

Tulospalkkausjärjestelmän vaikutukset Osuuskauppa Keskimaan S-Pankkitiimissä

Moilanen Valtteri
Nieminen Heikki

Opinnäytetyö
Lokakuu 2020
Liiketalouden ala
Tradenomi (AMK), liiketalous

Tekijät Moilanen Valtteri Nieminen Heikki	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Lokakuu 2020
	Sivumäärä 40	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Tulospalkkausjärjestelmän vaikutukset Osuuskauppa Keskimaan S-Pankkitiimissä		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja Pirinen Pekka		
Toimeksiantaja Osuuskauppa Keskimaa		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän tutkimuksen toimeksiantajana toimi Osuuskauppa Keskimaa. Keskimaan S-Pankkitiimissä otettiin syksyllä 2020 käyttöön henkilökohtainen tulospalkkiojärjestelmä. Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa tulospalkkausjärjestelmän toimivuutta henkilöstön kokemana, sekä verrata järjestelmän nykytilaa sen käyttöönotolla tavoiteltuihin tavoitteisiin. Yksi tutkimuksen tavoitteista oli myös mahdollisten kehitysideoiden laatiminen, jotta toimeksiantaja onnistuisi kehittämään järjestelmänsä oikeaan suuntaan tulevaisuudessa.</p> <p>Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin teema-haastatteluin. Haastatteluihin osallistui tulospalkkausjärjestelmän käyttöönotosta vastanneet esimiehet sekä suurin osa siitä Keskimaan henkilöstöstä, joita järjestelmä koskee. Yhteensä haastateltavia oli 11 kappaletta. Haastatteluissa saatujen tulosten tueksi tutkimuksessa tarkasteltiin myös henkilökohtaisia myyntituloksia, jotta henkilöstön kokemia vaikutuksia voitiin verrata suoran saavutettuihin tuloksiin.</p> <p>Haastattelujen perusteella selvisi, että suuri osa S-Pankkitiimin henkilöstöstä koki, että tulospalkkausjärjestelmän vaikutukset ovat pääasiassa näennäisiä. Henkilöstö saattoi kokea järjestelmän kannustavana tai motivoivana, mutta merkittävää vaikutusta ei kuitenkaan näy myyntituloksissa. Samalla osa työntekijöistä ajatteli, että järjestelmän myötä lisääntynyt tavoitteiden seuranta voi jo itsessään toimia kannustavana tekijänä, vaikka rahallista palkkiota ei olisikaan luvassa.</p> <p>Henkilöstön mukaan nykyisen järjestelmän tavoiteportaita tulisi muokata, jotta palkkion saavuttaminen olisi realistisempaa. Muita kehittämiskohteita olivat myös järjestelmään liittyvät myytävät tuotteet sekä työehtosopimukseen liittyvät asiat.</p>		
Avainsanat (asiasanat) tulospalkkaus, palkka, palkitseminen		
Muut tiedot		

Authors Moilanen Valtteri Nieminen Heikki	Type of publication Bachelor's thesis	Date October 2020 Language of publication: Finnish
	Number of pages 40	Permission for web publication: x
Title of publication Effects of the incentive system in Osuuskauppa Keskimaa's S-Pankki team		
Degree programme Bachelor of Business Administration (BBA)		
Supervisor Pirinen Pekka		
Assigned by Osuuskauppa Keskimaa		
Abstract <p>The assignor of this research was Osuuskauppa Keskimaa. Keskimaa introduced a new personal incentive system for their S-Pankki -team in autumn 2020. This research analysed the new system, how the personnel experienced it and is the company going to reach the goals that it set for the incentive system. Also, one of the goals for the research was to find possible solutions on how Keskimaa could improve the incentive system in the future.</p> <p>The research was executed as a qualitative study. Research material was gathered by interviewing the personnel of the S-Pankki team. There was 11 people participating in the interviews. Two of these people were the superiors behind the new system and the rest were personnel who are affected by it. Also, the personal sales reports were analysed in the research to support the results from the interviews. The research compares the experiences of the personnel with the real-life data from the sales reports.</p> <p>Based on the interviews, the research solved that most of the personnel that were affected by the new incentive system felt that the effects of the system were mainly ostensible. The personnel felt that they were motivated by the incentive system but there were not any major positive effects in the sales reports which was the main goal of the new system. At the same time part of the personnel felt that the increased control and tracking of the personal goals and sales over all could increase working motivation even without the reward that comes from the incentive system.</p> <p>Personnel saw that the goal steps of the system should be tweaked. Other areas of development were the products that the personnel sell and matters with collective labor agreement.</p>		
Keywords/tags Incentive, salary, recompensing		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Tutkimusasetelma	4
2.1	Tutkimusongelma ja -kysymykset	6
2.2	Tutkimusmenetelmä	7
3	Palkka ja palkitseminen	8
3.1	Palkka.....	8
3.2	Palkitseminen	9
3.2.1	Palkitsemisstrategia.....	9
3.2.2	Kokonaispalkitseminen.....	10
4	Tulospalkkaus.....	12
4.1	Tavoitteet	13
4.2	Toteutus ja kehittäminen	15
4.2.1	Lähdetään liikkeelle	16
4.2.2	Luodaan edellytykset.....	18
4.2.3	Kehitetään järjestelmä	19
4.2.4	Otetaan käyttöön	21
4.3	Vaikutukset.....	22
4.4	Ylläpito ja seuranta.....	24
4.5	Tulospalkkaus finanssialalla	24
5	Tutkimustulokset.....	25
5.1	Tavoitteet	26
5.2	Vaikutukset.....	26
5.3	Järjestelmän toimivuus ja oikeudenmukaisuus	28
5.4	Kehitysehdotukset.....	30

	2
6 Johtopäätökset.....	32
7 Pohdinta.....	34
Lähteet	38
Liitteet	40
Liite 1. Haastattelurunko	40

Kuviot

Kuvio 1. S-Pankin osuuskaupalle maksamat asiamiespalkkiot	5
Kuvio 2. Tulospalkkauksen kehittämisen vaiheet (Hakonen ym. 2002, 90, muokattu)	16

1 Johdanto

Työntekijälle maksettavan peruspalkan ohella erilaiset työsuoritukseen ja -tehokkuuteen perustuvat palkitsemismuodot ovat hyödyllisiä työkaluja, joilla yritys tai organisaatio voi ohjata työtä omien tavoitteidensa ja arvojensa mukaiseksi. Parhaimmillaan työnantajan palkitsemisstrategia on kokonaisuus, joka hyödyttää sekä työntekijää että työnantajaa. Onnistuessaan palkitsemisjärjestelmä voi antaa työntekijälle rahallisen palkkion lisäksi kokemuksen oikeudenmukaisesta palkkauksesta, jolloin henkilöstön ja sitä kautta koko organisaation tehokkuus ja tuottavuus paranee. Toisaalta palkitsemisjärjestelmän toimivuuteen vaikuttaa se, kuinka henkilöstö kokee tavoiteltavan palkkion ja siihen vaadittavat työsuoritukset. Jos palkitsemisellä ei ole konkreettista vaikutusta työsuoritukseen, organisaation kannustimiin käyttämät resurssit aiheuttavat liiketaloudellista tappiota. (Oikarinen, 2020.)

Tämän tutkimuksen toimeksiantajana toimii Osuuskauppa Keskimaa, jonka S-Pankkitiimissä otettiin vuonna 2019 käyttöön henkilökohtainen tulospalkkausjärjestelmä. Keskimaa on yksi Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan, eli SOK:n, alueosuuskaupoista. Osuuskauppa Keskimaa on monialayritys, jolla on liiketoimintaa useilla kaupan toimialoilla, kuten esimerkiksi market- ja tavaratalokauppa, matkailu- ja ravitsemiskauppa, liikennemyymälä- ja polttonestekauppa. Osuuskauppa Keskimaa on Keski-Suomen maakunnan suurimpia yrityksiä, ja se työllisti vuonna 2019 lähes 2000 työntekijää. Vuonna 2019 Keskimaan liikevaihto oli noin 632 miljoonaa euroa ja asiakasomistajia sillä oli yli 130 000. (Osuuskauppa Keskimaa n.d., Keskimaa tänään n.d.)

Tämä tutkimus keskittyy Keskimaan S-Pankkitiimiin, joka työskentelee S-Pankin asiainieskanavassa osuuskaupan S-Pankkipisteillä. S-Ryhmän ja LähiTapiolan omistaman S-Pankin asiainiestoiminta on osuuskauppojen alaista toimintaa. Keskimaan S-Pankkitiimiin kuuluu tutkimusta tehtäessä yhteensä 17 palvelumyyjää.

Tutkimuksen tavoitteena on antaa toimeksiantajayritykselle tietoa tulospalkkausjärjestelmän nykytilasta henkilöstön kokemana. Toimeksiantaja voi esimerkiksi järjestelmää kehittäessään hyödyntää saatuja tutkimustuloksia ja havaintoja.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään tutkimukseen liittyvää teoriaa, käsitteitä ja kirjallisuutta. Työntekijän palkkauksen ja erilaisten palkitsemistapojen teoria luo pohjan tutkimuksen toteuttamiselle. Teoriaa hyödynnetään teemahaastattelurungon suunnittelussa, jotta haastattelujen avulla löydetään mahdollisimman hyviä vastauksia tutkimuksen tutkimusongelmaan. Tulospalkkausjärjestelmän kehittämisprosessin teoria antaa näkemyksiä erilaisista palkkausmenetelmistä, joita voidaan reflektoida toimeksiantajan nykyiseen järjestelmään.

2 Tutkimusasetelma

Syksyllä 2019 Osuuskauppa Keskimaa lanseerasi henkilökohtaiseen myyntiin perustuvan tulospalkkausjärjestelmän S-Pankkitiimilleen. Tätä ennen S-Pankin palvelumyymijillä ei ollut henkilökohtaiseen myyntiin perustuvaa tulospalkkausta, vaan tiimillä oli yhteiset myyntitavoitteet, joiden täytyessä kannustepalkka (0,25-1€/työntunti) maksettiin jokaiselle työntekijälle. Uusi henkilökohtaiseen myyntiin perustuva tulospalkkausjärjestelmä tuli vanhan kannustepalkkajärjestelmän rinnalle, joten tiimillä on tällä hetkellä sekä yhteiset, että henkilökohtaiset myyntitavoitteet. S-Pankkitiimin 17 palvelumyymijästä 13 on työskennellyt tiimissä sekä ennen että jälkeen henkilökohtaisen tulospalkkausjärjestelmän käyttöönoton.

