijä saa esimerkiksi palkkaa, palkkioita tai muita etuja. Palkitseminen voi olla aineellista tai aineetonta. Palkitseminen voi liittyä esimerkiksi työn sisältöön, työssä kehittymiseen, rahalliseen palkitsemiseen, henkilöstöetuihin tai esimerkiksi työolosuhteisiin. (Nieminen & Tomperi 2008, 156; Rantamäki ym. 2006, 15–17.)

1.4.3 Rahapalkitseminen

Rahapalkitsemisessa organisaation vaihdon väline työntekijän panosta vastaan on raha. Rahapalkitseminen voi liittyä esimerkiksi peruspalkkaan, tulospalkkioon, voittopalkkioon tai vaikka optioihin. (Rantamäki ym. 2006, 17–18.) Tässä työssä rahapalkitsemisella viitataan peruspalkan lisäksi maksettavaan tulos- tai kannustinpalkkioon, ellei toisin mainita.

1.4.4 Palkitsemisjärjestelmä ja rahapalkitsemisjärjestelmä

Palkitsemisjärjestelmällä voidaan tarkoittaa yrityksen palkitsemisen kokonaisuutta tai tiettyä yksittäistä palkitsemistapaa ja siihen liittyviä rakenteita ja prosesseja. Kun palkitsemisjärjestelmällä viitataan yksittäiseen palkitsemistapaan, yhdessä yrityksessä voidaan nähdä olevan useita palkitsemisjärjestelmiä. (Hakonen ym. 2014, 287.)

Tässä työssä termillä rahapalkitsemisjärjestelmä viitataan kaikkiin yrityksessä käytössä oleviin palkitsemisjärjestelmiin, jotka liittyvät peruspalkan päälle maksettaviin rahallisiin kannustimiin.

1.4.5 Palkitsemisjärjestelmän prosessit ja rakenteet

Palkitsemisjärjestelmän prosesseilla tarkoitetaan erilaisia palkitsemiseen liittyviä prosesseja kuten viestintä ja päätöksenteko ja kehittäminen. Palkitsemisjärjestelmän rakenteet puolestaan tarkoittavat järjestelmän palkitsemistapaoja, jotka voidaan nähdä palkitsemisjärjestelmän ytimenä. Nämä rakenteet määrittelevät sen mitä, kuinka paljon, millä perusteella ja kenelle palkkioita jaetaan. (Hakonen ym. 2014, 287; Hakonen & Nylander 2015, 106–107.)

2 Rahapalkitseminen ja motivaatio

2.1 Mitä motivaatio on?

Motivaatio tarkoittaa tiettyyn tilanteeseen liittyvä psyykkistä tilaa, joka vaikuttaa siihen, miten vireästi, minkälaista aktiivisuutta käyttäen ja miten ahkerasti yksilö toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu. Motivaatioon liittyy siis tekijöitä, jotka toisaalta viritävät ja toisaalta suuntaavat käyttäytymistä. Korkeasti motivoitunut henkilö työskentelee aktiivisesti saavuttaakseen tavoitteet. Motivaatio on usein tilannekohtaista. Motivaatiolle on joskus ehdotettu myös suomen kielen sitä kuvaavaa sanaa ”hinku”. (Ruohotie & Honka 1999, 13–14.)

Motivaatio voidaan jakaa kolmeen ominaisuuteen: 1. vireys, 2. suunta ja 3. systeemiorientoituminen. Motivaation vireys viittaa sellaiseen yksilön energiaan, joka saa hänet toimimaan tietyllä tavalla. Motivaation suunta viittaa tekemisen päämääräsuuntautuneisuuteen eli siihen, mitä tavoitetta kohti yksilö suuntautuu. Systeemiorientoituminen viittaa yksilössä oleviin vahvuuksiin, jotka vahvistavat hänen tarvettansa tavoitteen saavuttamiseksi. (Ruohotie & Honka 1999, 13.)

Motiivit kumpuavat ihmisen sisältä ja synnyttävät ihmisen motivaation sisältäpäin. Ne muodostuvat haluista ja psykologisista tarpeista. Näin syntyy ihmisen toimintamallit ja ajatusmaailmat. Ihmiset pyrkivät toteuttamaan omat motiivinsa. Sisäisten motiivien lisäksi ihmisillä on tavoitteita, jotka tulevat ulkoapäin. Työssä tavoitteet tulevat monesti ulkoapäin annettuna, vaikka parhaassa tapauksessa työntekijä pääsee itse vaikuttamaan odotuksiin ja näin sisäistämään ne samalla myös omiksi ajatuksiksi. Sisäisten motiivien, ulkoa tulevien tavoitteiden ja elinympäristön ollessa hyvässä tasapainossa, tulee ihmisestä motivoitunut. Motivoituneena ihminen on tehokas ja luova ja tämä edesauttaa parhaiden tulosten saavuttamisessa. Kun motiivit ja tavoitteet tukevat toisiaan, niin normaali perustekeminen kuluttaa mahdollisimman vähän energiaa ja työsuoritukset parantuvat. (Mayor & Risku 2015, 49.)

Motivaation ymmärtämiseksi on kehitetty erilaisia motivaatioteorioita. Motivaatioteoriat täydentävät useimmiten toisiaan ja ne jaotellaan tarve- yllyke- ja odotusarvoteorioihin.

Tarveteoria on sisäisen motivaation teoria, yllyke ulkoisen ja odotusarveteoria kuvaa työntekijän suhtautumista niin sisäisiin kuin ulkoisiin motivaatiotekijöihin. (Nieminen & Tomperi 2008, 33–34.) Tarveteorian mukaan kaikkia ihmisiä motivoi pääsääntöisesti samankaltaiset asiat. Tarveteoriat ovat sisältöteorioita ja niillä pyritään selittämään, ettei rahallinen palkitseminen toimisi työntekijän motivointikeinona. (Hakonen & Nylander 2015, 140–141.)

Motivaatioteorioita jaetaan yleisesti tarpeiden vaikutuksen ohjaamaan motivaatioon tai ihmisen motivoitumiseen mielen sisältä lähtevien käyttäytymismallien mukaan. Tämän lisäksi luokitellaan myös toimivatko ihmiset vaistonvaraisesti vai rationaalisesti. Kuitenkin tulee pitää mielessä, että motivaatioteorioita on haastava vertailla keskenään, eikä niitä voi luokitella paremmuusjärjestykseen. (Hakonen & Nylander 2015, 138.)

Maslowin tarvehierarkia nousee usein esiin motivaation yhteydessä. Se käsittelee sitä, minkälaisien tarpeiden täyttäminen motivoi ihmistä missäkin tilanteessa. Maslowin tarvehierarkian mukaan alkeellisten, kuten turvallisuustarpeiden ja fyysisten tarpeiden täyttyminen, on edellytys motivaatiolle, joka suuntautuu kehittyneempien tarpeiden täyttymiseen. Maslow kuvaa tarpeita pyramidin avulla. Alhaalla olevat fyysiset tarpeet muodostuvat ajan myötä pakottaviksi, mikäli niitä ei täytetä. Täytettynä ne eivät kuitenkaan vaikuta merkittävästi yksikön kykyyn ja motivaatioon toimia. Kehittyneempien motiivien, kuten arvostuksen, itsensä toteuttamisen, ja esteettisten ja älyllisten tarpeiden motiivit kasvavat, mitä enemmän niitä huomioidaan ja niitä kutsutaankin kasvumotiiveiksi. (Maslow, 1998, xix–xx.)

2.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Nämä motivaation eri tavat eroavat toisiinsa nähden esimerkiksi sen suhteen, mistä kiinnostus toimintaa kohtaan syntyy, mikä saa toiminnan aikaan ja mitä sillä tavoitellaan. (Martela & Jarenko 2014, 29.) Eri tavat liittyvät myös siihen, mikä on motivaation kesto ja sen pysyvyys (Ruohotie & Honka 1999, 14).

Yksinkertaisuudessaan sisäinen motivaatio tarkoittaa sitä, että tekeminen on itsessään palkitsevaa ja syyt käyttäytymiseen löytyvät sisältä. Sisäinen motivaatio liittyy yleensä Maslowin hierarkian ylempien asteiden tarpeiden täyttämiseen, kuten itsensä toteuttamiseen. (Ruohotie & Honka 1999, 14.)

Sisäinen motivaatio on proaktiivista. Ihminen toimii aktiivisesti siihen suuntaan, että hän voisi tehdä itseään innostavia asioita. Ihminen kokee tällöin halua työn tekemiseen, vaikka tarjolla ei olisi ulkoista palkkiota. Näin ihminen ei joudu pakottamaan itseään tehtäviin, vaan motivaatio tekemiseen tulee luonnostaan ihmisen sisältä. Kun ihminen toimii sisäisen motivaation lähtökohdista, niin silloin työn henkinen kuormittavuus on pienempi. (Martela & Jarenko 2014, 25.)

Sisäisen työmotivaation kolme tärkeää perustekijää ovat omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Omaehtoisuus on yksilön kokemus, että työssä ei ole ulkoista pakkoa ja työn tekeminen on henkilöstä itsestä kumpuavaa. Kyvykkyys määrittyy niin, että ihminen tuntee työn sujuvan ja hänellä tulee oivallus omasta kyvykkyydestä ja aikaansaavuudesta. Yhteisöllisyys on ihmisen välistä yhteisöllisyyttä, joka syntyy siitä, että pystyy tuottamaan toisille ihmisille hyviä asioita omalla tekemisellään. Nämä kolme perustekijää, kun saattaa kuntoon, niin sisäisen motivaation löytäminen onnistuu helpommin. (Martela & Jarenko 2014, 29.)

Ulkoinen motivaatio kannustaa toiminnan tekemiseen jonkun määrätyn lopputuloksen saavuttamiseksi. Ulkoisia palkkioita ovat esimerkiksi palkka, rahapalkkiot ja ylennykset. Yleensä ulkoiseen motivaatioon liittyvät palkkiot tyydyttävät Maslowin tarvehierarkian alemman tason tarpeita. (Ruohotie & Honka 1999, 14–15, 32) Ne liittyvätkin usein niin kutsuttuun keppi ja porkkana -asetelmaan (Martela & Jarenko 2014, 14).

Taulukko 1. Sisäisen ja ulkoisen motivaation ominaisuuksia (Martela & Jarenko 2014, 14).

Sisäinen motivaatio	Ulkoinen motivaatio
Proaktiivista	Reaktiivista
Sisäinen innostus tekemiseen	Ulkoiset palkkiot ja rangaistukset
Laajentaa näkökulmaa	Kaventaa näkökulmaa
Positiiviseen etsiytyminen	Negatiiviselta suojautuminen
Energisoivaa	Kuluttavaa
Tekeminen vetää puoleensa	Ihminen työntää itseään kohti
"Leikki"	"Keppi ja porkkana"

Taulukossa 1 on esitetty sisäisen ja ulkoisen motivaation eroavaisuuksia. Siinä missä sisäinen motivaatio on usein proaktiivista, ulkoinen motivaatio on reaktiivista. Sisäinen motivaatio liittyy yksilön omaan innostukseen tekemisen suhteen, ulkoista motivaatiota ohjaa pikemminkin palkkion tavoittelu tai rangaistuksen välttäminen. Sisäinen motivaatio

laajentaa yksilönkatsontanäkökulmaa, kun taas ulkoinen kaventaa sitä, jolloin saatetaan keskittyä ainoastaan palkkion tavoitteluun. Sisäinen motivaatio voikin liittyä enemmän positiiviseen haluun tavoitteen saavuttamiseksi, kun taas ulkoinen motivaatio voi liittyä negatiiviselta, esimerkiksi rangaistukselta, suojautumiseen. Sisäisen motivaation on itsessään energisoivaa ja tekeminen itsessään vetää puoleensa, kun taas ulkoinen motivaatio pikemminkin kuluttaa yksilön jaksamista ja resursseja ja yksilö joutuu pakottamaan itsensä toimintaan. (Martela & Jarenko 2014, 14.)