Uusi henkilökohtaiseen myyntiin perustuva palkitsemisjärjestelmä pohjautuu S-Pankin osuuskaupalle maksamiin asiamiespalkkioihin. S-Pankki maksaa osuuskaupalle asiamiespalkkioita ennalta määritetyistä myyntisuoritteista sovitun määrän. Käytännössä osuuskaupan työntekijät myyvät S-Pankin palveluita ja tuotteita, joista S-Pankki maksaa palkkioita osuuskaupalle. Myytävillä ja suositeltavilla tuotteilla on eri suuruiset asiamiespalkkiot (ks. kuvio 1). Luottotuotteissa asiamiespalkkio maksetaan vain myönnettyistä tuotteista. Palvelumyymjän henkilökohtaisella myynnillään hankkimien asiamiespalkkioiden määrä suhteutetaan hänen tehtyihin työtunteihinsa, josta muodostuu tuntitehokkuutta kuvaava teholuku. Tulospalkkausjärjestelmän säännöissä määritellyn tuntitehon saavuttaessaan myyjä saa prosentuaalisen osuuden saavuttamastaan asiamiespalkkiosta. Tulospalkkausjärjestelmässä on kaksi palk-

kioporrasta. Teholuvun ollessa 17 tai enemmän myyjä saa 10 % maksetuista asiamiespalkkioista itselleen tulospalkkana. Työntekijä saavuttaa alemman palkkioporaan, kun tehollisuus on vähintään 15. Tällöin myyjälle maksetaan tulospalkkiota 7 % ansaitsemistaan asiamiespalkkioista. Euromääräistä ylärajaa maksettavalle tulospalkkiolle ei ole. Jos myyjän tehollisuus on 14 tai vähemmän, hänelle ei makseta henkilökohtaista tulospalkkiota lainkaan. Henkilökohtaisen tulospalkkauksen tarkastelujakso on yksi kalenterikuukausi.

Palkkiolaji	Maksettava palkkio
Toteutunut palkka- tai eläkesuosittelu Palkkasuosittelun tekemisestä seuraavan kolmen kuukauden aikana siirtynyt palkka- tai eläkesuoritus	50 €
Visa C/D, uudet ja korotukset 1000 € → 2000 € → 3000 € →	15 € alkavalta 1000 €:lta 15 € 30 € 45 € jne.
Aktivoitunut kortti, uusi ja vanha Kolmen kuukauden aikana myynnistä aktiiviseksi tuleva tai passiivisesta kortista myyntityöllä aktivoitunut	50 €
S-Laina, uudet ja korotukset 5 000 € – 10 000 € 10 001 € - 15 000 € 15 001 € – 20 000€ 20 001 € - 40 000 € 40 001 € - 50 000 €	150 € 200 € 250 € 300 € 400 €
Vinkin perusteella toteutunut vakuudellinen laina	100 €
Säästäjän tai Bonus rahastoon -palvelun suosittelu, kun se johtaa suosittelun palvelun käyttöönottoon suosittelusta 3 kuukauden sisällä Säästämisen ja sijoittamisen yhteydenotto pyyntö, kun se johtaa sopimukseen 3 kuukauden sisällä. 10 000 - 49.999 € 50 000 - 299.999 € yli 300 000 € tai FIM-asiakkuus (6 kk)	10 € 50 € 250 € 1000 €

Kuvio 1. S-Pankin osuuskaupalle maksamat asiamiespalkkiot

2.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Jotta tutkimuksen tekeminen voidaan aloittaa, tulee ensin määritellä koko tutkimusta ohjaava tutkimusongelma. Tutkimusongelmaa laadittaessa tulee tarkkaan miettiä, kuinka siitä saadaan mahdollisimman selkeä sekä rajattu, jotta itse tutkimuksesta ei synny liian monimutkainen ja haastava.

Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään mitä vaikutuksia henkilökohtaisen tulospalkkausjärjestelmän käyttöönotolla Osuuskauppa Keskimaan S-Pankkitiimissä on tavoiteltu, ja kuinka hyvin ne ovat toteutuneet. Vaikutuksia tarkastellaan henkilöstön kokemana sekä myyntitulosten kehittymisen kannalta. Tämän tutkimuksen tutkimusongelma on:

- Tarkastella tulospalkkausjärjestelmän vaikutuksia ja toimivuutta Keskimaan S-Pankkitiimissä, verrata niitä järjestelmän käyttöönotolla tavoiteltuihin vaikutuksiin sekä pohtia mahdollisia järjestelmän kehityskohteita, jotta vaikutukset vastaisivat paremmin asetettuja tavoitteita.

Tutkimusongelman ratkaisemisen tueksi tulee myös määritellä aiheeseen liittyvät tutkimuskysymykset, joiden tarkoituksena on avata tietoa tutkittavaan asiaan liittyen. Myös tutkimuskysymysten laatimisessa on tärkeää rajata ja muotoilla kysymykset kunnolla, sillä näihin kysymyksiin vastaamalla tulisi löytyä myös ratkaisu tutkimusongelmaan.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitä vaikutuksia tulospalkkausjärjestelmän lanseeraamisella tavoiteltiin, ja mitkä ovat vastaavasti olleet tosiasialliset vaikutukset. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella järjestelmän vaikutuksia ja toimivuutta henkilöstön näkökulmasta. Olemassa olevan järjestelmän kehittämisedotuksia voidaan myös havaita tutkimuksen avulla, jotta se palvelisi tarkoitustaan entistä paremmin. Näiden tavoitteiden pohjalta luotiin tutkimusongelman ratkaisemisen tueksi kolme tutkimuskysymystä.

- Millaisia tavoitteita järjestelmän asettamiselle laadittiin?
- Miten henkilöstö kokee uuden järjestelmän vaikutukset?
- Miten järjestelmää tulisi kehittää edelleen, jotta käyttöönotolla tavoitellut vaikutukset toteutuisivat?

2.2 Tutkimusmenetelmä

Lähestymistapoja tutkimuksen tekemiselle ovat laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusote ja määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimusote. Näitä tutkimusotteita voidaan käyttää myös samassa tutkimuksessa, jolloin kyse on triangulaatiosta. Laadullista tutkimusta pidetään enemmän aineistolähtöisenä tutkimusotteena, jonka avulla löydetään syvälinen vastaus tutkimuskysymyksiin, koska se mahdollistaa ihmisten kokemusten ja asenteiden tutkimisen. Määrällistä tutkimusotetta vastaavasti pidetään enemmän teorialähtöisenä, sillä se tarjoaa suoria ja yksiselitteisiä vastauksia selkeämmin mitattaviin asioihin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tämä tutkimuksen toteuttamiseksi valittiin kvalitatiivinen tutkimusote. Tutkimusaineiston kerääminen suoritetaan teemahaastatteluin. Haastatteluista tehdään äänitalenne, joiden pohjalta aineisto litteroidaan tekstimuotoon. Tulospalkkausjärjestelmän käyttöönotosta vastaavat esimiehet haastatellaan ensin, jotta järjestelmän käyttöönoton taustalla olevat tavoitteet ja syyt voidaan kartoittaa. Tämän jälkeen pyritään haastattelemaan kaikki ne Keskimaan S-Pankkitiimin työntekijät, jotka ovat työskennelleet S-Pankkitiimissä ennen ja jälkeen henkilökohtaisen tulospalkkausjärjestelmän käyttöönoton. Tähän ryhmään lukeutuvat myös tutkimuksen laatijat, joten tavoiteltava haastattelujen lukumäärä henkilöstön osalta on 11 kappaletta.

Jotta haastatteluihin osallistuneet esimiehet ja työntekijät pysyvät nimettöminä, tässä opinnäytetyössä ja liitteissä haastateltavia esimiehiä kuvataan haastateltavina A1 ja A2, ja haastateltavat työntekijät kuvataan haastateltavina B1, B2 ja niin edelleen. Haastattelujen lisäksi myynnin kehittymistä tarkastellaan tutkimalla ja vertailemalla kuukausittaisia myyntiraportteja ennen ja jälkeen järjestelmän käyttöönoton. Myyntien sesonkivaihteluiden vuoksi myyntiraportteja verrataan aina vuoden takaiseen samaan ajankohtaan.

Henkilöstön näkökulmaa ja kokemuksia on sopivin mitata laadullisilla menetelmillä, joihin teemahaastattelut lukeutuvat. Laadullinen tutkimus ja teemahaastattelut mahdollistavat syväluotaavamman kokonaiskuvan tutkitusta aiheesta, sillä ihmisten kokemuksia ja asenteita on mahdollista kuvata vain kvalitatiivisin menetelmin. (Vilka 2015, 118.)

3 Palkka ja palkitseminen

Työntekijän työehtojen ja peruspalkan minimitason takaa työehtosopimus. Alakohtaisista työehdoista tehty työehtosopimus on työnantajaliiton ja ammattiliiton välinen sopimus, mikä määrittää alalla noudatettavat työehdot. (Eskola 2007, 10.) Kansalliset työehtosopimukset eivät pidä sisällään tulospalkkaukseen liittyviä määräyksiä, joten tulospalkkaus ja palkitseminen on aina yrityskohtaisia. Työnantajayritys määrittelee ja sopii kyseessä olevan yrityksen tulospalkkauksesta ja palkitsemisesta työntekijän kanssa solmittavalla työ sopimuksella. Tulospalkkausjärjestelmää rakennettaessa organisaatiolla on suositeltavaa olla olemassa jo toimiva palkisemis- ja peruspalkkausrunko. (Eskola 2007, 24.)

3.1 Palkka

Palkka on keskeinen osa työnantajan ja -tekijän välistä sopimusta siitä, mitä työntekijältä vaaditaan ja mitä hän saa tekemästään panoksesta vastineeksi. Palkka kertoo työntekijälle hänen työpanoksensa arvon työyhteisössä sekä verrattuna muihin organisaation työntekijöihin. Palkkauksen tulee olla tasa-arvoista sekä reilua ja vaihtelut eri työntekijöiden palkkauksen välillä pitäisi olla yhteydessä työtehtävien vaativuuteen. (Lahti, Tarumo & Vartiainen 2004, 11–12.)

Onnistunut palkkaus on organisaatiolle tärkeä kilpailukeino, jonka avulla se pystyy esimerkiksi lisäämään ammattitaitoisten työnhakijoiden kiinnostusta työskennellä yrityksen leivissä. Myös nykyisten ja kokeneiden työntekijöiden motivoiminen ja pitäminen yrityksen palkkalistoilla on etu, jota organisaation tulisi tavoitella palkkauksellaan. (Lahti ym. 2004, 13.)

Yrityksillä voi olla käytössään erilaisia palkitsemisjärjestelmiä, joiden avulla organisaatio maksaa työntekijän peruspalkan päälle järjestelmän sääntöjen mukaan erilaisia palkkioita tai bonuksia. Tämän kaltaisesta järjestelmästä esimerkkinä tulospalkkausjärjestelmä.

3.2 Palkitseminen

Palkitseminen on johtamisen työkalu, jonka avulla organisaatio pystyy tukemaan sen taloudellista menestystä sekä kannustamaan henkilöstöä, jotta heidän toimintansa olisi organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaista. Toimiva palkitsemisjärjestelmä tukee yrityksen menestystä sekä tuottavuutta sekä nyt, että pidemmällä aikavälillä. Palkitseminen tulisi nähdä organisaation panostuksena liiketoimintaansa, minkä avulla kehitetään toimintaa sekä tavoitellaan kilpailukyvyyn ylläpitoa ja kehittämistä. (Kauhanen 2010, 88.)

3.2.1 Palkitsemisstrategia

Organisaation tulee luoda palkitsemisstrategia, joka määrittää suuntaviivat, joiden perusteella organisaation henkilöstöä palkitaan. Tästä strategiasta tulisi selvittää, millä perusteella yritys jakaa palkkioita eli mistä asioista halutaan palkita, ketä palkitaan ja miten. (Kauhanen 2010, 89.)