2.3 Rahapalkitsemisen vaikutus motivaatioon

Rahapalkitsemisella on todettu olevan yhteyksiä motivaatioon. On havaittu, että rahapalkitseminen vaikuttaa eri tavalla ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Rahapalkitseminen liittyy ulkoiseen motivaatioon ja voikin parantaa sitä. On kuitenkin tutkittu, että ulkoisen ja sisäisen motivaation määrät voivat olla toisensa suhteen kääntäen verrannollisia, jolloin ulkoisen motivaation kasvaessa sisäisen motivaation määrä heikkenee. (Deci & Ryan 2016, 545.)

Rahapalkitsemisen vaikutusta motivaatioon on tutkittu sekä laboratorio-olosuhteissa että työyhteisöissä. Molemmista tutkimuksista antavat aiheita epäillä, että rahapalkitseminen vaikuttaa negatiivisesti sisäiseen motivaatioon. On kuitenkin myös huomattu, että rahapalkitseminen yhdessä positiivisen palautteen kanssa ei aiheuta niin suuria negatiivisia vaikutuksia sisäisen motivaation laskuun, kuin pelkkä palkitseminen ilman palautetta (Deci & Ryan 2016, 545–546.)

Vaikka ulkoisen motivaation vaikutukset vaikuttavat negatiivisilta sisäisen motivaation kannalta, eri motivaation lajeihin ei välttämättä tarvitse suhtautua niin jyrkästi. Ruohotie ja Honka (1999,45) tuovatkin esiin, että sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon liittyviä tekijöitä ei pidä ajatella toisistaan riippumattomina, vaan ne monesti esiintyvät yhtäaikaaisesti ja toisaalta yksilöiden oma tulkinta kannusteesta voi vaikuttaa siihen, vaikuttaako palkkio hänen sisäiseen vai ulkoiseen motivaatioonsa.

2.4 Motivaatio työssä

Motivaatio on yksi työsuorituksen laadun keskeisistä tekijöistä (Nieminen & Tomperi 2008, 31). Motivaatio määrää sen, mitä yksilö haluaa tehdä (Ruohotie & Honka 1999,

33). Motivaation ollessa hyvä, työntekijä on paremmin sitoutunut ja haluaa koko ajan enemmän haasteita työstään. Motivoituneella työntekijällä on intohimo työhönsä ja hänellä on paremmat mahdollisuudet päästä työssään huipulle. (Nieminen & Tomperi 2008, 31.) Motivaation kasvaminen parantaa sellaisten ihmisten työsuoritusta, joilla on valmiuksia suoriutua tehtävästä. Jos valmiutta ei ole, motivaation kasvu ei nosta työn tuloksellisuutta. (Ruohotie & Honka 1999, 33.) Työmotivaatioon vaikuttavia asioita syntyy työympäristöstä ja motivaatioon vaikuttavat myös työntekijöiden erilaiset odotukset omasta työstä ja tavoitteista (Nieminen & Tomperi 2008, 33).

Työmotivaatio voi liittyä sekä sisäiseen että ulkoiseen motivaatioon. Sisäiseen motivaatioon liittyviä tekijöitä työssä voi olla esimerkiksi kiinnostus työtehtävää kohtaan, tekemisestä nauttiminen, autonomia ja pätevyyden tunne, työtehtävän merkityksellisyys, intohimo, henkinen kasvu ja saavutukset. (Martela & Jarenko 2014, 31.) Näille on yhteistä se, että ne liittyvät työn sisältöön ja ovat yksilön itsensä välittämiä. Sisäisen motivaation tekijät ovat myös subjektiivisia ja liittyvät monesti esimerkiksi yksilön omiin tunteisiin. (Ruohotie & Honka 1999, 45.) Ulkoiseen motivaatioon liittyvät palkkiot ovat organisaation tai sen edustajan välittämiä. Ne ovat luonteeltaan objektiivisia ja ne ovat johdettavissa työympäristöstä. Tällaisia palkkioita ovat esimerkiksi palkkiot ja muu aineellinen kannustus. (Ruohotie & Honka 1999, 45.)

Työn palkitsemisen suhteen on myös käyty keskustelua siitä, kannattaako ulkoiseen motivaatioon liittyvä palkitseminen ollenkaan, jos se kerran vaikuttaa sisäiseen motivaatioon. Ylikorkalan ym. (2018, 48) mukaan tällaisessa keskustelussa unohtuu työsuhteen perusidea, joka on toimeentulon tuova palkka. Se onkin useimmille syy työn tekemiseen.

3 Rahapalkitsemisjärjestelmän rakenne

3.1 Raha palkitsemisvälineenä

Palkitsemisella on kiistatta suuri vaikutus yrityksen toimintaan. Tästä syystä palkitsemisen liittäminen strategiaan ja sen parantamisen potentiaalit kannattaa hyödyntää mahdollisimman positiivisella tavalla. (Hakonen ym. 2014, 50.) Rahallisessa palkitsemisessä on aina kyse kokonaisuudesta. Kokonaisuus muodostuu pääasiallisesti peruspalkkaustavasta ja täydentävästä palkkaustavasta. Perinteinen kuukausipalkka on tyyppillinen pe-

ruspalkkaustavan muoto. Muita keskeisiä peruspalkkaustapoja ovat palkkio- ja provisio-palkat, sekä urakka- ja aikapalkat. Palkkio- ja provisiopalkkauksessa useimmiten keskeistä on kiinteä palkan osa sekä tulosseurannainen palkitseminen. Urakkapalkka pohjautuu annetussa aikaikkunassa käytetyn työsuorituksen mukaan. Peruspalkkaus muodostaa sanansa mukaisesti työsuorituksen peruspalkitsemisen, ja tämän päälle rakennetaan täydentävät palkitsemisjärjestelmät. Täydentäviä palkkaustapoja ovat tavoitteisiin pohjautuvat palkkiot, yrityksen tulospohjaiset voittopalkkiot ja yrityksen omistusjärjestelyihin sidotut palkitsemismallit. (Rantamäki ym. 2006, 91–92.)

Kun yrityksellä menee hyvin, niin palkitseminen mielletään helposti automaatioksi. Tämä saattaa aiheuttaa liian helppoa palkitsemista ja palkitsemisen johtaminen unohtuu. Huonompina aikoina palkitsemisen johtaminen on tarkempaa, koska käytettävissä oleva rahamäärä on merkittävästi pienempi. Palkitsemiseen ja henkilöstön kehittämiseen panostaminen huonoina aikoina luo uskoa tulevaisuuteen, ja auttaa henkilöstöä sitoutumaan yritykseen. (Ylikorkala ym. 2018, 93.) Työntekijöiden asettaminen eriarvoiseen asemaan palkkioiden suhteen aiheuttaa suurta ristiriitaa työyhteisössä. Eriarvoisuus taas syö motivaatiota ja vähentää työntekijöiden välistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä. (Ylikorkala ym. 2018, 97.)

Tulospalkkion vaarana voi olla sen muodostuminen itsestäänselvyydeksi. Mikäli henkilöstö mieltää palkkion helpolla tulevaksi palkan lisäksi, joka ei vaikuta työntekijän tekemisiin työtehtäviin, eikä työntekijällä ole selkeää vaikuttamismahdollisuutta kokonaistulokseen. (Ylikorkala ym. 2018, 94.)

Rahapalkitsemisen lisäksi kannattaa hyödyntää myös muista palkitsemistapoja. Monet toivovat, että varsinaisen rahapalkan lisäksi onnistuneista työsuorituksista palkittaisiin muillakin aineettomilla palkkioilla. Tällaisia ovat muun muassa tunnustus esimieheltä, vakaa ja jatkuva työsuhde, palkallinen vapaa ja kehittymismahdollisuudet. Aineettoman palkitsemisen etu on sen edullisuus, sillä esimerkiksi hyvin ja oikea-aikaisesti suunnattu kiitos ei maksa yritykselle mitään. (Ylikorkala ym. 2018, 98.)

Kannustin- ja palkitsemisjärjestelmät pysyvät parhaiten kontrollissa, mikäli niitä johdetaan hyvin. Hyvällä johtamisella ei synny epävirallisia palkitsemisjärjestelmiä, kustannukset pysyvät hallittavina sekä palkitsemisjärjestelmien johtaminen ja kehittäminen pysyvät helpompina. (Ylikorkala ym. 2018, 13.)

3.2 Rahapalkkion suuruuden määrittäminen

Rahapalkkioiden tulee olla suhteessa työntekijän osaamistasoon, työn sisältöön ja vaativuuteen sekä työstä tulleisiin tuloksiin (Hakonen ym. 2014, 74–75). Palkitseminen tai rahapalkkion suuruus ei saa perustua suorituksen kannalta merkityksettömiin asioihin, kuten ikään, kokemusvuosiin, sukupuoleen, ihonväriin, pituuteen tai uskontoon. Suomessa palkkiojärjestelmät ovat perinteisesti hyvin tasapäistäviä. Tämä voi tarkoittaa sitä, että hyviä ja huonoja suorituksia ei osata erottaa toisistaan, jolloin hyvin pärjänneet häviävät ja huonosti pärjänneet puolestaan hyötyvät. (Sistonen 2008, 218.)

Yksilö arvioi omaa palkkiotansa muiden palkkioihin ja tämän vertailun tulos vaikuttaa jaon koettuun oikeudenmukaisuuteen. Tasasuhdeperiaate tarkoittaa sitä, että palkkio määräytyy panostuksen mukaan ja tätä tapaa monet pitävät oikeudenmukaisena. Palkkion tulisikin määräytyä niin, että samaa työtä tekevät samasta työstä yhtä hyvin suorittavat saisivat saman määrän palkkiota. (Hakonen & Nylander 2015, 125–126.)

3.3 Palkkion saavuttamiseksi asetetut tavoitteet

3.3.1 Tavoitteet palkitsemisjärjestelmissä

Keskeisessä asemassa palkitsemisen onnistumiseen ovat tavoitteiden asettelu ja oikeat työkalut niiden mittaamiseen. Palkitsemisjärjestelmien vaarana on ohjata toimintaa huonoon asiakaspalveluun. Ettei huonoon asiakaspalveluun ajauduttaisi, on erittäin tärkeää suunnitella palkitsemisjärjestelmien mittarit huolellisesti, sekä seurata niiden vaikutuksia säännöllisesti. Mikäli organisaatiossa on useita palkitsemisjärjestelmiä, pitää ottaa huomioon, etteivät järjestelmät rupea ohjaamaan toimintaa eri suuntiin. Yrityksessä voi olla henkilökohtainen tai mahdollisesti laajempaa ryhmää koskeva palkitsemisjärjestelmä. Mikäli palkitsemisjärjestelmät rupeavat kilpailemaan keskenään, niin useimmissa tapauksissa henkilökohtainen palkkiomalli menee edelle, koska siihen työntekijällä on yleisesti paremmat vaikutusmahdollisuudet. Esimiehen tulee huomioida myynnin johtamisessa myös se, että työntekijä ei ohjaudu tavoittelemaan pelkkää palkkiota ja jättämällä hoitamatta muita työtehtäviä. (Ylikorkala ym. 2018, 53–54.)

3.3.2 Hyvän tavoitteenasettelun käytännöt

Tavoitteiden muodostaminen ja niiden asettaminen niin, että ne ovat toimivia eivät ole täysin yksiselitteinen asia. Tavoitteiden on oltava yhtä aikaa realistisia, mutta haastavia. Niitä on myös seurattava säännöllisesti, niitä ei saa olla liikaa, eikä tavoitteet voi aiheuttaa ristiriitaisuutta keskenään, mikäli tavoitteiden on tarkoitus ohjata tekemistä tuloksellisempaan suuntaan. (Nieminen & Tomperi 2008, 52.)

Tavoitteenasettelun avuksi on kehitetty SMART-malli, jonka avulla voi arvioida tavoitteiden laatua. SMART:n ominaisuudet muodostuvat tulevat alkukirjainten perusteella ja ne ovat seuraavat: specific eli täsmällinen, measurable eli mitattava, achievable eli saavutettava, realistic eli realistinen ja time-bound eli aikasidonnainen. (Nieminen & Tomperi 2008, 52–56.)

Täsmälliset tavoitteet ovat selkeitä ja niistä käy ilmi ovatko ne euro-, prosentti-, tai yksikömääräisiä vai ovatko ne osuuksia liikevaihdosta tai markkinoista. Täsmällisyys määrittelee, myös miten tavoitteet jakautuvat esimerkiksi asiakkaiden tai tuoteryhmien välillä. (Nieminen & Tomperi 2008, 53.) Tavoitteen on oltava myös tarkasti mitattavissa, sillä muuten työntekijä ei tiedä onko hän saavuttanut jonkun tavoitteen vai ei. Tavoitteen selkeä mitattavuus lisää myös työn merkityksellisyyttä sekä päämäärän saavuttamiseksi pystytään asettamaan välitavoitteita. (Nieminen & Tomperi 2008, 54.)

Tavoitteen on oltava saavutettava mutta toisaalta tarpeeksi haastava. Oikean tavoitetaso löytäminen on keskeisessä asemassa tavoitteenasettelussa. Työntekijä sitoutuu tavoitteisiin, joissa saa käyttää parhaita ominaisuuksiaan ja kokee pätevyyttä työhönsä. Välitavoitteet ja niihin pääseminen lisäävät myös työntekijän tahtoa päästä parempaan lopputulokseen. Mikäli taas tavoitteet ovat liian alhaiset työntekijä ei haasta itseään ja kehitystä ei tapahdu. Tavoitteiden ollessa liian korkeat suhteessa työntekijän ominaisuuksiin, tulee ahdistumisen tunne ja tämä ei johda tavoiteltuun lopputulokseen. Pitkäjänteisyys ja asteittainen kehitys ovat tärkeitä palasia oikean tavoitetaso löytymisessä. (Nieminen & Tomperi 2008, 54–55.)

Realistinen tavoite tarkoittaa, että se on mielekäs ja strategian mukainen, tavoitteen mielekkyyden asettelussa on tärkeää kommunikoida työntekijän kanssa, sillä välttämättä aiemmin mielekkäiksi koetut asiat eivät välttämättä ole mielekkäitä enää tulevaisuuden muutoksissa. Tavoitteen on myös ymmärrettävästi tuettava yrityksen strategiaa, jotta

työntekijä ymmärtää myös tavoitella niitä asioita mihin yrityksenä ollaan suuntaamassa. Ymmärrettävyys on tärkeä asia, että työntekijä tietää mitä ollaan tekemässä ja miksi. (Nieminen & Tomperi 2008, 55–56.) Tavoitteiden pitää olla myös sellaisia, joihin yksilöllä on mahdollista vaikuttaa omalla toiminnallaan. Mikäli yksilöt eivät ymmärrä omia henkilökohtaisia vaikuttamismahdollisuuksiaan yrityksen tavoitteisiin pääsemiseen, se saattaa muodostaa käsityksen huonosta palkitsemisjärjestelmästä. (Ylikorkala ym. 2018, 94.)

Aikasidonnaisuus tavoitteenasettelussa tarkoittaa sitä, että mikäli tavoitteessa ei määritellä aikaväliä mihin tavoite on sidottu, niin se muuttuu enemmänkin haaveeksi kuin tavoitteeksi. Tavoiteaikataulu tuo määrätietoisuutta tekemiseen. Tavoitteen mittaamisvälin pitää olla riittävän lyhyt, että seuranta ja reagointi helpottuvat. (Nieminen & Tomperi 2008, 56.)

3.4 Riskit tavoitteenasettelussa

Tavoitteenasettelu voi epäonnistua, jos siihen ei paneuduta tarpeeksi. Väärin asetetut tavoitteet voivat kannustaa työntekijöitä vääränlaiseen tekemiseen. Työntekijät voivat myös ryhtyä osaoptimointiin, jolloin tiettyjen tavoitteiden täyttäminen tehdään muiden yrityksen kannalta tärkeiden tehtävien kustannuksella. Huonosti asetetut tavoitteet voivat olla myös toistensa suhteen ristikkäisiä, jolloin työntekijä ei pysty täyttämään molempia samanaikaisesti. (Ylikorkala ym. 2018, 61.)

Tavoitteenasettelun aiheuttamilta riskeiltä voi suojautua hyvällä suunnittelulla. Työpäivällä tulee arvioida säännöllisesti sitä, minkälaisia vaikutuksia palkitsemisen ehtona olevilla tavoitteilla on. Tavoitteita suunnitellessa tulee pohtia sitä, millä tavalla tavoitteet ohjaavat toimintaa ja mitä muita vaikutuksia palkitsemisellä on. Kun tavoitteiden ohjausvaikutukset tunnetaan, on onnistumisprosentti palkitsemisen oikeassa suuntaamisessa parempi. (Ylikorkala ym. 2018, 65–66.)

3.5 Yksilö- ja ryhmäpalkitseminen

Palkitsemisen kohteena voi olla joko yksilöt tai erilaiset ryhmät, kuten tiimit. Jos tiimi työskentelee tiiviisti yhdessä, sen keskinäinen sidoksisuus voi lisätä työn kannustavuutta

ja tehokkuutta. Jos keskinäisesti sidoksinen palkkio eli palkkio tiimin yhteisestä suoriutumisesta on käytössä, on tiimin jäsenten suoriutumisen oltava sidoksissa tiimin yhteiseen suoriutumiseen. (Ruohotie & Honka 1999, 111–112.) Samoin jos yksilön osuus tiimin kokonaissuoriutumiseen on vaikeasti määriteltävissä, on parempi keskittyä tiimin yhteiseen suoriutumiseen (Sistonen 2018, 115). Tiimin palkitsemisessa on huomioitava, että olemassa oleva tieto palkitsemisen periaatteista on lähtöisin pääasiassa yksilöihin liittyvästä tutkimuksesta, joten palkitsemisen periaatteita tulee hyväksikäyttää tiimitasolla varovaisuutta noudattaen (Ruohotie & Honka 1999, 112).

Vaikka palkitsemisen kohteena olisi myös tiimin suoriutuminen, ei yksilöiden omia tavoitteita tai palkitsemista tule unohtaa. Yksilöitä tulisi ainakin palkita esimerkiksi oman osaamisen kehittämisestä. Tämä kuitenkin usein unohtuu, jos tavoitteita mietitään lyhyen aikavälin tulosten kautta. (Sistonen 2018, 115.)

4 Palkitsemisjärjestelmän prosessit

4.1 Viestintä

Tärkeää palkitsemisessa on työntekijän tietoisuus palkitsemistavoissa. Työntekijän tulee ymmärtää palkitsemistavat ja tiedostaa mitkä palkitsemismallit ovat käytössä, sekä tietää mikä on oma vaikutus asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. (Hakonen ym. 2014, 26.) Työntekijän on lisäksi tiedettävä mistä palkitseminen muodostuu, ja millä toimenpiteillä hänellä on mahdollisuus vaikuttaa päästäkseen tavoitteisiin. Palkitsemismallien ymmärtäminen lisää henkilöstön halua toimia mallien sekä yrityksen tavoitteiden suuntaisesti. Hyvällä johtamisella voidaan lisätä palkitsemisen kannattavuutta niin yrityksen kuin työntekijänkin näkökulmasta. (Ylikorkala ym. 2018, 94.)

Kokonaispalkitsemisen seurattavuus on tärkeä tekijä yksilön kannalta. Yrityksissä on erilaisia käytäntöjä palkkioiden seurannasta aina kerran vuodessa ilmoitettavasta raportista reaaliaikaiseen seurantaan. (Hakonen ym. 2014, 27.)

Työntekijän tulee ennen palkkion maksamista olla tietoinen, kuinka suuresta summasta on kyse, lisäksi sovituista palkkioista on ehdottomasti pidettävä kiinni. Tavoitteiden ollessa realistisia ja yritykselle järkeviä, niiden kannustinvaikutus on myös parempi. (Ylikorkala ym. 2018, 56.)

Työnantajan kannalta on merkittävä asia, että palkitseminen mielletään myönteiseksi. Onnistuminen palkitsemisessa ja sen ymmärryksen lisääminen muodostuu yritykselle kilpailueduksi. Tärkeimpiä positiivisia vaikutuksia ovat työntekijöiden innostuneisuus, sitoutuneisuus, halu kehittyä organisaation sisällä, rehellisyys tuottavuus, hyvä työnantajamielikuva ja hyvät työsuoritukset. (Hakonen ym. 2014, 57.)

Palkkiojärjestelmän on aina oltava riittävän ymmärrettävä. Vaikka järjestelmä olisi erinomaisesti mitattavissa, mutta sitä ei ymmärretä, niin silloin se ei ohjaa työntekijöiden toimintaa kohti tavoiteltua suuntaa. Palkkiojärjestelmien ja tavoitteiden seuraamisen ymmärtämisen helpottamiseksi, kannattaa niistä kertoa mahdollisimman paljon. (Ylikorkala ym. 2018, 125.)

Riittävä määrä tietoa palkitsemisen perusteista ja eri muodoista on hyvä lähtökohta toimivan palkitsemisjärjestelmän rakentamiselle. Palkitsemisen on oltava aina hyvin johdonmukaista, mikä osaltaan lisää luottamusta palkitsemisjärjestelmiin. Lisäksi esimiesten tulee toimia aktiivisina tiedon välittäjinä näiden järjestelmien ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. (Ylikorkala ym. 2018, 58.)

Palkitsemisjärjestelmien suunnittelu vie paljon aikaa ja sen takia on erittäin tärkeää, että siitä myös viestitään riittävästi työntekijöille. Tehoton viestintä vie hyvältäkin palkitsemisjärjestelmältä pohjan ja sen vaikutukset jäävät hyvin heikoiksi. (Ylikorkala ym. 2018, 59.) Yksi tehokkaimmista viestin perille menon varmistajana on esimies. Mitä enemmän palkitsemisjärjestelmistä viestitään, sen vähemmän se jättää varaa arvailuille ja tilaa epä-määräisille huhupuheille. (Ylikorkala ym. 2018, 61.)