Kun määritellään palkitsemisperusteita, on valittava yksi tai useampi mitattava tekijä, joka yleisimmin on jollain tavalla taloudellinen tulos. Mikäli kyseessä ei ole tulosta tekevä yksikkö, voi mittarina toimia pelkästään kustannukset verrattuna yksikölle laadittuun budjettiin. Muita palkitsemisperusteena yleisesti käytettäviä mittareita voivat olla toiminnan tai suoritteiden määrä tai esimerkiksi tulosityksikön kannattavuus. Myös vaikeammin mitattavia tekijöitä voidaan käyttää palkitsemisperusteena. Tällaisia mittareita voivat olla esimerkiksi asiakastyytyväisyys ja jopa tuotteen tai palvelun laatu. Näiden tekijöiden mittaamisen tulee olla perusteellista ja ne tulisikin viedä mitattavaan muotoon. Pahimmillaan kehnosti laadittu asiakastyytyväisyyskysely on harhaanjohtava eikä se anna todenmukaista kuvaa asiakastyytyväisyydestä. (Kauhanen 2010, 89.)

Yrityksen palkitsemisstrategiasta tulisi käydä ilmi, minkä tason tuloksia mitataan. Mittattavat tasot ovat jotain henkilökohtaisen tason sekä konsernitason väliltä. Valinta tulee tehdä organisaation toimialan ja rakenteen mukaan. Useimmiten tiimi- tai ryhmätaso on sopiva raja. (Kauhanen 2010, 89.)

Palkkion jakaminen palkittavan ryhmän kesken tulee myös ottaa huomioon palkitsemisstrategiassa. Palkkioiden jakamista suunniteltaessa tulisi pitää mielessä organisaation arvot. Esimerkiksi jos yrityksen arvoissa korostuu tasavertaisuus, tulisi tämän pääasiallisesti ohjata palkkion jakautumista henkilöstön kesken. Palkkion jakamiselle henkilöstön kesken löytyy useita erilaisia toimintatapoja, jotka yritys määrittää toimintaansa sopivalla, mutta myös haluamallaan tavalla. Esimerkiksi työryhmässä, jossa kaikki työntekijät ovat työskennelleet lähes yhtä pitkään ja viikkotunneissa mitattuna noin saman verran, voidaan maksettava palkkio jakaa tasan työryhmän kesken. Jos tarkasteltavassa työryhmässä on mukana osa-aikaisia tai kausityöntekijöitä, on oikeudenmukaisempaa maksaa palkkiota tehtyjen työtuntien perusteella, jolloin eriävä tuntipalkka ei vaikuta palkkion määrään. Joissakin yrityksissä palkkion jakamisessa huomioidaan työntekijän peruspalkka, jolloin jokainen saa prosentuaalisesti yhtä suuren palkkion. Näitä palkkiojakomenetelmiä voidaan myös yhdistellä, jolloin esimerkiksi puolet maksettavasta palkkiosta maksetaan tehtyjen tuntien mukaan ja toinen puoli määräytyy peruspalkan pohjalta. (Kauhanen 2010, 90.)

Vaikka palkitsemisperusteet ovat täysin itse yrityksen päätettävissä ja määriteltävissä, parhaimpaan ja kaikkia osapuolia tyydyttävään lopputulokseen päästään, kun palkkioiden jakamisesta ja niiden perusteista keskustellaan henkilöstön kanssa. Eri organisaatio- ja toimialakulttuureissa koetaan oikeudenmukaisuus eri tavalla. Esimerkiksi sosiaali- ja terveysaloilla palkkiot jaetaan tasan henkilöstön kesken, vaikka tiedostetaan, että työpanos tuloksen saavuttamiseksi ei ole yhtäläinen. (Kauhanen 2010, 91.)

3.2.2 Kokonaispalkitseminen

Usein palkitsemisesta puhuttaessa ajatellaan sen koskevan vain rahallista palkitsemista. Palkitseminen on kuitenkin kokonaisuus, joka koostuu kahdesta erilaisesta palkitsemiselementistä. Nämä elementit ovat aineellinen eli rahallinen palkitseminen sekä aineeton eli ei-rahallinen palkitseminen. (Sistonen 2008, 177.) Yleisen tulotason

ja varallisuuden kasvaessa rahallisen palkitsemisen merkitys saattaa laskea. Tämän vuoksi aineettoman palkitsemisen merkitys korostuu. (Kauhanen 2010, 94.)

Aineellinen palkitseminen

Aineelliseen palkitsemiseen lukeutuu työntekijän rahapalkka sekä muut rahalliset etuudet, kuten esimerkiksi tulospalkkiot (Sistonen 2008, 177). Muita aineellisia eli taloudellisia palkitsemismuotoja ovat luontaisedut, esimerkiksi etu käyttää työautoa tai -puhelinta. Luontaisedut huomioidaan yleensä peruspalkkaa määriteltäessä. Työnantajayritys määrittelee työntekijälle tarjottavat taloudelliset edut, joten on syytä varmistaa, että työntekijä arvostaa kyseisiä etuja sekä varmasti hyödyntää niitä. Silloin etujen jakaminen on tarkoituksenmukaista. Muita taloudellisia etuja voi olla myös esimerkiksi työnantajan työntekijälle kustantama matka- ja vapaa-ajan vakuutus. (Kauhanen 2010, 104–109.)

Aineeton palkitseminen

Aineettomaan palkitsemisen keinoihin lukeutuvat kaikki sellaiset etuudet, jotka eivät tarjoa työntekijälle taloudellista hyötyä. Tästä huolimatta organisaation johtamisen kannalta kannustavimmat ja tehokkaimmat palkitsemiskeinot ovat usein aineettomia. Aineettomat palkkiot voidaan luokitella kahteen eri joukkoon; sosiaalisiin palkkioihin ja urapalkkioihin. Urapalkkioihin kuuluu esimerkiksi mielekäs ja haastava työn sisältö, etenemismahdollisuudet organisaation sisällä ja mahdollisuus itsensä kehittämiseen. Organisaatio voi tarjota työntekijälle työuransa varrella uusia työtehtäviä, jotta mielenkiinto työtä kohtaan säilyisi mahdollisimman hyvänä. Sosiaalisia palkkioita ovat taas muun muassa työntekijöille jaettava positiivinen palaute tai tunnustukset, jotka viestivät arvostuksesta työntekijän työpanosta kohtaan. (Kauhanen 2010, 97–101.)

Palkitsemisen eri muotojen hyödyt ja edut saattavat usein tuntua henkilöstöstä itseltään selvyksiltä, joiden arvon tajuaa vasta esimerkiksi työpaikan vaihtuessa, jolloin työntekijä menettää palkkionsa. (Sistonen 2008, 177.)

4 Tulospalkkaus

Tulospalkkauksella tarkoitetaan järjestelmää, jossa työntekijän kokonaispalkkaan vaikuttaa hänen oma henkilökohtainen tuloksensa sekä yrityksen saavuttamat voitot. Perusideana on, että työntekijälle maksettava rahapalkkio on yhteydessä etukäteen laadittuihin tavoitteisiin, joiden saavuttaminen hyödyttää sekä työntekijää, että yritystä. Tulospalkkauksen perusteet, määrä sekä toteutus ovat työnantajan päätettävissä ja määriteltävissä. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Palva 2002, 11–12.)

Tulospalkkaus ei välttämättä eroa merkittävästi tavanomaisesta palkkausjärjestelmästä, sillä molemmissa työntekijän palkka riippuu jollain tavalla yrityksen tuloksesta tai tuotosta. Tulospalkkausjärjestelmässä nämä yhteneväisyydet tuloksen ja palkan välillä ovat kuitenkin selkeämmin avattu ja kirjattu. (Snellman, Uusitalo & Vartiainen 2003, 9.)

Tulospalkkaus jakautuu edelleen erilaisiin muotoihin, joiden perusteella yritys voi maksaa palkkiolisiä. Nykyisen ajattelumallin mukaan palkkiojärjestelmät jakautuvat tulos- ja voittopalkkioihin. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2014, 124.)

Palkkiopalkka

Palkkiopalkalla tarkoitetaan tulospalkkaa, joka riippuu työsuorituksen työtuloksesta. (Juustoa ruisleivälle – tulospalkkausopas 2001, 15.) Palkkiopalkka on yleisesti työehtosopimuksen säätelemä palkkaustapa (Hakonen ym. 2014, 125).

Suorituspalkka

Suorituspalkka maksetaan työmäärän tai työtuloksen perusteella. Usein suorituspalkka on yhteisnimitys urakkapalkalle ja palkkiopalkalle. (Palkkahallinnon sanasto, 2017.)

Voittopalkkio

Voittopalkkio on osa työntekijän palkkaa, joka pääasiallisesti muodostuu yrityksen tai organisaation tekemästä taloudellisesta tuloksesta. Voiton lisäksi voittopalkkioon vaikuttavat myös muut yrityksen tehokkuutta määrittelevät tunnusluvut, kuitenkin voiton osuus palkkion määrittelevistä tekijöistä on oltava vähintään 50 prosenttia, jotta kyseessä on voittopalkkio. (Juustoa ruisleivälle – tulospalkkausopas 2001, 17.)

Voitonjako

Voitonjaon perusteena toimii puhtaasti yrityksen tekemä voitto. Voitonjaon maksuperusteet eivät ole ennalta tiedossa, toisin kuin voittopalkkiomenetelmässä. Yrityksen omistajat päättävät yhtiökokouksessa jälkikäteen, kuinka yrityksen tekemä voitto jaetaan henkilöstön kesken. (Juustoa ruisleivälle – tulospalkkausopas 2001, 22.)

Tulospalkkio

Tulospalkkiota maksetaan ennalta määriteltyjen tavoitteiden saavuttamisen ja niiden ylittämisen mukaisesti. Tulospalkkion maksamisen ja sen suuruuden määrittelevät tavoitteet voidaan asettaa työntekijälle, toiminnolle, tulosityksilölle tai jopa koko yritykselle. Jos kohderyhmälle asetetut tavoitteet ylitetään merkittävästi, tulospalkkiot voivat kasvaa suuriksikin. Toisaalta, jos tavoitteisiin ei yllätä, tulospalkkiota ei makseta lainkaan. Tulospalkkio on siis muuttuva osa työntekijän palkkaa. (Juustoa ruisleivälle – tulospalkkausopas 2001, 14.)

4.1 Tavoitteet

Työnantajan näkökulmasta palkitsemisella ja tulospalkkauksella voi olla useita erilaisia tavoitteita. Työnantaja määrittelee itse tuloskeskeisen palkkauksen maksuperusteet ja siihen liittyvät yksityiskohdat. On myös työnantajan päätettävissä, käytekäänkö tulospalkkausjärjestelmää yrityksessä ollenkaan. Tulospalkkaukseen liittyvät päätökset voidaan laatia myös yhdessä henkilöstön kanssa, vaikka lopulliset päätökset tekeekin työnantajayritys. (Hakonen ym. 2002, 11–12.)

Tulospalkkausjärjestelmän avulla tavoitellaan kokonaisvaltaista hyötyä organisaatiolle, jossa kaikki osapuolet hyötyvät. Toimiva järjestelmä luo mahdollisuuden saavuttaa hyötyjä sekä yrityksen omistajille, henkilöstölle, että asiakkaille. Optimaalisessa tilanteessa yrityksen toiminta hyödyttää kaikkia sen sidosryhmiä. (Hakonen ym. 2002, 25.) Selkeitä tavoiteltavia hyötyjä ovat yrityksen ja yksikön taloudellinen tulos, toiminnan tehokkuus, tuotteiden ja palveluiden laadun parantuminen ja tasalaatuisuus. Yhdessä nämä tekijät voivat parantaa asiakaskokemusta sekä -tyytyväisyyttä. (Hakonen ym. 2002, 27.)