Rahallisen palkitsemisen tueksi tarvitaan työntekijää arvostavaa kohtelua ja säännöllisen hyvän palautteen antamista. Nämä tukitoimet mahdollistavat työntekijän sisäisen motivaation kehittymisen ja ohjaavat työntekijää parempiin suorituksiin. (Ylikorkala ym. 2018, 55.)

4.2 Päätöksenteko

Palkitsemisjärjestelmän johtamisen organisointitapa yrityksissä vaihtelee. Pienessä yrityksessä se on usein toimitusjohtaja itse, mutta suurissa organisaatioissa palkitseminen saattaa noudattaa järjestelmällistä prosessia, jossa jäsenillä on selvät roolit ja vastuut.

Oli palkitsemisjärjestelmän organisointi minkälainen tahansa, kaikenlaista palkitsemisjärjestelmään liittyvää salamyhkäisyyttä tulisi välttää. (Ylikorkala ym. 2018, 16–17.)

Työntekijöiden osallistaminen palkitsemisjärjestelmien kehittämiseen on yksi parhaista keinoista viestiä työntekijän arvostuksesta ja lisätä työntekijän omaa arvostusta työtänsä kohtaan (Ylikorkala ym. 2018, 26). Työntekijän osallistaminen palkitsemisjärjestelmien laatimiseen viestii henkilölle luottamusta ja arvostusta, sekä on hyvä keino parantaa vuorovaikutussuhdetta (Ylikorkala ym. 2018, 54).

4.3 Kehittäminen

Palkitsemisjärjestelmien kehittämisessä on tärkeää, että pystytään hyödyntämään laajalaisesti sekä työnantajan että työntekijöiden asiantuntemusta ja kokemuksia. Palkitsemisen yhteisen kehittämisen onnistuessa, se sitouttaa henkilöstöä sekä lähentää johtoa ja henkilöstöä tekemään läheisempää yhteistyötä. Palkitsemisjärjestelmän kehittämisestä kannattaisikin luoda prosessi yrityksessä, johon henkilöstö pääsee vahvasti vaikuttamaan. (Rantamäki ym. 2006, 121.)

Kehittämisprosesseissa huomioonotettava seikka on, ettei yrityksessä perusteita palkitsemiselle luotaisi yksinomaan ylhäältä alaspäin johdon määrääminä. Mikäli näin toimitaan, niin unohdetaan käytännön kokemukset palkitsemisen vaikutuksista. Palkitsemisen kehittäminen mahdollistaa oivan keinon parantaa samalla myös sisäistä yhteistyötä ja sitouttaa työntekijöitä mukaan strategiatyöhön. (Rantamäki ym. 2006, 123.) Tyypillisiä kehittämisprosessin vaiheita ovat ideointi, kehittämiskohteiden kartoitus, toimenpiteiden luominen, käytännön kehitystyö, prosessin yhteenveto sekä kehittämistyön jatko. Kehittämiskohteiden kartoitukseen on olemassa neljän kysymyksen malli; miksi, mitä, ketkä ja kuinka. (Hakonen & Nylander 2015, 184–186.) Palkitsemisjärjestelmä on kuitenkin vain yksi osa päivittäistä johtamista ja hyvä palkitsemisjärjestelmä on hyvä johtamisen tuki (Sistonen 2008, 213).

5 Tutkimuksen toteutus

5.1 Laadullinen tutkimus

Laadulliselle tutkimukselle ominaisesti ei ole olemassa vain yhtä oikeaa totuutta ja vuorovaikutuksen merkitys työssä korostuu merkittävästi (Puusa & Juuti 2011, 31). Laadullinen tutkimus tukee työn tarkoitusta ja tutkimukselle oleellista on haastateltavien näkökulmien esille tuominen ja tutkimuksen tekijän vaikutus yksittäisiin havaintoihin. Tutkimuskohteen näkökulmasta laadullinen tutkimus tarkastelee kyseistä yksittäistä tapausta ja ottaa huomioon tiedon subjektiivisuuden. (Puusa & Juuti 2011, 47–48.) Kvalitatiivisen tutkimuksen peruseräisiin kuuluu, että tutkija tulkitsee haastateltavien mielipiteitä ja tulkintoja. Tutkija tekee näistä oman analyysinsä ja pyrkii tulkitsemaan haastateltavien tuntemuksia ja yhdistämään tutkimuskontekstin haastateltavien kanssa. (Puusa & Juuti 2011, 73.)

5.2 Tapaustutkimus

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena. Tutkimus rajattiin koskemaan yhtä yritystä (Etra Oy) ja siellä organisaation yhtä osaa (avainasiakaspäällikkötiimi). Tutkimuksen strategiaksi valittiin tapaustutkimus sen teorialyyttisen sopivuuden takia. Teoria tuki juuri yksittäisen tapauksen tutkimista. Työssä pyritään tuomaan tapausta esille niin, että teoria laadullisen tutkimuksen kriteereistä tukee työn rakennetta.

Tapaustutkimus on tutkimusstrategiana yleinen juuri laadullisessa tutkimuksessa ja sen vahvuuksiin voidaan lukea sen joustavuus tutkittavasta kohteesta riippumatta. Tapaustutkimuksessa ei ole yhtä ainoa oikeaa toimintamallia ja tärkeämpänä pidetäänkin, että tutkija toteuttaa tutkimuksensa johdonmukaisesti koko työn ajan. Tyypillistä tapaustutkimukselle on, että tapausta kohti on reilusti aineistoa ja aineistoa tutkittaessa pyritään säilyttämään sen normaali asiayhteys. Tapaustutkimukselle on tyypillistä löytää tietty yksittäinen kohde ja tarkastella kyseisen tapauksen prosesseja. Tapaustutkimuksen tavoitteena on kuitenkin löytää teoreettinen viitekehys tapauksen ilmiöiden auki purkamiseksi. Lisäksi tapaustutkimuksella pyritään löytämään vastauksia tapauksen luonteesta, miten ja miksi kysymyksillä. (Puusa & Juuti 2011, 183–189.)

5.3 Kohdeyritys

Tutkimuksessa käsiteltävä kohdeyritys on vuonna 1932 perustettu suomalainen perheyritys Etra Oy, joka kuuluu osaksi Etola-yhtiöitä. Yrityksen toimiala on tekninen tukku-kauppa. Etran liikevaihto vuonna 2018 oli noin 250 miljoonaa euroa ja se työllistää yhteensä noin 750 henkilöä. Etralla on omia myymälöitä 39:lla paikkakunnalla ympäri Suomea sekä logistiikkakeskus Hämeenlinnassa. (Etra 2019.)

Tutkimuksessa käsitellään Etran avainasiakaspäällikköjen palkitsemisjärjestelmää. Etralla on kahdeksan hengen avainasiakaspäällikkötiimi, joka vastaa valtakunnallisten sopimusasiakkaiden hoitamisesta, koordinoinnista, nimettyjen asiakkaiden sopimusneuvotteluista sekä uusasiakashankinnasta. Lisäksi uusien sopimusten jalkauttaminen Etran toimipisteen ja asiakkaan välille, kuuluu avainasiakaspäällikön tehtäviin. Tutkimuksen rajauksen perusteina oli muun muassa se, että asiakaspäällikkötiimin palkitsemisjärjestelmä on ollut käytössä vasta noin kolme vuotta, joten nyt on hyvä aika arvioida sen toimivuutta. Lisäksi halusin rajata tutkimuksen koskemaan vain yhtä tiimiä tai porrasta, sillä eri tehtävänkuvuissa olevilla palkitsemisjärjestelmät vaihtelevat ja näin tutkimuksen laajuus ei välttämättä pysyisi järkevällä tasolla.

5.4 Aineistonkeruumenetelmät

Tässä työssä aineisto kerätään haastatteluilla. Haastattelut ovat aineiston keruussa käytetyimpiä menetelmiä, kun mietitään laadullisia tutkimuksia. Haastattelujen avulla pyritään lisäämään tutkijan tietoisuutta tutkittavasta aiheesta ja saada mahdollisimman kattava kuva tutkimuskohteesta. Päätelmien ja johtopäätösten tekeminen haastatteluista vaatii, että haastattelut nauhoitetaan ennen kuin niitä voidaan tulkita. (Puusa & Juuti 2011, 73, 76.) Haastattelu on hyvä aineistonkeruumenetelmä siksi, että se mahdollistaa lisätiedon saamisen epäselvien vastausten kohdalla.

Haastattelutapana tässä tutkimuksessa oli puolistrukturoitu haastattelu. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelijalla on olemassa yksityiskohtainen kysymyslista, mutta haastateltavat saavat vastata omin sanoin. Tämä haastattelulaji tukee paremmin vähän haastatteluja tehnyttä tekijää, koska apuna on haastattelua ohjaava kysymyslista. (Puusa & Juuti 2011, 76, 81.)

Haastattelut toteutettiin Etran pääkonttorilla Helsingin Suutarilassa. Haastateltavat valittiin avainasiakaspääällikkötiimistä satunnaisesti. Haastateltavien määrä valikoitiin niin, että yli puolet tiimin jäsenistä tuli haastateltua. Haastateltavien ja haastattelujen laatu on laadullisessa tutkimuksessa merkittävämpi kriteeri, kuin haastateltavien määrä. Tärkeää on myös, että saadaan kerätyksi aineisto, josta pystytään tekemään käsitteellisiä johtopäätöksiä. (Puusa & Juuti 2011, 55.)

Haastattelukysymykset (liite 1) laadin teoreettisen viitekehyksen kirjoittamisen jälkeen. Kysymykset pohjautuivat teoriaosuuteen ja kysymyksissä pyrittiin löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiini. Haastattelujen kysymykset oli jaoteltu kolmeen eri aihealueeseen. Alueet olivat palkitsemisjärjestelmien viestintä, tavoitteenasettelu sekä kysymykset itse rahapalkitsemisesta.

Taulukko 2. Taustatietoja haastateltavista ja haastatteluista.

Haastateltavat	Ikä	Sukupuoli	Haastattelun pvm	Haastattelun pituus
Haastateltava 1	36	mies	26.2.2019	22 min
Haastateltava 2	34	mies	27.2.2019	23 min
Haastateltava 3	55	mies	1.3.2019	38 min
Haastateltava 4	44	mies	5.3.2019	36 min
Haastateltava 5	31	mies	5.3.2019	39 min

Taulukossa 2 on taustoitettu haastateltavien numero, iät ja sukupuolet. Tutkimukseen valitun avainasiakaspääällikköportaalan jäseniä Etrassa on kahdeksan ja haastateltavia oli kaikkiaan viisi eli selkeä enemmistö tiimin sisältä tuli haastatelluksi. Haastattelut suoritettiin loppupalvesta 2019 ja niiden kestot vaihtelivat 22 minuutista 39 minuuttiin. Haastattelujen tarkat ajankohdat ja pituudet käyvät taulukosta ilmi.

5.5 Sisällönanalyysi

Tässä työssä aineisto analysoitiin sisällönanalyysin keinoin. Laadullisen tutkimuksen analyysitapoja on monia ja onkin todettu, että ne eivät ole keskenään verrattavissa toisiinsa, vaan tutkija tekee itselleen parhaan ja tarkoituksenmukaisimman valinnan, johon vaikuttavat tutkimuksen tavoitteet. Analyysejä voidaan käyttää monessa eri tutkimuksen vaiheessa ja analyysimenetelmiä voi käytössä olla useampiakin. (Puusa & Juuti 2011, 114.) Tutkimuksen tekijä kokoaa aineistot yhteen, purkaa ne osiin, tekee niistä analyysijä ja uusia kokonaisuuksia, joista tutkija tekee johtopäätöksiä (Puusa & Juuti 2011,

115). Aineiston analyysissä on merkittävää, miten kysymykset suhtautuvat teoreettiseen viitekehykseen (Alasuutari 1999, 40).

Kaikki haastattelut nauhoitin haastattelutilanteessa, jonka jälkeen myöhemmässä vaiheessa litteroin jokaisen haastattelun yksitellen omaksi dokumentikseen. Nämä dokumentit numeroin ja annoin jokaiselle vastaajalle oman numeron 1–5 väliltä, jotta minun oli helpompi seurata ja tutkia kunkin vastaajan vastauskulkua. Litteroitujen haastattelujen kohdalla käytin värikoodausta löytääkseni tutkimukseni pohjaksi vastauksien samankaltaisuuksia, sekä selkeitä huomionarvoisia eroavaisuuksia. Tämä tuki sisällönanalyysin toteuttamista, sillä siinä tavoitteena on käydä läpi kaikki haastattelumateriaali ja tuottaa siitä selkeä sanallinen kokonaisuus läpi koko tutkimusprosessin (Puusa & Juuti 2011, 116).

6 Aineiston analyysi ja johtopäätökset

6.1 Palkitsemisjärjestelmien rakenne kohdeyrityksessä

Haastatellut suostuivat mielellään haastatteluun. Lähes kaikki haastateltavat keskustelivat rahapalkitsemisesta avoimesti. Yksi haastateltava ilmaisi haastattelun aikana huolensa siitä, voiko hän kertoa asiasta, vai onko asia salassa pidettäväksi luokiteltua tietoa.

No periaatteessa tää on vähän niin kuin salaista tietoa, ettei esimerkkejä hirveesti voida tästä nyt ilman yhtiön lupaa jakaa. Mulla ei oo tarpeeks valtuuksia, että saisin kertoa näistä, en tiedä, että saako tai saa varmaan. (Haastateltava 1)

Yhteistä kaikille haastateltaville oli, että kaikki tiesivät rahapalkitsemisjärjestelmänsä palkkion muodostumisperusteet. Käytössä on siis rahapalkitsemisjärjestelmä, jonka tarkastelujakso on puoli vuotta kerrallaan. Ensimmäisen vuosipuoliskon mahdollisen palkkion maksupäivä on elokuussa, ja toisen vuosipuoliskon seuraavan vuoden helmikuussa. Palkitsemisjärjestelmässä on viisi osaa. Kolme osaa voivat muodostaa palkkion niin, että vain yksikin kasvaisi, eivätkä ne ole siinä mielessä riippuvaisia toisistaan. Nämä kolme aluetta ovat yrityksen tuloksen parantuminen (€), omien nimettyjen asiakkaiden myyntiliiketoiminnan kasvu (€) sekä avainasiakaspääällikkötiimin kaikkien asiakkaiden myyntiliiketoiminnan yhteiskasvu (€). Mitään näistä palkitsemisistä ei kuitenkaan toteuteta, jos asiakaskäyntitavoite ei täyty. Jokaisella avainasiakaspääälliköllä on 52 asiakaskäyn-

nin tavoite puolella vuodessa, ja se pitää täytyä bonuksen maksua varten. Toisin sanoen, mikäli asiakaskäyntejä ei tule riittävästi, voidaan nuo kolme ensin mainittua palkkiota jättää huomiotta, vaikka perusteet palkkion maksulle muuten täytyisivätkin. Lisäksi palkitsemisjärjestelmässä on yksi oma osa-alueensa. Tässä kriteerinä on asiakkaan hankintasopimuksen allekirjoitus, sopimus voi olla kokonaan uuden asiakkaan tai se voi olla myös vanhan asiakkaan hankintasopimuksen uusinta. Tämä osa-alue ei ole riippuvainen muista palkitsemisjärjestelmän osista eli maksuperuste voi täytyä, vaikka muut osa-alueet eivät toteutuisivatkaan.

Taulukko 3. Palkitsemisjärjestelmän osa-alueet

Kriteeri	Mittari
Yrityksen tuloksen parantuminen	Kasvu, €
Omien nimettyjen asiakkaiden ostojen kasvu	Kasvu, €
Avainasiakaspäällikkötiimin kaikkien asiakkaiden ostojen yhteinen kasvu	Kasvu, €
Asiakaskäynnit	Sovittu kpl-määrä
Uudet sopimukset	Kpl

Taulukossa 3 on havainnollistettu mitkä ovat palkitsemisjärjestelmän osa-alueet ja millä mittareilla ne ovat mitattavissa. Kuten taulukosta voi havaita, osa mittareista on euro-määräisiä ja osa liittyy kappalemääriin.

6.2 Rahapalkitsemisen motivaatiovaikutus

Rahapalkitsemista käsittelevissä kysymyksissä pyrittiin löytämään vastauksia rahan motiivivaikutuksista ja mikä on yrityksen maksamien peruspalkan päälle tulevien palkkioiden kannattavuus strategisessa mielessä. Lisäksi pyrittiin kartoittamaan, kumpuaako vastauksista jotain merkittäviä kehityskohteita koskien rahapalkitsemista.

Vastaajista neljä oli vahvasti sitä mieltä, että tulospalkkion tavoittelu ei ohjaa toimintaa työssä tai ei pyri valitsemaan työtehtäviään sen mukaan, että saavuttaisi tulospalkkion helpommin. Yksi vastaajista jopa kiisti tämän melkoisen vahvasti.

Jos minä rehellisesti vastaan tähän näin, niin ei millään tavalla. Tää ei tällä hetkellä aseta tarpeeksi niitä porkkanoita siihen, että se vaikuttaisi mun työntekoon jollain lailla. (Haastateltava 1)

Yksi vastaajista oli lievästi sitä mieltä, että tulospalkkio ohjaisi toimintaa työssä.

Siinä mielessä ohjaa, että yrittää tehdä parhaansa ja siten saada tulosta aikaan. (Haastateltava 4)

Vahvat näkemykset siitä, että tulospalkkion tavoittelu ei ohjaisi suurimman osan toimintaa on suuressa ristiriidassa sen kysymyksen kanssa, että onko tulospalkkio tavoittelamisen arvoinen. Jokainen haastateltavista oli kuitenkin sitä mieltä, että se on tavoittelamisen arvoinen.

Kyllä, se on kuitenkin kohtuullisen suuri osa vuotuisia ansioita eli kyllä se on. (Haastateltava 2)

On, totta kai. (Haastateltava 1)

Haastattelussa kysyttiin tulospalkkion kannustamisesta kovempaan työskentelyyn. Tämä jakoi jälleen mielipiteitä, kolme vastaajista kuitenkin myönsi sen kannustavan työskentelemään kovemmin.

No kyl se tavallaan siinä mielessä, että kun tuolla painetaan pitkiä iltoja palaverista toiseen maakunnissa tai maailmalla, niin kyllähän se nyt siinä mielessä antaa semmoista tietynlaista jaksamista siihen hommaan. Se että jos sitä pitäis normaali kuukausiikalla tehdä, niin kyl se vähän tuntuis ehkä sellaiselta puulta. (Haastateltava 5)

Yksi vastaajista koki tulospalkkion kannustinvaikutuksen liian vähäisenä työskenneläkseen kovemmin. Yksi vastaajista oli sieltä, että se ei kannusta tekemään kovemmin töitä, vaan on ennemminkin automaatio työnantajan puolelta.

Sanotaan että se on erittäin tervetullut lisä, mutta mä nään sen enemmänkin kädenojennuksena työnantajan puolelta, kuin että se ois mua silleen niin motivoiva tai kannustava asia. (Haastateltava 3)

Kannustinvaikutuksen vähäisyyden ja sen automaattisuuden tyyliset vastaukset antavat viitteitä siitä, ettei yrityksen johto ole onnistunut viemään palkitsemista osaksi strategiaa. Vain yksi vastaajista oli myös sitä mieltä, että palkitseminen ohjaisi keskittymään organisaation johdon asettamiin tavoitteisiin. Myös tämä viestii siitä, että strategia ei tue palkitsemista. Tässä olisi myös tarpeellista miettiä onko johto viestinyt strategisen vaatimustason riittävän hyvin työntekijöille.

No sanotaan näin, että pitäis varmaan keskittyä ja paneutua niihin, mutta tuota tällä hetkellä ei ohjaile mun työskentelyä kovinkaan paljon. (Haastateltava 2)

Ei, kyl mä sen oman päivän ja sen rytmin asetan niinku asiakkaan ehdoilla. (Haastateltava 5)

Kysymykseen siitä määrittääkö palkitseminen sen, kuinka kovasti teet töitä, vain yksi vastasi suoraan kyllä. Kolme vastaajista oli vähän epävarmoja asiasta, ja totesivat sen määrittävän osittain. Haastateltava viisi oli sitä mieltä, että hänellä palkitseminen ei määritä kuinka kovasti hän töitä tekee.

No ei se sitä täysin määritä, mut kyl se kuitenkin se palkkio on niin merkittävä, niin kyl se pistää työskentelemään kovemmin. (Haastateltava 4)

Ei se oikeastaan lähtökohtaisesti, tietysti en mä sano et se bonus, mut sit se et jos työtehtävät on kiinnostavia ja siitä oon motivoitunut, että saa tehdä hienojen asiakkaiden kans töitä, niin sen ehkä nään enemmän semmoisena draivina. (Haastateltava 5)

Se miten vastaajat kokevat tulospalkkion saamisen on mielenkiintoista. Oikean mallin ja tulospalkkion pääsyyntä pitäisi olla viesti hyvin tehdystä työstä. Siitä huolimatta vain yksi vastaajista on suoraan sitä mieltä, että tulospalkkion saaminen on positiivinen viesti hyvin ja oikein tehdystä työstä. Muut vastaajista olivat hyvin epävarmoja tulospalkkion ja onnistumisen suhteesta. Tämä saattaa vihjata siitä viestinnän epäonnistumisesta, että jos täytät palkitsemisjärjestelmän mittarit, niin silloin olet onnistunut työssäsi hyvin.

Näin ainakin haluaisin uskoa, mutta ei välttämättä korreloi ihan suoraan siihen. Esimerkkinä viime vuonna saatu bonus, koen että oli suurempi kuin mitä olisin omien onnistumisten ansiosta ansainnut. (Haastateltava 2)

Kyl se varmaan jossain määrin, mutta jos ei saa tulospalkkiota ei se välttämättä tarkoita, että ois tehnyt työnsä huonosti. Eli viestii ja ei viesti. (Haastateltava 4)

Haastateltavista kolme koki tulospalkkion vahvistavan osaamisen tunnettaan. Kaksi vastaajista ei kokenut sitä osaamisen vahvistavana tunteena. Toinen vastaajista, joka ei kokenut tulospalkkion vahvistavan osaamista, ei osannut perustella mielipidettään ja toinen koki itseluottamuksen ja osaamisen rakentuvan muista osa-alueista.