Usein tulospalkkausjärjestelmän yhtenä tavoitteista on koko organisaation sitouttaminen yhteisiin tulostavoitteisiin. Kun määrittelemättömän kokoiselle henkilöstöryhmälle tai tietyille tulosyksiköille määritellään yhteiset tulostavoitteet, pyritään sillä tukemaan yhteistyötä ja luomaan motivoiva työympäristö tavoitteiden saavuttamiseksi. (Juustoa ruisleivälle – tulospalkkausopas 2001, 14.)

Tulospalkkauksen johdosta työntekijöiden oletettavasti kasvanut motivaatio voi johtaa hyviin työsuorituksiin, jotka edelleen luovat onnistumisten tunteita työntekijöiden keskuudessa. Yhteisten tai henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttaminen lisäävät yhä enemmän onnistumisten tunteita ja voivat parantaa työntekijän käsitystä oman työnsä merkityksestä ja arvosta. (Hakonen, ym. 2014, 15.) Koska tulospalkkaukseen liittyy yleisesti ulkoinen, usein rahallinen, palkkio, työsuorituksen tehokkuus ei kärsi välttämättä pitkälläkään aikavälillä. Monipuolinen, vaihteleva sekä omaloitteellisuutta vaativa työtehtävä voi olla sisäisesti palkitseva, mutta ilman ulkoista palkkiota työn tehokkuus voi laskea ajan saatossa. (Honka & Ruohotie 1999, 200.)

Mahdollisuus saada palkkio työtavoitteiden saavuttamisesta parantaa työntekijän työmotivaatiota. Työmotivaation taso ja palkkion saavuttamisen todennäköisyys ovat verrannollisia toisiinsa nähden. Palkkion houkuttelevuus on kuitenkin yksilöllistä. (Honka & Ruohotie 1999, 24.) Motivoitunut henkilöstö on työntajayritykselle eduksi myös esimerkiksi muutostilanteissa, jolloin toimiva palkitsemisjärjestelmä voi ehkäistä mahdollista muutosvastarintaa (Lahti ym. 2004, 13).

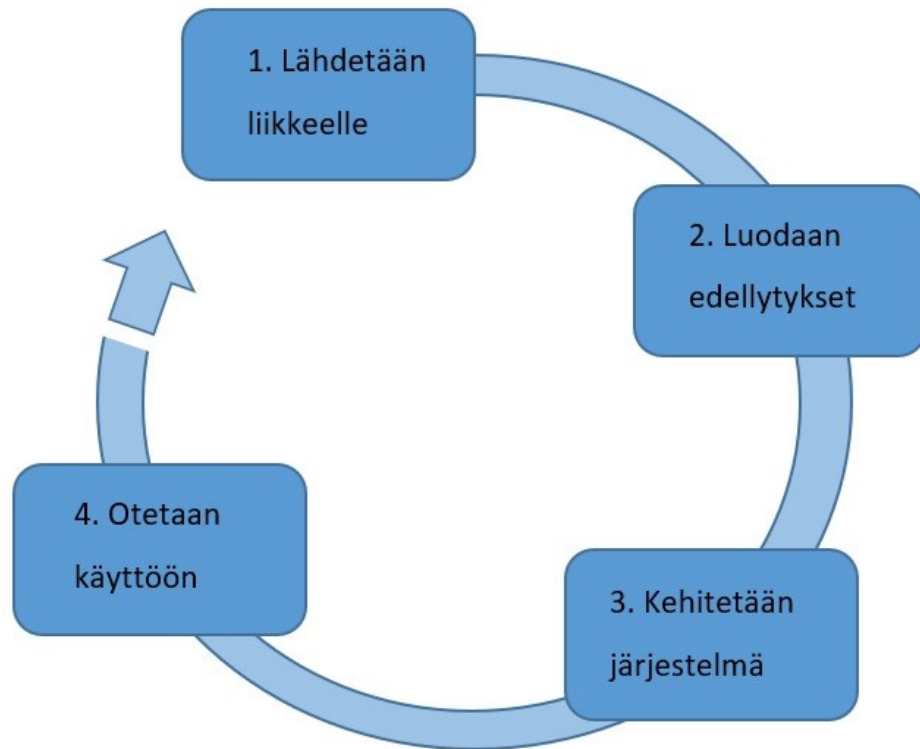
Palkitsemisen mahdollisuuksien hyödyntämättä jättäminen ei ole kilpailullisistakaan syistä välttämättä kannattavaa, eikä moni organisaatio voi jättää sitä käyttämättä lisääntyvän kilpailun ja kehittyvän johtamisen vuoksi. Ilman työsuorituksista palkitsemista henkilöstö saattaa hakeutua sellaiseen yritykseen ja työympäristöön, jossa työpanosta arvostetaan. (Hakonen ym. 2002, 29.) Tulospalkkausjärjestelmällä yritys tai organisaatio voi tavoitella alaisuuteensa halutunlaista, osaavaa ja ammattitaitoista henkilöstöä. Onnistunut tulospalkkausjärjestelmä voi houkuttaa kaivattua osaamista työyhteisöön. Toisaalta toimivalla palkkausjärjestelmällä yritys voi onnistua pitämään kiinni nykyisistä työntekijöistään. (Hakonen ym. 2014, 15.) Näin ollen avainhenkilöstön vaihtuvuus vähenee, joka voi parantaa henkilöstön yhteisöllisyyden tunnetta

sekä työhyvinvointia. Henkilöstön vaihtuvuudella on myös negatiivinen vaikutus yrityksen tuottavuuteen. Usein erityisesti toimihenkilöillä on vankka kokemus yrityksen sisäisistä toiminnoista sekä asiakassuhteista. Henkilöstön vaihtuvuuden vähentyessä yritys voi kohdentaa rekrytointiin ja perehdyttämiseen kuluvia resursseja muihin yrityksen toimenpiteisiin, jolloin tuottavuus ja toiminnan tehokkuus ei kärsi. (Snellman ym. 2003, 106.)

Vuonna 2001 toteutetussa tutkimuksessa kysyttiin suomalaisorganisaatioiden henkilöstövastaavilta, mitkä ovat heidän pääasialliset tavoitteensa tulospalkkausjärjestelmää kehitettäessä. Kolme yleisintä tavoitetta olivat hyvistä työsuorituksista palkitseminen (87 % vastanneista), osaamisen kehittäminen (81 %) ja pätevien työntekijöiden pitäminen yrityksen palveluksessa (77 %). (Hakonen ym. 2002, 33-34.)

4.2 Toteutus ja kehittäminen

Toimivan tulospalkkausjärjestelmän rakentaminen on pitkäkö prosessi, varsinkin jos yrityksellä tai organisaatiolla ei aiemmin ole ollut käytössä vastaavanlaista järjestelmää. Järjestelmän rakentamiseen ja kehittämiseen on syytä kuitenkin käyttää aikaa, jotta lopputulos on kaikille osapuolille hyödyksi. (Hakonen ym. 2002, 89.)



Kuvio 2. Tulospalkkauksen kehittämisen vaiheet (Hakonen ym. 2002, 90, muokattu)

4.2.1 Lähdetään liikkeelle

Hakonen ja muut esittävät tulospalkkauksen kehittämisen neljä vaihetta (ks. kuvio 1). Näitä vaiheita voi käyttää kokonaan uutta järjestelmää laadittaessa sekä olemassa olevaa järjestelmää parannettaessa. Ei ole kuitenkaan olemassa yhtä ainoa keinoa luoda tulospalkkausjärjestelmä, vaan luomisprosessi on hyvin organisaatio- ja toimialakohtainen. Yritys voi räätälöidä esitetyistä vaiheista omien tarpeidensa mukaisen kehittämisprosessin läpiviennin, jolloin vaiheiden järjestys on myös sovellettavissa. Olipa kyseessä sitten kokonaan uuden järjestelmän rakentaminen tai olemassa olevan kehittäminen, niin kehittämisen vaiheiden lainalaisuudet pätevät kummassakin tapauksessa, ja ne tulisi käydä aikanaan yhä uudelleen läpi. (Hakonen ym. 2002, 90,94)

Tulospalkkausjärjestelmän kehittäminen alkaa toiminnan alustavalla organisoinnilla sekä kartoittamalla lähtötilanne ja kehittämisen kohteet. Usein yrityksen johto tai henkilöstövastaavat havaitsevat tarpeen uudelle palkitsemisjärjestelmälle esimerkiksi organisaatiomuutosten yhteydessä. Uuden järjestelmän tarve voi ilmetä myös henkilöstön aloitteesta. Työntekijät saattavat ilmoittaa tyytymättömyytensä nykyiseen palkitsemisjärjestelmään esimerkiksi työhyvinvointikyselyn kautta. (Hakonen ym. 2002, 101.)

Uutta tulospalkkausjärjestelmää rakennettaessa parempaan lopputulokseen usein päädytään osallistavalla henkilöstö mukaan järjestelmän suunnitteluun, eikä tehdä järjestelmää ainoastaan johdon näkemysten mukaisesti. Henkilöstön osallistuminen suunnitteluun mahdollistaa useamman näkökulman huomioimisen heti järjestelmän rakentamisen alkuvaiheessa, mikä voi tehdä lopputuloksesta paremman. Kun henkilöstö osallistuu järjestelmän kehitystyöhön, oppivat he samalla organisaation tuloksen ja menestykseen vaikuttavista asioista. Lisäksi järjestelmän tarkoitus ja toiminta tulee tutuksi henkilöstölle jo ennen sen käyttöön ottamista. Tieto järjestelmästä ja sen toiminnasta leviää näin ollen organisaation sisällä niin virallisia kuin epävirallisia-kin reittejä pitkin tehokkaasti, mikä edelleen helpottaa käyttöönottoa ja omaksumista. Valmista järjestelmää pidetään myös parempana, kun on päässyt itse vaikuttamaan järjestelmän suunnitteluun ja kehittämiseen. (Hakonen ym. 2002, 75–76.)

Järjestelmää laatiessa on tärkeää keskittyä sen yksinkertaisuuteen ja toimivuuteen. Jos palkitsemisjärjestelmästä luodaan liian monimutkainen ja epäselkeä, henkilöstön on vaikea luoda itselleen omia tavoitteita ja tätä kautta järjestelmällä ei saavuteta sille asetettuja tavoitteita. (Quinn 2018.)

Jo käytössä olevaa tulospalkkausjärjestelmää kehitettäessä tulee selkeästi kartoittaa järjestelmän kehityskohteet ja -tarpeet. Järjestelmän toimivuudesta tehdään aika ajoin arviointi. Jos kehityskohteita havaitaan, jatketaan järjestelmän kehittämisen seuraavaan vaiheeseen. Toisaalta, jos arvioinnin perusteella järjestelmän kehittämiseksi ei ole akuuttia tarvetta ja se toimii tavoitteiden mukaisesti tällaisenaan, jatketaan järjestelmän toiminnan seuranta ja ylläpitoa, eikä kehittämisprosessissa edetä seuraavaan vaiheeseen. (Hakonen ym. 2002, 94.)