Kyllä se vahvistaa. Kyllähän se tuo aina sellaista itseluottamusta, jos pikkusen palkitaankin. (Haastateltava 4)

Ei kyllä vahvista. Lähinnä ne on muut tekijät mitkä vaikuttaa mun itseluottamukseen. Työura ja pitkäjänteiset asiakaskontaktit, millä sitä itseluottamusta rakennetaan, että ei se yhtäkkäinen bonus sitä ammattitaitoo kasvata kuitenkaan. (Haastateltava 5)

Haastattelussa kysyttiin, onko sinun suoriuduttava erinomaisesti työstäsi saadaksesi tulospalkkion. Vastausten mukaan, vain yhden avainasiakaspäällikön mielestä on suoriuduttava erinomaisesti työstään, että tulospalkkio maksetaan.

No joo, ei se niin kuin ilmaiseksikaan tule sieltä, että siinä mielessä ei niitä turhaan tavallaan makseta, että kyllä niiden eteen pitää tehdä töitäkin. (Haastateltava 3)

Mielestäni tässä voisi kohdeyrityksellä olla huomattavasti kehittämistä, sillä liian helpon tuntuisen tulospalkkion saaminen saattaa jättää työntekijät liiaksi mukavuusalueelleen. Kuitenkin neljä viidestä vastaajasta oli sitä mieltä, että erinomaista suoriutumista ei vaadita.

Ei vaadi erinomaista suoriutumista kyllä. Varsinkin tuo moniportainen palkitsemisjärjestelmä mahdollistaa sen, että keskinkertaisella suorittamisella on oikeutettu ja mahdollista saada bonus. (Haastateltava 2)

Kysyttäessä voiko tulospalkkion saada vaikka ei suoriutuisi hyvin, oli vain kolme vastaajista sitä mieltä, että voi jäädä kokonaan ilman tulospalkkiota. Kaksi vastaajista oli sitä mieltä, että tulospalkkion voi saada vaikka itse ei niin kovin hyvin suoriutuisikaan. Tämänkaltaiset vastaukset aiheuttavat ehdottomasti miettimistä liiankin helposta ja automaattisesta palkitsemisesta.

Kyllä siihen on realistiset mahdollisuudet, jos markkina kasvaa koko ajan ja asiakkaat ostaa vaan meiltä ja vaikka itse tekisinkin vähän kehnompaa työtä, niin kyllä se todennäköisesti näkyy tilipussissa positiivisena tuloksena. (Haastateltava 5)

Periaatteessa kun puhutaan tästä yrityksen tuloksesta ja siihen perustuvasta palkkiosta, niin joo kyllä se on niin kuin myös mahdollista. (Haastateltava 3)

Tiedusteltaessa olisivatko haastateltavat vähemmän kiinnostuneita työtehtävistään, mikäli heille ei maksettaisi suoritukseen perustuvaa tulospalkkiota, syntyi vastauksissa suurta hajontaa. Yksi haastatelluista oli suoraan sitä mieltä, että ei olisi vähemmän kiinnostunut työtehtävistään. Kaksi vastaajista oli sillä kannalla, että eivät olisi vähemmän kiinnostuneita työtehtävistään, mikäli mahdollisen tulospalkkion pois jättäminen huomioidaisiin peruskuukausipalkassa.

En, jos se tulospalkkio määriteltäisi sinne peruskuukausipalkkaan. (Haastateltava 1)

Kahdella vastaajista oli mielipide sen kannalla, että työtehtävät peruskuukausipalkalla kiinnostaisivat merkittävästi vähemmän.

Lähtökohtaisesti varmaan puhutaan tän toimenkuvan töistä samalla tai muulla alalla, jos puhutaan pelkästään kiinteästä palkasta, niin kiinnostus jää pienemmäksi. On se kuitenkin niin merkittävä se tulospalkkion osuus. (Haastateltava 5)

6.3 Tavoitteenasettelu Etra Oy:ssä

Kohdeyrityksessä palkitseminen tapahtuu useamman asian yhteisvaikutuksesta. Kaikille vastaajille kysymys omasta, tiimin vai yrityksen suoriutumiseen pohjautuvasta palkitsemisesta oli selvä. Palkitseminen perustuu kaikkiin näihin kolmeen. Tavoitteenasettelun näkökulmasta yrityksen tuloksen parantuminen, omien ja tiimin asiakkaiden ostojen kasvua ei koettu niinkään järkeväksi tavoitteenasetteluksi, vaan enemmänkin edellisten vuosien tilastojen vertailuun, jatkuvaan markkinoiden kasvuun ja markkinaosuuksien kasvattamiseen. Kaksi vastaajista olivat sitä mieltä, että paras keino vaikuttaa asetettuihin tavoitteisiin on uusien asiakkaiden hankinta.

Et tavallaan se ei oo niinku realistinen, et aina kasvetaan. Missä kohtaa tulee se piste, että nyt me ollaan, vaikka kahden vuoden aikana saavutettu 40% kasvu ja oltaiskin tyytyväisiä, jos saatais säilytettyä se asema. Koska kyl se jossain vaiheessa tyssä se kasvu. (Haastateltava 5)

Toki se millä pystyy ehkä eniten vaikuttaa, mun näkemyksen mukaan on se, jos saa uusia asiakkaita. (Haastateltava 4)

Toisaalta uusien asiakkaiden hankintasopimus ja siitä maksettava palkkio oli yhdelle haastateltavista jäänyt epäselväksi.

Kaikki muut on selkeitä paitsi sopimuksen allekirjoituksesta maksettava palkkio. Se on vähän sellainen vaihteleva ja perustuukin aina toimitusjohtajan parhaaseen mahdolliseen arvioon sopimuksen suuruudesta. (Haastateltava 2)

Omasta vaikuttamisesta asetettuihin tavoitteisiin avainasiakaspäälliköt olivat kuitenkin vahvasti sitä mieltä, että omasta asiakasportfoliosta pystyy keskustelemaan johdon kanssa. Tämä kysymys antoi ristiriitaista tietoa, kun aiemmin haastateltavat olivat vahvasti sitä mieltä, että tavoiteasettelu perustuu pelkästään myynnin kasvulukemiin. Toisaalta vastaajat eivät välttämättä ole ymmärtäneet täysin johdon asettamia tavoitteita tai sitten viestintä on ollut vajavaista. Kaksi haastateltavien vastauksista tukevat oman vaikuttamisen ja keskusteluyhteyden mahdollisuudesta ja olemassa olost.

Sitten jos kokee hankalaksi, että on tietty määrä käyntejä vuodessa, niin mä oon ainakin henkilökohtaisesti saanut siihen helpotusta. (Haastateltava 5)

Kyllä keskustelemalla esimerkiksi asiakkaista tai ketä asiakkaita hoitaa. (Haastateltava 1)

Tavoitteiden mittaavuudesta haastateltavat olivat yhtä mieltä, että ne ovat hyvinkin tarkkaan määriteltyjä ja mitattavissa olevia. Asiakaskäyntejä mitataan toteutuneiden asiakaskäyntien mukaan, yrityksen tulosta mitataan tuloksen kehittymisestä ja omien, sekä tiimin asiakkaiden liikevaihdon kehitystä mitataan kumpaakin toteutuneen myynnin perusteella. Yhden haastateltavan mukaan portaat palkkioiden maksussa ovat hyvinkin tiheät.

Menee se kohtuullisen tiheällä kammalla, esimerkiksi meidän tiimin bonuksessa se oli 10 000 euron välein, että saavutetaan tiiminä 50 000 euron kasvu niin maksetaan X määrää ja jos taas saavutetaan 60 000 euron kasvu niin maksetaan Y määrää, että kyllä se aika tarkka seuranta on. (Haastateltava 2)

Tavoitteiden tasosta yksi vastasi tavoitteiden olevan realistisia ja koki, että niihin on mahdollisuus päästä. Suurimmaksi haasteeksi vastaaja totesi, että yleistä markkinatilannetta ei tässä kovin hyvin oteta huomioon, kun mittarit ovat kuitenkin kasvuun pohjautuvia. Neljä haastateltavista vastasi tavoitteiden olevan saavutettavissa olevia. Näissäkin vastauksissa ilmeni, että markkinatilanteen vaikutusta ei niinkään huomioida. Haastateltavat yksi ja kaksi kokivat kuitenkin saavutettavissa olevuuden hieman eri tavalla.

Niin, riippuu aina vähän markkinatilanteesta. Viime vuoteen, kun verrataan, on ne saavutettavissa ne tavoitteet, mutta toki ei ne helposti tuu. (Haastateltava 1)

Nyt sitten tulevaisuus näyttää minkälainen se on, kun teollisuus ja markkinat ei välttämättä vedä niin hyvin, että miten se palvelee siinä vaiheessa. Ainakin tossa, kun suhdanteet on ollut suotuisat, niin se tuntui jopa kohtuullisen helposti saavutettavilta. (Haastateltava 2)

Kysyttäessä paineen tai kilpailuasetelman luomisesta tiimin sisällä tavoitteisiin pääsemiseksi, ei kukaan kokenut asiaa paineistavana tekijänä. Tiimin sisäinen avoimuus ja tietoisuus kaikkien palkkioista vähentää keskinäistä kateutta. Paineen kokemisen sijaan yksi vastaajista oli sitä mieltä, että ryhmähenki on avainasemassa tavoitteiden saavuttamisessa.

Mä en oo kokenut henkilökohtaisesti siitä paineita missään vaiheessa. Viime vuonna oli yksi tapaus, jossa oli yhdellä tiimiläisellä loppuvuosi vähän negatiivinen,

*se että me ollaan kuitenkin niinku tiimi, niin kyllähän meidän pitää puhaltaa yhteen hiileen ja jos jollain menee huonosti, ni meidän pitää kuitenkin tukee sitä lähtökoh-
taisesti. Ja miettiä jotain asiakkuuksia yhdessä, et mitä kannattais tehdä että se lähtis
kasvuun. (Haastateltava 5)*

6.4 Viestintä ja rahapalkitsemisjärjestelmä

Haastateltavien mielipiteet viestinnästä olivat yhteneväisiä sen suhteen, että myynnin kehitystä seurataan kahden viikon välein pidettävissä tiimipalavereissa. Seuranta ja viestintää palkitsemisjärjestelmän tavoitteiden etenemisestä ja tavoitteisiin pääsemisestä viestitään vain palkkionmaksujen yhteydessä puolivuositain. Haastateltava 5 kaipasi sen suhteen selkeää parannusta.

Sitä ei niin tarkasti oo käyty läpi ennen, kuin sitten se H-hetki lähestyy. Niin miks se ei vois olla, vaikka kvartaaleittain se seuranta, kun kuukausi on kuitenkin aika lyhyt aika ja siinä tulee jaksovaihteluita väkisinkin. Esimerkiksi kvartaaleihin pilkkoo sen ja siitä kattoo sen etenemisen. Siihen vaikka se oma näkymä, että missä mennään ja jos on paljon miinusta, niin minkä verran on matkaa et pääsee plussalle. Tehtäis se niinku selkeeks ja seurattavaksi, ni omakin tahtotila vaikuuttaa siihen ois paljon suurempi. (Haastateltava 5)

Viestinnän vähäisyydestä johtuen haastateltavat joutuvat arvioimaan vain suurpiirteisesti missä palkitsemisjärjestelmän osalta mennään. Yksi haastateltavista ei muistanut mistä palkitsemiskokonaisuus tuon puolen vuoden ajanjaksolla muodostuu, mutta totesi kuitenkin siitä löytyvän dokumentin mistä sen voi tarvittaessa tarkistaa. Tämän palkitsemisjärjestelmän dokumentin, mistä palkitsemisperusteet käyvät ilmi, totesi itseltään löytyvän kaksi muutakin vastaajaa. Kävi myös ilmi, että perusteet käydään läpi kalenterivuodeksi kerrallaan, mutta hienosäätöä tai välitavoitteita niihin ei juuri tarkastelujakson varrella tehdä.

Huolimatta viestinnän alhaisesta tasosta kaikki haastateltavat kokivat, että asioista tiedotetaan saman verran ja tasapuolisesti kaikille. Puolivuositain käytävät palkkion maksuun oikeuttavat tulokset käydään aina koko avainasiakaspäällikkötiimin kesken avoimesti läpi ja jokainen tietää minkä verran kullekin tiimin jäsenelle maksetaan bonuksia.

Vain yksi vastaajista ei osannut lainkaan sanoa miten palkkio muodostuu suhteessa suoriutumiseen asetettujen tavoitteiden kanssa. Muille vastaajille oli selvää toimenkuva, vastuut ja velvoitteet. Selvää neljälle muulle oli myös, miten ja mistä palkkiot muodostuvat ja missä suhteessa pitää omista töistä suoriutua, että bonukseen voisi päästä. Niin

sanotun seuranta- ja palautekeskustelun puuttuminen ohjaa selkeästi kohdeyrityksessä palkitsemisjärjestelmän kehitystyön tulemaan johdolta käsin määrättyinä. Tämä käy myös haastateltavan kaksi vastauksesta ilmi.

Palkkiojärjestelmä on sen verran uusi, että se on nyt vasta toista vuotta käytössä ja kyllä ne on määritelty ylhäältä päin etukäteen, että ei oo toistaiseksi ainakaan hirveästi päässyt vaikuttamaan siihen. (Haastateltava 2)

Tulospalkkion yhteydessä saatavaa positiivista palautetta eivät haastateltavat juurikaan kokeneet saavansa. Yhteisesti tiimille tulevaa kunniaa kertoi yksi haastateltavista. Muiden vastauksista ei sitäkään käynyt ilmi. Haastateltava kolme koki palautteen puuttumisen ja palkkioista ilmoittamisen vähän jopa kylmänä tapana, kysyttäessä saako tulospalkkion yhteydessä myös positiivista palautetta.

No tota en varsinaisesti. Kyllä se on tyyliin sähköpostilla, että tässä on kauden laskelma ja näin ja näin paljon on kertynyt kannusteita tälle kaudelle. (Haastateltava 3)

6.5 Kokonaiskuva rahapalkitsemisjärjestelmästä

Haastattelussa kysyttiin haastateltavilta myös heidän mielipiteitään käytössä olevasta rahapalkitsemisjärjestelmästä yleisesti sekä sen toimivuudesta. Lisäksi haastattelussa kysyttiin, minkälaisia kehittämismahdollisuuksia avainasiakaspäälliköt näkisivät oman tiiminsä osalta palkitsemisjärjestelmässä. Etenkin kehittämismahdollisuuksista haastateltavat olivat erittäin innoissaan, mikä kertoo sitoutumisesta ja innostuneisuudesta omaa työtään kohtaan.

Kaikki vastaajat olivat mielissään, että heillä on palkitsemisjärjestelmä ja kaikkien mielestä se on pääsääntöisesti hyvä. Palkitsemisjärjestelmässä on haastateltavien mielestä hyviä ja huonoja puolia, mutta kuitenkin enemmän niitä hyviä puolia. Esille nousseista hyvistä puolista mainittiin järjestelmän monitahoisuus.

Siinä on hyviä ja huonoja puolia. Jos et niinku suorita niitä määrättyjä tavoitteita niin et saa bonusta. Ja sit jos suorita ja suoritat sen yli, niin saat tietysti enemmän eli siinä mielessä hyvä. (Haastateltava 1)

Siinä mielessä on hyvä, että tietysti siinä on vähän eri osa-alueita, että se kompensoi, vaikka joku osa sakkaisikin. Siinä sitten sitä tavallaan tulee bonusta vähän kuitenkin. (Haastateltava 5)

On hyvä. Siinä on erilaisia elementtejä olemassa ja on hyvä, että siinä otetaan eri suunnilta niitä asioita huomioon. Ei oo pelkästään yrityksen tulokseen pohjautuva, että siinä on omaankin työhön perustuvaa ja sitten oman tiimin. Kaikki nää kuitenkin huomioidaan. (Haastateltava 3)

Yksi haastatelluista totesi, että hänellä ei hirveän monesta ole ollut kokemusta, mutta nykyinen järjestelmä on kuitenkin paras mikä hänellä on käytössään ollut.

Hirveän monista ei ole kokemuksia, mutta ne mistä on, niin ainakin tää nykyinen järjestelmä on huomattavasti motivoivampi, kannustavampi ja palkitsevampi kuin edellinen toimintamalli. Edellinen toimintamalli oli niin, että maksettiin ainoastaan tästä yhtiön tuloksesta tietty osuus ja se ei ollut kannustava ja motivoiva, koska siinä on omalla tekemisellä melko pieni vaikutus kokonaisuuteen. (Haastateltava 2)

Palkitsemisjärjestelmän kehitysideoista kysyttäessä esiin nousi muutama hyvä kehitysehdotus. Yhden vastaajan mielipide oli, että järjestelmä on nykyisellään aivan hyvä eikä hänellä juuri kehitysideoita ollut. Toki häneltä esimies oli joskus kysynyt, jos mahdollisesti olisi ollut jotain kehitettävää. Kehitysideoista esille nousivat ryhmässä tehtävät myynnin kehitykseen tähtäävät toimenpiteet, seurannan ajantasaistaminen, kestävä kehitys, palautteen ja viestinnän parantaminen sekä sopimusten allekirjoitusbonuksen yhdenmu-kaistaminen.

Totta kai tulospalkkion maksun yhteydessä palautteen läpikäyminen, oli se sitten positiivista tai negatiivista. Aina kaikki palaute on hyvästä. Ja miksei vois olla niin, että vähän tarkemmin analysoitaisi niitä asioita ja se herättäis niitä sitten miettimään. Esimerkiksi ryhmässä käydään läpi, niin toinen vois siitä ottaa kopin, miten hyvin tai huonosti oot suoriutunut niistä asioista. (Haastateltava 3)

Jos halutaan pieniä porkkanoita, niin että halutaan ajallisia tai ympäristösäästöjä hakee, niin silloin ehkä vois yritys tulla vastaan, että käytettäis esimerkiks junaliikennettä ja sais vaikka sit lounaan yrityksen piikkiin tai muuta, koska silloin sä pystyt työskentelemään, kun sä oot esimerkiks junassa. Se sitten hyödyttäis ajallisesti ja olis sitä ympäristöystävällisyyttä siinä samalla. (Haastateltava 1)

Seuranta pitäisi olla parempi, tosiaan että tuotais ihan sen kvartaalitason seuranta niin pystyttäisiin paremmin reagoimaan niihin asioihin. Sitten tiimihenkee luotais enemmän ja yhdessä mietittäis tiimin sisällä toimenpiteitä, että saatais laskevat asiakkuudet kasvuun. (Haastateltava 5)

7 Lopuksi

7.1 Johtopäätökset

Tutkimuksessa pohdittiin rahapalkitsemisjärjestelmien prosesseja ja toimivuutta, sekä miten nämä asiat toimivat Etran avainasiakaspäällikkötiimissä, avainasiakaspäälliköiden näkökulmasta katsottuna. Lisäksi työssä pyrittiin löytämään vastaukset mahdollisiin puutteisiin ja tuomaan esille kehityskohteita, joilla rahapalkitsemisjärjestelmää voitaisiin kehittää yrityksen muidenkin osastojen osalta.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että haastateltavat eivät kokeneet tulospalkkion ohjaavan heidän toimintaansa. Tutkimuksissa on tosin havaittu, että vaikka ihmiset eivät kysyttäessä myönnäkään palkitsemisen ohjaavan toimintaansa, se todellisuudessa kuitenkin niin tekee (Hakonen ym. 2014, 61). Toisaalta ristiriitaista haastateltavien vastauksissa on se, että he kertoivat, ettei tulospalkkio ohjaa heidän toimintaansa, mutta samalla he kertoivat myös, että tulospalkkio on tavoittelemisen arvoinen. Haastateltavat eivät joko tietoisesti tai tiedostamattomasti halunneet tuoda esiin sitä, että rahapalkitseminen voisi ohjata heidän käytöstään. Voi olla, että he ovat esimerkiksi halunneet kaunistella vastauksiaan sen suhteen, että he olisivat motivoituneita ilman tulospalkkiotakin.

Tavoitteet ja tavoitteenasettelu koettiin haastattelujen pohjalta osaltaan toimiviksi ja osaltaan taas toivomisen varaa jäi paljonkin. Käytettäessä SMART-mallia voidaan varmistua tavoitteiden ja tavoitteenasettelun hyvästä toiminnallisuudesta ja ominaisuuksista (Nieminen & Tomperi 2008, 52). Haastatteluissa kysymykset, jotka koskivat SMART-mallia noudattelevaa pohjaa, nousi esiin tuloksia, joiden mukaan osa tavoitteista olisi tuon mallin mukaisia ja osa taas ei tukeutuisi tuon teorian pohjalle.

Specific eli täsmällinen, on myös kriteeri, jossa tavoitteet ovat selkeät ja niistä käy ilmi ovatko ne euroja, kappaleita vai prosenttiosuuksia (Nieminen & Tomperi 2008, 53). Tämä kriteeri oli vastausten mukaan melko hyvin käytössä, sillä vastaajat kertoivat tietävänsä mitä tavoiteltiin.

Measurable eli mitattavissa oleva on kriteeri, joka antaa työntekijälle selkeän tiedon tavoitteen saavutettavuudesta (Nieminen & Tomperi 2008, 54). Mitattavuus oli vastausten mukaan hyvin esillä ja palkitsemisen kriteerit olivat helpostikin mitattavissa. Vastauksista

kävi kuitenkin myös ilmi, että mitattavuutta ei selkeästikään yrityksen johdon puolelta tiedostettu tai sitä ei osata käyttää esimerkiksi välitavoitteiden asetteluun. Avainasiakaspäälliköiden motivaation kannalta voisi olla kannattavaa pilkkoa tavoitetta välitavoitteisiin ainakin viestinnällisesti.

Achievable eli saavutettava, mutta haastava, joka määrittää oikean tavoitetason (Nieminen & Tomperi 2008, 54). Oikean tavoitetason löytymisessä on Etran kohdalla huomattavasti haasteita. Haastateltavien vastauksissa nousi merkittävän paljon esiin se seikka, ettei erinomaista suoriutumista vaadita tulospalkkion saavuttamiseen. Muutamien vastausten perusteella tulospalkkioon oli hyvä mahdollisuus, vaikka ei suoriutuisi työstään edes hyvin.

Realistic eli mielekäs ja ymmärrettävästi strategiaa tukeva (Nieminen & Tomperi 2008, 55). Tämä ei Etran kohdalla ollut onnistunut kovinkaan hyvin. Kysymykseen keskittymisestä organisaation johdon asettamiin tavoitteisiin lähes kaikki vastasivat, ettei ohjaa työskentelyään sen mukaan. Tässä asiassa joko johto ei ole osannut viestiä strategiaansa ja palkitsemismallin ohjaavuutta riittävän hyvin tai avainasiakaspäälliköt eivät ole ymmärtäneet, miten asia tulisi mieltää.