Tulospalkkausjärjestelmää suunniteltaessa on otettava huomioon tulospalkkion suuruuden ja henkilöstölle asetettavien tavoitteiden suhde. Tulospalkkion tulee olla riittävän suuri ollakseen kannustava, mutta se ei saa olla liian suuri osuus maksettavasta palkasta, jolloin sen poistuminen aiheuttaisi kohtuutonta taloudellista turvattomuuden tunnetta henkilöstölle. Liian pieni tai vaikeasti saavutettavissa oleva palkkio ei kannusta, mutta toisaalta liian suurikaan palkkio ei merkittävästi kasvata kannustusta. Yhtenä tulospalkkausjärjestelmän periaatteena on sen taloudellinen kannattavuus organisaatiolle, eli hyötyjen tai parantuneen tuloksen tulee kattaa palkkioiden maksamisesta aiheutuvat kulut. Tämä tulee myös muistaa tulospalkkiojärjestelmää suunniteltaessa. (Juustoa ruisleivälle – tulospalkkausopas, 2001, 27, 33.)

4.2.2 Luodaan edellytykset

Tulospalkkiojärjestelmän kehittämisen toisessa vaiheessa yritys luo omien tavoitteidensa ja resurssiensa perusteella oman palkitsemisstrategiansa. Palkitsemisstrategiaan tulisi kirjata, mitkä ovat järjestelmän osien ja kokonaisuuden tarkoitusperät ja tavoitteet, kuinka palkitseminen tukee liiketoimintaa sekä minkälaisista suorituksista henkilöstö voi palkkioita saavuttaa. Tämän lisäksi palkitsemisstrategiassa voidaan viisoida, kuinka järjestelmää olisi tarkoitus tulevaisuudessa kehittää ja parannella, sillä usein palkitsemisen tavoitteet ovat myös pidemmän aikavälin suunnitelmia. (Hakonen ym. 2002, 141, 143.)

Täysin uuden palkitsemisjärjestelmän rakentamisessa edellytysten luomiseen kuuluu erittäin vahvasti, että yrityksen johto miettii, kuinka tulospalkkiojärjestelmän rahoitus saadaan onnistumaan. Järjestelmästä ja sen mukaisesta palkkioiden maksamisesta ei tulisi aiheutua ylitsepääsemättömiä ongelmia rahoituksen kanssa. Yleisesti tulospalkkioiden rahoituksen hoitamiseen voidaan käyttää kahta erilaista tyyliä tai niiden yhdistelmää. Palkkioiden rahoitukseen käytettävä summa huomioidaan yrityksen budjetissa tai palkkiot rahoitetaan yrityksen säästöistä tai saavutetuista voitoista. Nämä vaihtoehdot voidaan myös yhdistää, jolloin osa palkkioiden rahoitukseen käytettävästä summasta on budjetoitu ja loput maksetaan säästöistä tai voitoista. (Hakonen ym. 2002, 141.)

4.2.3 Kehitetään järjestelmä

Tarpeiden kartoittamisen ja edellytysten luomisen jälkeen yritys voi ryhtyä kehittämään itse tulospalkkiojärjestelmää. Järjestelmään tulee laatia säännöt, jotka luovat sille rakenteen. Hyvin laaditun rakenteen avulla järjestelmän käyttö on oikeudenmukaista, selkeää, kannustavaa ja läpinäkyvää. (Hakonen ym. 2002, 160.)

Järjestelmän säännöistä tulee käydä ilmi, kenelle jaetaan, mitä jaetaan ja millä perusteella. Säännöissä tulee myös määritellä tulospalkkioita koskevista erityisehdoista liittyen esimerkiksi palkkion maksamisen kynnysehtoihin. Kynnysehdot voivat tarkoittaa palkkion maksamatta jättämistä, mikäli taloudellinen tulos ei ole riittävä. (Hakonen ym. 2002, 160, 174–175.)

Sääntöjä laadittaessa yrityksen päättävän elimen tulee määritellä, mitä tulospalkkiojärjestelmällä tavoitellaan ja keitä se koskee. Järjestelmän piiriin voi kuulua joko tietty ryhmä tai yksikkö, tai jopa kokonaisuudessaan yrityksen henkilöstö. Sääntöihin rajaus tulee tehdä selkeästi, jotta rajatapauksilta ja epäoikeudenmukaisuuksilta vältyttäisiin. Aina jokaisella ryhmään kuuluvalla työntekijällä ei ole yhtä suuri suora vaikutus yrityksen tulokseen tai muihin mitattaviin asioihin. Nämä työntekijät voivat kuitenkin edistää tavoitteen saavuttamista välillisesti, joten heillä on tavoitteeseen pääsemisen kannalta rooli tukityötä tekevänä osapuolena. Nyrkkisääntönä työryhmän rajausta tehdessä voisi pitää sitä ajatusta, että ryhmään sisällytetään mieluummin suurempi joukko kuin kapeampi rajaus. Onnistuneen rajauksen tekeminen on työyhteisönkin kannalta merkittävä osa tulospalkkausjärjestelmää, sillä liian laaja tai liian suppea rajaus voi ilmetä kokemuksena siitä, ettei kaikkien työpanosta arvosteta tai että työntekijät, joilla ei ole osuutta yrityksen tekemään tulokseen, hyötyvät muiden saavutuksista. (Hakonen ym. 2002, 160–163.)

Järjestelmän säännöissä tulee myös olla kirjattuna mittarit, joiden perusteella tehdystä työstä maksetaan palkkioita. Tässä vaiheessa johdon tulee olla päättänyt, millälaisista suorituksista halutaan palkita ja kuinka niiden toteutumista mitataan. Nämä mittarit ovat yrityksen itse määrittelemiä, mutta ne useimmiten ovat esimerkiksi liiketaloudellinen tulos, tuottavuus, asiakaspalvelu ja asiakastyytyväisyys. Mittareiden valinnassa on myös huomioitava mitattavuuden yksinkertaisuus ja tarkkuus sekä esimerkiksi onko yrityksellä jo valmiiksi olemassa olevia relevantteja mittareita,

joita hyödyntää palkitsemisessa. Mittarit voivat kertoa sekä työn laadusta että tekemisen volyyymista. On suositeltavaa, että selkeyden vuoksi käytettäisiin lukuarvoihin perustuvia mittareita. Arvionvaraisia mittareita voidaan myös käyttää, kunhan sille on hyvät perusteet sekä edellytykset, esimerkiksi työyhteisön avoimuus sekä luottamuksellisuus. (Hakonen ym. 2002, 164–165.)

Mittareita valittaessa myös niiden lukumäärä on merkityksellinen. Tavallisesti tulospalkkiojärjestelmää laatiessa tulisi nostaa esille muutama mitattava ja seurattava asia, jotta järjestelmästä ei tule liian sekava tai monimutkainen. Liian suuri määrä mittareita laskee yksittäisen mittarin arvoa, sillä sen osuus kokonaispalkkiosta on hyvin pieni. Vanhaa järjestelmää kehitettäessä käytettäviä mittareita voi myös muuttaa, jolloin ne vastaavat paremmin uudistuvan järjestelmän tavoitteita. (Hakonen ym. 2002, 167–168.)

Sopivien mittareiden valitsemisen jälkeen tulee asettaa vielä tavoitteet, joiden perusteella tulospalkkiot maksetaan. Tavoitetasoa määriteltäessä aiempi mittaustieto on eduksi, sillä silloin voidaan asettaa tarpeeksi haastavat, mutta saavutettavissa olevat tavoitteet. Aiempi mittaustieto auttaa myös kausittaisten vaihteluiden ennakoimisessa, jolloin tavoitteet ovat helpompi määrittellä kausivaihteluiden perusteella. Eri tulosityksiköiden tavoitteita laatiessa tulee ottaa huomioon myös lähtötaso sekä mahdolliset ulkoiset tekijät. Eri tulosityksiköiden alueella saattaa siis olla erilainen asiakaskunta tai erilaiset mahdollisuudet tuloksen tekemiselle, jolloin tulostavoitteetkaan eivät voi olla identtiset. (Hakonen ym. 2002, 169–171.)

Asetettujen tavoitteiden täytyessä niistä maksetaan tulospalkkiojärjestelmän säännöissä määritellysti palkkio. Usein palkkiomaksumalli on jokin seuraavista kolmesta: On/off -malli, lineaarinen tai porrastettu mittari. (Hakonen 2002, 170–173.)

On/off -malli

On/off -malli on yksinkertaisin palkkionmaksumalli, joskaan ei välttämättä aina toimivin. On/off -malli on suoraviivainen; tavoite joko saavutetaan tai sitä ei saavuteta. Tavoitteen täytyessä palkkio maksetaan täysimääräisenä, muissa tapauksissa palkkiota ei makseta ollenkaan. Haittapuolena on/off -mallissa on sen joustamattomuus.

Vaikka työntekijä tai työryhmä jäisi vain hieman asetetusta tavoitteesta, jää palkkio kokonaisuudessaan saamatta. (Hakonen 2002, 170.)

Lineaarinen mittari

Lineaarista palkkiomittaria käytettäessä jokainen mittarilla saavutettava yksikkö kasvattaa palkkiopottia suoraviivaisesti. Usein lineaariseenkin mittariin asetetaan jokin alarajatavoite sekä useimmiten myös yläraja. Lineaarinen palkkiomittari on hyvä esimerkiksi myyntiprovisiota maksettaessa tai kun yritys päättää maksaa palkkiota tehdyn voiton mukaisesti. Myyntiprovisiota määriteltäessä ei välttämättä käytetä minäänlaista ylärajaa, jolloin palkkio voi kasvaa suureksikin. Lineaariseen mittariin voidaan myös lisätä kulmakerroinelementti, jolloin määrätyn pisteen yli mentäessä palkkiota alkaa kertymään enemmän saavutettua yksikköä kohti. (Hakonen 2002, 171.)

Porrastettu mittari

Porrastettu mittari on yleinen palkkion maksamisen vaihtoehto, jossa tavoitteet on asetettu portaittain eri tasoille. Tavoiteportaan saavuttamalla työntekijä tai työryhmä ansaitsee sille portaalle määritellyn palkkion. Palkkion suuruus ei nouse ennen kuin saavutetaan seuraava tavoiteporras. Porrastettu mittari ikään kuin lainaa lineaarisen ja on/off -mallin piirteitä ja sijoittuu näiden ääripäiden välille, eli mahdollisuus jäädä kokonaan palkkiotta pienenee, mutta palkkion suuruus kasvaa portaittain. (Hakonen 2002, 172–173.)

4.2.4 Otetaan käyttöön

Kun järjestelmän säännöt, tavoitteet ja mittarit on huolellisesti määritelty, voidaan aloittaa kehittämisprosessin viimeinen vaihe eli käyttöönotto. Järjestelmää otettaessa käyttöön, tulee yrityksen johdon vielä kommunikoida henkilöstön kanssa, jotta järjestelmän tarkoitusperät, tavoitteet ja pelisäännöt olisivat mahdollisimman hyvin koko yrityksen hallussa. Organisaation koosta riippuen tiedottaminen tulospalkkausjärjestelmästä voi tapahtua erilaisten menetelmien kautta. Organisaatio voi tiedottaa henkilöstöään parhaiten valitsemallaan tavalla esimerkiksi kokoamalla kattavan esitteen järjestelmän toiminnasta, järjestämällä tiedotustilaisuuden tai pitämällä ryhmäkeskusteluita, joissa henkilöstö voi saada oman äänensä kuulumaan. (Hakonen ym. 2002, 181.)

Uutta tulospalkkausjärjestelmää lanseeratessa on otettava huomioon, että kyseessä on usein merkittäviä muutoksia yrityksen palkkauspolitiikkaan liittyen. Tämän kaltais-

ten muutosten yhteydessä on aina mahdollisuus muutosvastarinnalle. Palkkausjärjestelmän muutosten yhteydessä yrityksen johdon muutosjohtamisen kyvyt korostuvat. (Hakonen ym. 2002, 181.)

Ennen järjestelmän käyttöönottoa täydessä laajuudessaan, on suositeltavaa kokeilla järjestelmää pienemmässä mittakaavassa, sillä tavallisesti uutta tulospalkkiojärjestelmää ei saada vielä optimaalisen toimivaksi ensimmäisellä kokeilukerralla. Pilotoinnissa pienempi osa henkilöstöä kokeilee uuden järjestelmän toimivuutta ennen sen laajentamista koko henkilöstön pariin. Kokeilujakson aikana pystytään kokemusten kautta havaitsemaan järjestelmän mahdolliset kehittämistarpeet ja kipukohdat. Kokeilujakson jälkeen järjestelmään voidaan tehdä tarvittavia parannuksia ja korjaustoimenpiteitä. (Juustoa ruisleivälle – tulospalkkausopas 2001, 38.)

Tulospalkkausjärjestelmän käyttöönotossa tulee myös ottaa tarkasti huomioon julkaisun ajankohta. Järjestelmän käyttöön ottamista ei yleisesti suositella juuri ennen suuria investointeja tai muita muutoksia, ellei uudella järjestelmällä ole jokin rooli muutosten etenemisessä.

4.3 Vaikutukset

Kun tulospalkkausjärjestelmä on otettu käyttöön voi sillä olla sekä lyhyen että pidemmän aikavälin vaikutuksia. Nämä vaikutukset voivat olla joko välittömiä, eli suoraan tulospalkkauksesta johtuvia tai välillisiä, jolloin järjestelmän käyttö myötävaikuttaa muutokseen epäsuorasti.

Tyypillisesti tulospalkkiojärjestelmän toivotut vaikutukset liittyvät luonnollisesti järjestelmällä tavoiteltuihin hyötyihin. Yleisiä organisaatiota hyödyttäviä vaikutuksia ovat muun muassa tuottavuuden ja tehokkuuden parantuminen, kustannusten laskeminen sekä henkilöstön työasenteiden positiiviset muutokset. (Hakonen ym. 2002, 37.)

Tulospalkkauksen vaikutukset ilmenevät organisaatiossa monella tapaa. Suurin osa vaikutuksista on kuitenkin yhteydessä toisiinsa. Lähtökohtaisesti tulospalkkauksen vaikutukset ovat henkilöstölähtöisiä, jolloin yksittäisen työntekijän päivittäin toiminta

muuttuu. Nämä yksittäiset henkilöstön toimet vaikuttavat lopulta myös yrityksen liiketoimintaan.

Tulospalkkauksella on mahdollinen vaikutus henkilöstön näkökulmasta työyhteisön ilmapiiriin sekä yhteistyöhenkeen. Onnistuneesti luodulla järjestelmällä kyseinen vaikutus on usein positiivinen. Tällöin järjestelmällä voi olla myös positiivinen vaikutus henkilöstön asenteisiin ja työmotivaatioon, minkä seurauksena poissaolot vähenevät ja muutoskyky kehittyy. Näin ollen myös työtyytyväisyys voi nousta ja henkilöstön vaihtuvuus puolestaan vähentyä.

Kun henkilöstö on motivoitunut ja voi hyvin, sillä voi olla positiivinen vaikutus työn tehokkuuteen ja tuottavuuteen. Näihin tekijöihin vaikuttaa myös työntekijän hyvästä työsuorituksesta luvassa oleva lisäpalkkio. Yrityksen kannalta toivottuja vaikutuksia ovat tuotteen tai palvelun laadun parantuminen ja asiakastyytyväisyyden kasvaminen.

Henkilöstön kannalta oleellisena hyötynä voi pitää mahdollisuutta ansaita enemmän palkkaa. Palkan nousulla voi olla työntekijän toimentulon ja varallisuuden kannalta kohentava vaikutus. Nousseella palkkatasolla voi olla suora vaikutus työntekijän elämänlaatuun. Tulospalkan maksamisella voi olla myös organisaation kannalta myönteisiä vaikutuksia. Kun työnantajayrityksen ei tarvitse nostaa henkilöstön peruspalkkoja, kestää tulospalkkausjärjestelmä paremmin kausi- ja suhdannevaihteluita. (Kujansivu 2015.)

Tulospalkkausjärjestelmällä voi olla myös negatiivisväyhteisiä vaikutuksia henkilöstön yhteistyöhön, ilmapiiriin ja jaksamiseen. Ongelmia esiintyy etenkin silloin, jos palkkiot määritellään eri tavalla yksiköiden välillä. Tämä seikka voi luoda kateutta eri organisaation ryhmien välillä ja onkin yksi merkittävimmistä syistä huonolle yhteistyölle henkilöstön eri yksiköiden kesken. Ongelmia voi myös esiintyä, jos esimerkiksi tavoitteet palkkioiden saavuttamiselle ovat liian vaativat. Tämä seikka voi lisätä kiireen tuntua sekä kuormittuneisuutta henkilöstön keskuudessa, millä voi olla kielteisiä vaikutuksia jaksamiseen ja tätä kautta myös työn teon laatuun. (Hakonen ym. 2002, 45–47.)

4.4 Ylläpito ja seuranta

Jotta järjestelmä, jonka rakentamiseen on käytetty paljon aikaa ja organisaation resursseja, olisi jatkossakin toimiva, on elintärkeää, että myös sen seurantaan ja ylläpitoon panostetaan. Jos ylläpitoa laiminlyödään, voi koko järjestelmän merkitys hiipua, jolloin yritys ei välttämättä saavuta toivottuja tavoitteita ja vaikutuksia. Järjestelmän toimivuus vaatii jatkuvasti pientä hienosäätöä ja ennen pitkää järjestelmä tulee vaihtaa kokonaan uuteen, sillä vanha järjestelmä ei tule kestäväksi ikuisesti aktiivisesta ylläpidosta huolimatta. Muutostiheyden tarve on hyvin toimiala- ja organisaatiokohtaista. Nopeasti muuttuvan toimintaympäristön toimialoilla myös järjestelmän päivittämisen tulee olla aktiivisempaa verrattuna toimialoihin, joissa toimintaympäristön muutokset eivät ole niin nopeita ja kriittisiä. (Hakonen ym. 2002, 203.)

Pitkällä tähtäimellä tulospalkkausjärjestelmä pysyy kannattavampana, jos sen tavoitteita ja muita toimintamalleja tarkastellaan ja analysoidaan voimassaolokauden lopulla uudelleen. On tärkeää määritellä, mistä tuloksista seuraavalla voimassaolokaudella henkilöstöä halutaan palkita. Toimivan järjestelmän edellytyksenä on, että yritys onnistuu analysoimaan muuttuvia kilpailutilanteita ja tavoitteitaan, joiden pohjalta se pystyy päivittämään palkitsemisen perusteita. (Juustoa ruisleivälle – tulospalkkausopas 2001, 41–42.)

Järjestelmän ylläpidon ja kehittämisen toimet tulisi organisoida tarkasti. Suositeltavaa on, että tehtävät aikataulutetaan esimerkiksi koko vuoden mittaiselle ajanjaksolle. Samalla voidaan sopia, kuka hoitaa mitäkin tehtävää, ja mihin ajankohtaan. (Hakonen ym. 2002, 204.)

4.5 Tulospalkkaus finanssialalla

Tulospalkkiojärjestelmien käyttö on hyvinkin yleistä finanssialalla. Finanssialalla yleisimmin käytetyt tulospalkkion mittarit ovat palvelun laatu sekä myynnin tehokkuus. Finanssiala on ennen kaikkea palveluala, jossa tulospalkkio toimii loistavana kannustimena. (Töissä finanssialalla 2019, 9.)

Merkittävä osa finanssialalla työskentelevistä henkilöistä kuuluu tulospalkkauksen piiriin. Vuonna 2018 rahoituslalla työskentelevistä lähes puolet henkilöstöstä sai tulospalkkiota. Tulospalkkaus on vieläkin merkittävämpi palkanosa vakuutuslalla, jossa noin 80 % henkilöstöstä sai tulospalkkiota vuonna 2018. (Töissä finanssiala 2019, 9.)

EK:n vuoden 2018 palkkatilaston mukaan rahoituslalla tulospalkkauksen osuus kokonaisansiosta oli tarkasteluvuonna 10,7 %, joka oli 0,5 prosenttiyksikköä suurempi verraten edeltävään vuoteen. Vastaava luku vuonna 2018 vakuutusalan konttorityöntekijöille oli 6,7. Kyseiset luvut ovat finanssialalla keskimäärin suuremmat kuin muilla toimialoilla. (Palkkatilasto 2019, 7.)

5 Tutkimustulokset

Teemahaastatteluihin osallistui 11 haastateltavaa, joista kaksi edusti työnantajan näkökulmaa ja loput yhdeksän edustivat S-Pankkitiimin työntekijöitä. Esimiesten haastattelussa pyrittiin saamaan selville tulospalkkausjärjestelmälle asetettuja tavoitteita sekä sen käyttöönottoon johtaneita syitä. Työntekijöiden haastattelussa pyrittiin selvittämään henkilöstön yleistä mielipidettä ja näkemystä uudesta henkilökohtaisesta tulospalkkausjärjestelmästä sekä sen vaikutuksista sekä omaan, että yleiseen myyntityöhön S-Pankkitiimin sisällä. Lisäksi haastatteluissa pyrittiin löytämään epäkohtia sekä mahdollisia kehitysehdotuksia sekä esimiehen että työntekijän näkökulmasta.

Haastattelut suoritettiin vallitsevan yhteiskunnallisen tilanteen vuoksi osittain sähköisiä viestimiä hyödyntäen. Suurin osa haastatteluista kuitenkin suoritettiin kasvokkain. Aineisto kerättiin huhtikuun 2020 aikana.

Haastattelujen lisäksi analysoitiin osuuskaupalta saatuja kuukausittaisia myyntiraportteja, jotta koettuja vaikutuksia voidaan tarkastella myös konkreettisiin myyntituloksiin verraten. Myyntiraportteja tarkasteltiin vuosilta 2018–2020 kolmelta eri kalerikuukaudelta ja neljältä eri myyjältä ennen ja jälkeen henkilökohtaisen tulospalkkausjärjestelmän käyttöönoton. Vertailu rajattiin myytyihin ja hyväksytyihin

luottokorttihakemuksiin, sillä niiden koetaan olevan yksi S-Pankkipisteiden pääasiallisista myytävistä tuotteista. Luottokortti on myös yksi niistä tuotteista, joiden myyntiin pystyy myyjä eniten itse vaikuttamaan.