Time-bound eli aikasidonnainen tavoite (Nieminen & Tomperi 2008, 56). Tavoitteet olivat haastateltavien mukaan sidottu aikaan ja tarkasteluväli oli puoli vuotta. Tämä on tavoitteen asettamisen kannalta keskeinen asia, että aikasidonnaisuus löytyy, mutta haastatteluissa kävi ilmi tarkastelujakson olevan jopa aavistuksen liian pitkä. Kvartaaliseurannalla olisi haastattelussa nousseiden kommenttien perusteella mahdollisuus seurata ja reagoida tavoitteisiin paremmin.

Ylikorkala ym. (2018, 59) toteavat tekstissään, että palkitsemisjärjestelmän suunnittelu ja rakentaminen vie paljon aikaa, niin silloin on erittäin tärkeää viestiä palkitsemisjärjestelmästä riittävästi, sillä hyväkin palkitsemisjärjestelmä on tehoton, jos viestintä siitä on huonoa. Haastatteluissa kävi ilmi, että viestintä on kaikille tasapuolista ja yhdenmukaista, mikä koettiin hyvänä asiana. Lisäksi kaikille oli viestitty asetetut tavoitteet ja palkitsemisjärjestelmän määräytymisperusteet olivat kaikille pääsääntöisesti selvät. Haastateltavat jäivät kuitenkin selvästi kaipaamaan ajantasaisempaa viestintää ja viestintää siitä, missä vauhdissa toiminta etenee suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Myös viestiä ja palautetta tavoitteiden onnistumisesta tai epäonnistumisesta haastateltavat odottivat selvästi nykyistä enemmän. Positiivisen palautteen anto palkitsemisen yhteydessä on

tärkeää myös siksi, että se kasvattaa yksilön uskoa omiin kykyihinsä. Vahvempi usko omiin kykyihin on yhteydessä parempaan työsuoritukseen. (Ruohotie & Honka 1999, 31.)

Haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että haastateltavat kokevat rahapalkitsemisen olevan merkittävä osa vuotuisia ansioita ja osa oli myös sitä mieltä, että he olisivat vähemmän kiinnostuneita työtehtävistään, ellei rahapalkitsemisjärjestelmää olisi heillä käytössään. Avainasiakaspäällikkötiimin ollessa kahdeksanhenkinen, voidaan palkitsemisjärjestelmän todeta olevan merkittävä rahallinen panostus kohdeyrityksellekin. Koska järjestelmä on kuitenkin melkoisen kallis, on erittäin tärkeää, että sitä kehitetään ja sen kehitykseen sitoutetaan työntekijät mukaan ja rahapalkitsemisjärjestelmä pyritään saamaan osaksi strategiaa. Näillä toimilla ehkäistään epätietoisuutta palkitsemisjärjestelmistä. Huonon viestinnän ja epätietoisuuden vaarana on aiheuttaa tyytymättömyyttä ja tyytymättömyys palkitsemisjärjestelmään voi aiheuttaa työpaikan vaihdon, joka on erittäin kallis hinta yritykselle toimista, joita voi melko helposti ehkäistä.

7.2 Työn laadun arviointi

Tutkimuksen laatua arvioidaan usein sen reabiliteetilla ja validiteetilla. Kun analysoidaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta, reliabiliteetti ja validiteetti käsitteitä on syytä laajentaa (Puusa & Juuti 2011, 156). Laadulliselle tutkimukselle ominaisia työn luotettavuuden ja pätevyyden arvioinnin mittareita ovat työn merkittävyys, aineiston riittävyys, analyysin kattavuus ja analyysin arvioitavuus sekä toistettavuus (Eskola & Suoranta 1998, 154–155). Tämän työn merkittävyys organisaatiolle on rahallisesti tärkeä, sillä palkitsemisjärjestelmät ovat arvokkaita ja tiedot niidet kehittämisestä ovat tärkeitä, että työntekijöiden tyytyväisyys saadaan pidettyä mahdollisimman korkealla tasolla. Muille työn merkittävyys näyttäytyy teorian tiedon soveltamisena oman organisaation käyttötarpeisiin ja tutkimuksella voi olla mahdollisuus lisätä ihmisten tietoisuutta palkitsemisjärjestelmistä. Tämä on tärkeää sillä vaikkei laadullinen tutkimus anna välttämättä mahdollisuutta yleistettävyyteen, se antaa kuitenkin uutta tietoa ja ymmärrystä käsiteltävästä ilmiöstä (Puusa & Juuti 2011, 157).

Aineiston keruussa ja riittävydessä ei voida laadullisen tutkimuksen osalta sanoa tarkkaa arviota siitä mikä on riittävä määrä aineistoa. Tutkijan on arvioitava tapauskontekstin mukaisesti aineistoa ja pyrkiä kuvaamaan raportissa haastattelujen kulkua. Aineiston

analyysissä ja sen arvioitavuudessa on pyrittävä mahdollisimman yksityiskohtaiseen kulkun, jotta lukija pystyisi seuraamaan analyysin kulkua mahdollisimman helposti. (Puusa & Juuti 2011, 160–161.) Tässä tutkimuksessa pyrittiin keräämään mahdollisimman laadukasta haastatteluaineistoa pohjautuen tutkimuskysymysten selvittämiseen. Tutkimuksessa haastateltiin kahdeksan hengen tiimistä viittä henkilöä. Haastattelut on pyritty kuvaamaan mahdollisimman johdonmukaisesti ja tutkimuksen seurattavuuden helpottamiseksi raporttiin on lisätty useita lainauksia haastateltavilta. Tutkimuksessa on käytetty tavallisia laadullisen tutkimuksen metodeja, joten sen toistettavuus jonkun toisen organisaation osan tai kokonaan toiseen organisaatioon on täysin mahdollinen.

Lähteet

Alasuutari, Pertti 1999. Laadullinen tutkimus. 3.uudistettu painos. Vastapaino, Jyväskylä.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. E-Kirja. Osuuskunta Vastapaino, Tampere.

Etra Oy, Konserni. Sisäiset dokumentit, yritystietoja 2019. Etran Intra, Helsinki. Luettu 19.1.2019.

Hakonen, Anu & Nylander, Minna 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus, Jyväskylä.

Hakonen, Niilo & Hakonen, Anu & Hulkko-Nyman, Kiisa & Ylikorkala, Anna. Palkitse taitavammin. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2015. Draivi - Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? E-Kirja. Alma Talent Oy, Helsinki.

Maslow, Abraham H 1998. Maslow on management. John Wiley & Sons Inc. Canada.

Mayor, Päivi & Risku, Marjo 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. E-Kirja. Alma Talent Oy, Helsinki.

Mäkelä, Jyrki 2019. Avainasiakaspäällikkö. Etra Oy, Helsinki. Haastattelu 1.3.2019

Nieminen, Timo & Tomperi, Sari 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. WSOY, Porvoo.

Nuutinen, Iiro 2019. Avainasiakaspäällikkö. Etra Oy, Helsinki. Haastattelu 5.3.2019

Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2011. Menetelmäviidakon raivaajat - perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Johtamistaidon opisto, Vantaa.

Pottonen, Jarno 2019. Avainasiakaspäällikkö. Etra Oy, Helsinki. Haastattelu 27.2.2019

Rantamäki, Tomi & Kauhanen, Juhani & Kolari, Anu 2006. Onnistu palkitsemisessa. WSOY, Helsinki.

Ruohotie, Pekka & Honka, Juhani 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Edita Oy, Helsinki.

Ryan M, Richard & Deci L, Edward 2016. Self-Determination Theory. Basic Psychological Needs In Motivation, Development, and Wellness. Ebook Central. Guilford Publications, New York, London.

Saari, Niko 2019. Avainasiakaspäällikkö. Etra Oy, Helsinki. Haastattelu 5.3.2019

Sistonen, Samuli 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Talentum Media Oy, Helsinki.

Tenttula, Lauri 2019. Avainasiakaspäällikkö. Etra Oy, Helsinki. Haastattelu 26.2.2019

Ylikorkala, Anna & Hakonen, Anu & Hakonen, Niilo & Hulkko-Nyman, Liisa 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen: ohjaa tai ajaudu. Alma Talent Oy, Helsinki.

Haastattelurunko

TAUSTATIEDOT

Nimi:

Työnkuva:

Ikä:

Työhistoria:

Saatko omaan, tiimin tai yrityksen suoriutumiseen pohjautuvia tulospalkkioita? Tällaisia ovat esimerkiksi suoriutumiseen perustuva palkanosa, suoriutumiseen pohjautuvat bonukset/palkkiot sekä myyntiprovisiot?

Kuuaile käytössä olevaa suoriutumiseen perustuvaa palkitsemisjärjestelmää?

RAHAPALKITSEMINEN

Ohjaako tulospalkkion tavoittelu toimintaasi? (Ohjaako esim. valitsemaan työtehtäviä sen mukaan?)

Kannustaako tulospalkkio sinua työskentelemään kovemmin?

Määrittääkö palkitseminen sen, kuinka kovasti teet töitä?

Ohjaako palkitseminen sinua keskittymään työssäsi organisaation johdon asettamiin tavoitteisiin?

Viestittääkö tulospalkkion saaminen sinulle, että olet tehnyt työsi hyvin?

Vahvistaako tulospalkkion saaminen osaamisen tunnettasi?

Onko sinun suoriuduttava työstäsi erinomaisesti saadaksesi tulospalkkion?

Saatko tulospalkkion, vaikka et suoriutuisi hyvin?

Onko tulospalkkio mielestäsi tavoittelemisen arvoinen?

Olisitko vähemmän kiinnostunut työtehtävistäsi, jos et saisi suoriutumiseen perustuvaa tulospalkkiota?

VIESTINTÄ

Tiedätkö, mitkä ovat sinulle asetetut tavoitteet, joiden perusteella palkitseminen muodostuu?

Tiedätkö, miten asetettuja tavoitteita mitataan?

Tiedätkö, miten palkkio muodostuu suhteessa suoriutumiseesi asetettujen tavoitteiden suhteen?

Koetko palkitsemisjärjestelmän ja siitä viestimisen tasapuoliseksi tiimin sisällä?

Saatko tulospalkkion saamisen yhteydessä myös positiivista palautetta?

Viestitääkö sinulle palkitsemisen määrän muodostumisesta palkitsemishetkellä?

Saatko ajankohtaista tietoa siitä, miten olet suoriutunut asetettujen tavoitteiden suhteen muulloinkin, kun palkitsemishetkellä?

TAVOITTEENASETTELU

Palkitaanko sinua omasta vai tiimin/yrityksen suoriutumisesta?

Pystytkö itse vaikuttamaan sinulle asetettuihin tavoitteisiin?

Pystytkö omalla työlläsi vaikuttamaan asetettuihin tavoitteisiin?

Minkälaisia asetetut tavoitteet ovat? Tarkkoja, mitattavia? Esimerkki tavoitteesta?

Millä tasolla asetetut tavoitteet mielestäsi ovat? Helppoja, haastavia, mahdottomia, saavutettavissa olevia?

Luoko tiimin sisäinen paine kilpailua keskenään?

YHTEENVETO JA KEHITTÄMINEN

Onko palkitsemisjärjestelmä mielestäsi hyvä?

Miten itse kehittäisit palkitsemisjärjestelmää?