5.1 Tavoitteet

Ennen henkilöstön haastatteleminen, pyrittiin selvittämään tulospalkkausjärjestelmän käyttöönoton taustalla olevat syyt sekä sille asetetut tavoitteet. Työnantajan edustajien mukaan järjestelmän käyttöönotolle oli kaksi selkeää pääsyttä. Käyttöönotetun järjestelmän avulla halutaan palkita hyviä myyjiä hyvistä suorituksista sekä tarjota mahdollisuus kilpailukykyisempään palkkaan. Toisena merkittävän syynä käyttöönotolle oli työntekijöiden motivaation kasvattaminen myyntityötä kohtaan, jonka toivotaan vaikuttavan positiivisesti myyntituloksiin, mikä tekisi liiketoiminnasta kannattavampaa.

Työnantajan edustajien mukaan selkeänä pitkän aikavälin tavoitteena on saada S-Pankkitiimi kannattavaksi tulosityksiköksi, jolloin siitä aiheutuvat kulut katettaisiin S-Pankin osuuskaupalle maksamilla asiamiespalkkioilla. Tulospalkkausjärjestelmän käyttöönotto on yksi monista toimenpiteistä, joilla liiketaloudellista kannattavuutta pyritään kasvattaa. Näiden toimenpiteiden avulla pyritään saavuttamaan 10–15 % vuotuinen kasvu asiamiespalkkioissa.

Joo niin, että plus miinus nolla. No kyllähän se tärkein asia siinä on, kun mehän ollaan yks osuuskaupan tulosityksikkö ja osuuskaupan tavoitteena on, että sillä ei oo tappiollisia tulosityksiköjä, niin sitä kohti mekin sitten oltais menossa. (Haastateltava A1. 9.4.2020.)

5.2 Vaikutukset

Haastattelujen perusteella S-Pankkitiimin työntekijät ovat ottaneet palkkausjärjestelmän käyttöönoton myönteisesti vastaan. Yleisvaikutelma järjestelmästä on myös positiivinen, sillä suurin osa haastateltavista kokee järjestelmän hyvänä uudistuksena entiseen palkitsemismalliin verraten. Uuden järjestelmän hyvänä puolena koetaan

se, että jokaiselle työntekijälle annetaan mahdollisuus vaikuttaa itse omaan palkkaansa omalla työpanoksellaan. Myös työnantajan edustajien mukaan järjestelmän vastaanotto on ollut myönteinen henkilöstön keskuudessa.

Tulospalkkausjärjestelmän käyttöönotosta seuranneet vaikutukset henkilökohtaiseen työpanokseen koetaan eri tavoin. Hieman yli puolet haastatelluista työntekijöistä kokevat, että uusi järjestelmä ei ole vaikuttanut heidän jokapäiväiseen työnteoonsa juuri mitenkään. Osa näistä haastatelluista kokee myös vastuullisen myynnin rajoittavan myyntityön kehitystä, sillä myyntityö halutaan tehdä asiakkaiden tarpeet huomioiden eikä vain omaa tulospalkkausta silmällä pitäen. Loput haastatelluista kokivat järjestelmän käyttöönotolla olleen myönteinen vaikutus työmotivaatioon sekä myyntityön aktiivisuuteen.

Mulla on niinku oikeestaan aina ollu se, että teen aina niin hyvin pystyn ja parhaani sen asiakkaan kanssa ja katon sen kokonaiskuvan, enkä vaan että mä myyn sille sen luottokortin sen takia, että mä saan siitä provikkaa tai, että mä myyn sille lainan, et mä saan sitä. Et ei se oikeestaan mulla on niinku vaikuttanu millään tavalla. (Haastateltava B4. 23.4.2020.)

Haastatteluissa kävi muun muassa ilmi, että tulospalkkausjärjestelmän myötä lisääntynyt tavoitteiden seuranta voi myös lisätä myynnillistä aktiivisuutta sekä motivaatiota työtä kohtaan. Osa henkilöstöstä kokee, että järjestelmän myötä lisääntynyt myyntitavoitteiden tarkastelu korostaa heikompia myyntisuorituksia ja näin ollen lisää myyntityöhön keskittymistä. Haastatteluissa mainittiin myös, että kaikille avoin ja kohtuullisen suuressa roolissa oleva myyntiseuranta ja siitä aiheutuva kilpailuasetelma saattaa luoda ylimääräistä stressiä työntekijöiden keskuudessa.

Myyntillisesti jos aattelee, tottakaihan sitä jotain saa aikaseks, mutta sitten vaikka just lainaa ja muuta, että mähän ite sillo aattelin, että ei tuleeks meille hirvee kilpailu niinku kaikesta, että kuka saa tyyliin ajanvarauksella laina-asiakkaan. Että sillei niinku, että kyllä huomioi enemmän päivän aikaan, että jos ei oo saanut niitä myyntejä tehtyä, että hohhoi ettei oo mitään saatu aikaan. (Haastateltava B5. 16.4.2020.)

Myyntiraporttianalyysi

Kuukausittaisten myyntiraporttien perusteella kävi ilmi, että henkilöstön kokemat vaikutukset vastaavat hyvin pitkälti toteutuneita myyntejä. Tulospalkkausjärjestel-

män käyttöönoton vaikutukset myyntituloksiin vaihtelivat myyjien kesken. Myyntiraporttien osalta ei ollut huomattavissa yksiselitteistä ja selkeää linjaa tehdyn myynnin kehityksessä. Tarkastelukuukausina osalla myyjistä asiamiespalkkioiden määrä kasvoi, mutta osalla myös laski. Myös yhden ja saman myyjän myyntejä tarkasteltaessa huomattiin asiamiespalkkioiden kasvua sekä vähenemistä eri tarkastelukuukausien välillä. Vain yhdellä neljästä tarkasteluun valitusta myyjästä asiamiespalkkioiden määrä oli kasvanut tulospalkkausjärjestelmän käyttöönoton jälkeen jokaisena tarkastelukuukautena. Yleisesti kaikki muutokset asiamiespalkkioiden määrissä olivat kuitenkin melko maltillisia, joten ne voivat selittyä myös normaalilla kuukausivaihtelulla.

5.3 Järjestelmän toimivuus ja oikeudenmukaisuus

Osuuskauppa Keskimaan S-Pankkitiimissä oli käytössä yhteiset myyntitavoitteet, joiden saavuttaminen palkitsi koko tiimin henkilöstöä tasavertaisesti tehtyjen työtuntien mukaan. Syksyllä 2019 käyttöönotettu henkilökohtainen tulospalkkausjärjestelmä otettiin käyttöön olemassa olevan järjestelmän rinnalle, joten pankkitiimin henkilöstöllä on mahdollisuus sekä henkilökohtaiseen, että ryhmän yhteiseen tulospalkkioon. Haastatteluissa nousi esille, että henkilökohtaisiin myyntitavoitteisiin pyrkiminen saattaa jo itsessään edistää yhteisten myyntitavoitteiden saavuttamista. Osa haastateltavista puolestaan kokee, että pelkästään yhteisten myyntitavoitteiden tavoittelemisen olisi silti parempi vaihtoehto verrattuna nykyiseen tulospalkkiomalliin, jossa on sekä henkilökohtaiset, että yhteiset tavoitteet.

No tavallaan tietenkki, kun ite en oo nii järkyttävän myynnillinen näköjään nii tota kyllähän mä tykkään enemmän siitä yhteisen hyvän tekemisestä, mutta ymmärrän kuitenkin, että tällä asialla sitten haettiin sitä et sitten sais itelle sitä pontta, että sais enemmän niitä ja kortteja ja muuta. (Haastateltava B5. 23.4.2020.)

Henkilökohtaisen tulospalkkio-osan vastustamisesta nousi haastatteluissa esiin muutamia seikkoja, joista osa perustuu työtehtävien sattumanvaraisuuteen. S-Pankkitiimin työntekijöiden työkuvaan kuuluu paljon sellaisia toimia, joista ei ole mahdollista kerryttää asiamiespalkkioita ja näin ollen saada henkilökohtaista tulospalkkiota. Täysin tulospalkkiota kerryttävien asiamiespalkkioiden ulkopuolelle jäivät muun muassa

asiakasomistajuuteen liittyvä asiakaspalvelu sekä erilaiset taustatyöt. Asiakkaat palvelevallaan saapumisjärjestyksessä tai ajanvarauksella, joten palvelumyyjällä ei ole mahdollisuutta valita asiakkaitaan. S-Pankin asiakaspalvelupisteillä käy päivittäin hyvin erilaisia asiakkaita erilaisin lähtökohdin ja tarpein. Esimerkiksi aikaa vievä kuolinpesän asioiden hoito tai maksukyvyttömän asiakkaan neuvonta peruspankkipalveluiden käytössä ovat iso osa asiakaspalvelua, mutta eivät ole henkilökohtaisen tulospalkkion kannalta hyödyllisiä myyjälle, vaikka asiakkaat olisivatkin tyytyväisiä palveluun. Koska henkilökohtainen tulospalkkio määräytyy myyntien tuntitehon perusteella, kaikki myyntiin liittymätön asiakaspalvelu vaikuttaa tuntitehokkuuteen negatiivisesti. Toisaalta asiakaspalvelupisteelle saattaa saapua asiakas, jonka ainoa tarve on hakea esimerkiksi kulutusluottoa, joka on eniten asiamiespalkkioita tuottava yksittäinen myytävä tuote. Tällöin palvelumyyjän tarvitsee ainoastaan täyttää luottihakemus asiakkaan kanssa. Mikäli hakemus saa myönteisen luottopäätöksen, palvelumyyjä on hankkinut huomattavan määrän asiamiespalkkiota verrattain lyhyessä ajassa ja ilman käänteentekevää myyntityötä.

Haastateltu henkilöstö kokee, että asiakaskohtaamisten sattumanvaraisuuteen vaikuttaa myös eri puolilla Jyväskylää sijaitsevat toimipisteet, sekä työvuorojen ajankohdat. Asiakaskunta tarpeineen koetaan toisistaan eriävinä toimipaikkojen välillä. Myös kellonajat vaikuttavat asiakasvirtaan, sekä määrältään että myyntipotentialiltaan. Aamupäivästä asiakaskunta saattaa koostua enemmän työttömistä tai eläkeläisistä, kun taas iltapäivällä työssäkäyvät ehtivät asioimaan pankissa. Pienemmässä toimipaikassa voi olla myös ajankohtia, jolloin asiakkaita ei käy lainkaan. Kaikilla näillä tekijöillä koetaan olevan vaikutus myyjän tuntitehokkuuteen ja mahdollisuuksiin saada henkilökohtaista tulospalkkiota. Esimerkiksi työn ohella opiskelevat eivät voi tehdä kuin ilta- ja viikonloppuvuoroja, jolloin asiakaskunta koetaan eriävän muista ajankohdista.

Niin ja se että jos esimerkiksi opiskelijat ei pysty tekemään niinku kun vaikka iltasin tai viikonloppusin, niin onhan sekin sit aivan eri asia. Et kyllähän se asiakaskunta on ihan erilaista mitä lauantaissä käy, kun mitä täällä käy maanantaina päivällä. Et ei se senkään puolesta oo reilua. Ja onhan se niinku työvuorojen suunnittelun kannalta äärettömän raskasta, että pitää laskee montako vuoroa ja kelläkin on ollu missä, niin se on tosi haastavaa. Niin, itse tykkäsin tosta tiimisysteemistä enemmän henkilökohtaisesti. Ei se vaan niinku oo reiluu. (Haastateltava B4. 16.4.2020.)

Toisaalta henkilökohtaisen tulospalkkausjärjestelmän koettiin lisäävän oikeudenmukaisuutta myyjien välillä. Yksittäisten myyjien työtaakka ja -panos yhteisten myyntitavoitteiden saavuttamiseksi saattoi vaihdella huomattavastikin. Aiemmassa tulospalkkiomallissa maksettava tulospalkkio oli sama jokaiselle myyntityön tehokkuudesta huolimatta.

Positiiviseen suuntaan, et nyt on oikeesti väliä sillä, että myykö vai ei, koska aikasemmin nii se oli ihan sama myitkö 50, vaikka nyt korttia, mistä palkkiota saa, versus joku toinen myi 2 korttia, palkka oli silti ihmisillä sama. (Haastateltava B8. 30.4.2020.)

Mahdollisuus vaikuttaa omaan palkkaan omalla myyntityöllä ja aktiivisuudella koettiin positiivisena ja työmotivaatiota kohottavana seikkana. Tämä toistui lähes poikkeuksetta henkilöstön haastatteluissa. Vaikka useampi haastateltava nosti esille tuurin ja sattumanvaraisuuden vaikutuksen toteutuviin myyn-teihin, samalla todettiin myös, että hyvät myyjät yltävät joka tapauksessa kuukaudesta toiseen tulospalkkioon vaadittaviin myyntitehoihin.

5.4 Kehitysehdotukset

Henkilöstön tunnistamien epäkohtien lisäksi haastatteluissa nousi myös esille järjestelmän kehitysehdotuksia. Suurin osa kehitysehdotuksista liittyi jollain tapaa asetettuihin myyntitavoitteisiin. Osa haastatellusta henkilöstöstä koki, että vaikka teoreettinen mahdollisuus henkilökohtaisen tulospalkkion saavuttamiselle on olemassa, on sen saavuttaminen kuitenkin käytännössä haastavaa, eikä kovin moni siihen säännöllisesti pääse. Tavoitteiden haastavuutta lisää se, että myyntitehokkuuden tulee olla johdonmukaisesti tasaisen varmaa läpi kuukauden, jolloin myynnillisesti heikompia työvuoroja ei juurikaan saisi tulla. Erään haastateltavan mukaan huonosti alkanut kuukausi saattaa pahimmillaan vaikuttaa heikentävästi myös loppukuukauden myyn-teihin, sillä työntekijä saattaa kokea, että mahdollisuudet henkilökohtaiseen tulospalkkioon ovat jo menneet. Kehitysehdotukseksi mainittiin jokaisesta myytävästä tuotteesta tai palvelusta palkitseminen. Jokaiselle tuotteelle tai toimenpiteelle määriteltäisiin pieni palkkiosumma, jotta jokainen onnistunut myyntitapahtuma hyödyttäisi myyjää kuluneen kuukauden aiemmista suorituksista riippumatta.

Useampi haastateltavista työntekijöistä ehdotti alemman tavoiteportaan lisäämistä tai nykyisten portaiden alentamista. Tämä mahdollistaisi useamman myyjän tulospalkkion saavuttamisen. Vaikka saatava tulospalkkio olisikin pienempi, koetaan sen olevan motivoivampi verrattuna liian korkeisiin tavoitteisiin, joiden saavuttaminen ei ole keskitason myyjälle kuukausittain todennäköistä. Jo lähtökohtaisesti liian vaikeasti saavutettavissa oleva tavoite ei itsessään lisää motivaatiota tavoitteisiin pyrkimiseen. Moni haastateltavista koki tarpeelliseksi kehityskohteeksi tavoitteiden viilaamisen, jotta ne olisivat motivoivampia tavoiteltavia useammalle myyjälle. Tarve tavoitteiden tarkastelulle ja mahdollisten muutosten tekemiselle on esimiehen haastattelun mukaan tiedostettu myös työnantajaorganisaation puolelta.

Asiakaskohtaamisten sattumanvaraisuuden sekä eri toimipaikkojen asiakaskunnan myyntipotentialin vaihtelevuuden aiheuttamien epäkohtien ratkaisuksi ehdotettiin mallia, jossa tulospalkkausjärjestelmään liitettyyn teholukuun vaikuttaisivat myös ne tuotteet ja palvelut, joista ei makseta asiamiespalkkiota. Tällöin useampi asiakastilanne antaisi mahdollisuuden myyjälle ylläpitää tai nostaa teholukuaan. Näin ollen asiakaspalvelun kannalta tärkeiden, mutta ei asiamiespalkkioon oikeuttavien, toimien negatiivinen vaikutus myyjän teholukuun pienenee.

Yleisestä myönteisestä suhtautumisesta huolimatta, pieni osa työntekijöistä kannattaisi kokonaan henkilökohtaisen palkkiojärjestelmän poistamista ja paluuta malliin, jossa kaikki palkkiot maksetaan yhteistavoitteiden mukaan kaikille työntekijöille.

Muutaman haastateltavan näkemyksen mukaan suurimmat palkkauksen ongelmat eivät ole tulospalkkausjärjestelmässä, vaan työehtosopimuksen mukaisessa peruspalkkauksessa. S-Pankkitiimin työntekijöiden peruspalkkaus on kaupan alan työehtosopimuksen mukainen. Ratkaisuna koettiin olevan työehtosopimuksen muuttaminen rahoitusalan työehtosopimukseksi, jonka alaisuudessa muissa pankeissa vastaavaa työtä tekevät työntekijät toimivat.

Joo, kyllä kyllä. Ja kylhän se pitäis niinkun valtakunnallisesti muuttua koko ajattelumaailma, että me ollaan pankkivirkailijoita siinä missä OP ja Nordea ja kuka tahansa ja meidän pitää kuitenkin tietää enemmän, kuin sitten ne, jotka on esimerkiksi siellä OP:n kassapalveluissa, niin onhan se paljon suppeempi niitten, koska mehän hoidetaan kaikkee, niin kyl se sais siinä palkassa näkyä. (Haastateltava B4. 16.4.2020.)

6 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli tarkastella Keskimaan S-Pankkitiimissä käytöön otetun henkilökohtaisen tulospalkkausjärjestelmän vaikutuksia ja toimivuutta, verrata niitä järjestelmän käyttöönotolla tavoiteltuihin vaikutuksiin sekä pohtia mahdollisia järjestelmän kehityskohteita. Tutkimusongelmaan pyrittiin löytämään ratkaisu tutkimuskysymysten kautta, jotka käsittelivät järjestelmälle asetettuja tavoitteita, henkilöstön kokemia vaikutuksia sekä kuinka järjestelmää voisi kehittää edelleen.

Esimiehen haastattelun perusteella saatiin selville syyt järjestelmän käyttöönotolle sekä sille asetetut tavoitteet. Tulospalkkausjärjestelmän kehittämisen ja käyttöönoton taustalla oli monia syitä käsittävä kokonaisuus. Organisaatio halusi palkita hyviä myyjiään hyvistä suorituksista, jotta yrityksen työntekijöilleen tarjoama palkka olisi kilpailukykyinen verrattuna kilpailijoiden vastaavasta työstä maksamaan palkkaan. Yleisellä tasolla myyjien motivaatiota työtä kohtaan pyrittiin kasvattamaan henkilökohtaisen tulospalkkiojärjestelmän avulla. Järjestelmän käyttöönotto oli osa kokonaisuutta, jonka tavoitteena on kasvattaa asiamiespalkkioita sekä saada tulosityksikön liiketoiminta kannattavaksi. Tavoitteen saavuttamisella ei ole selkeää aikataulua, mutta tehdyillä muutoksilla pyritään 10–15 % vuosittaiseen asiamiespalkkioiden kasvuun.

Henkilöstön haastatteluissa pyrittiin selvittämään miten tulospalkkausjärjestelmän alaisuudessa työskentelevät työntekijät kokevat uuden järjestelmän ja millaisia vaikutuksia he näkevät sillä olleen. Huolimatta siitä, että järjestelmä otettiin henkilöstön kesken hyvin myönteisesti vastaan, koettiin järjestelmän käyttöönotolla kuitenkin olleen melko vähän vaikutusta jokapäiväiseen työhön. Osa henkilöstöstä koki, että he ovat tehneet parhaansa myyntityön suhteen jo ennen järjestelmän käyttöönottoa, joten henkilökohtainen tulospalkkaus ei ole vaikuttanut itse myyntityöhön mitenkään. Tälle osalle haastateltavista suurin vaikutus on ollut se, että samasta työstä on maksettu suurempaa palkkaa järjestelmän myötä.

Työntekijät, jotka kokivat järjestelmällä olevan vaikutuksia työn tekemiseen ja myynnin tehostumiseen, mainitsivat tosiasiallisten vaikutusten olevan lähinnä näennäisiä.

Tätä näkemystä tukevat myös myyntiraportit, joita tarkasteltiin ajalta ennen järjestelmän käyttöönottoa sekä sen jälkeen. Asiamiespalkkioiden määrä ja myyntisuoritteet ovat pysyneet pieniä vaihteluita lukuun ottamatta samalla tasolla verrattuna aikaan ennen henkilökohtaista tulospalkkausjärjestelmää. Mahdollisuus vaikuttaa omaan palkkaan luo positiivisen ja kannustavan mielikuvan järjestelmästä, vaikka todellista vaikutusta myyntituloksiin ei olisikaan. Järjestelmän vaikutuksia myyntityöhön lieventää haastatteluissakin esiin nousseet näkemykset siitä, että pankkialalla vastuullinen myynti tulisi perustua aina asiakkaan tarpeeseen ja etuun. Työntekijät haluavat myydä asiakkailleen tuotteita, joita he oikeasti tarvitsevat. Tarpeettomasti myydyt palvelut tai tuotteet, joita asiakkaat eivät ota edes käyttöön, eivät hyödytä asiakkaita eikä pankkia.

Haastattelujen perusteella S-Pankkitiimissä on myös työntekijöitä, jotka kokevat järjestelmän vaikuttaneen positiivisesti työmotivaatioon sekä myynnin aktiivisuuteen. Tutkimustuloksissa kävi ilmi, että järjestelmän myötä lisääntynyt myyntisuoritteiden ja -tavoitteiden seuranta voi kasvattaa jo itsessään aktiivisuutta myyntityötä kohtaan. Näin ollen parempiin myyntituloksiin ajava kannustin ei välttämättä ole aina rahallinen palkkio. Tämä osaltaan kertoo siitä, että uusi järjestelmä toimii johdon toivomalla tavalla: hyvin suoriutuneita myyjiä palkitaan rahallisesti ja muita pyritään aktivoimaan ja kannustamaan parempiin myyntisuorituksiin.

Henkilökohtaiset myyntiraportit tukevat vahvasti haastatteluista saatuja tuloksia. Järjestelmä ei ainakaan vielä ole tuottanut selkeää parannusta henkilöstön myyntituloksissa. Näin ollen järjestelmän positiiviset vaikutukset liittyvät muihin tekijöihin, kuten esimerkiksi reiluuteen ja tasa-arvon lisäämisen henkilökunnan kesken.

Tutkimuskysymykseen, kuinka järjestelmää tulisi kehittää, saatiin henkilöstön haastattelujen perusteella kolme erilaista vastausta eli kehitysehdotusta. Nämä ehdotukset keskittyivät tulospalkkion saavuttamisen haastavuuteen sekä siihen, että myynnin tehokkuus lasketaan kaikkien tehtyjen työtuntien mukaan, vaikka työ pankkipisteellä pitää sisällään paljon muutakin kuin itse myyntityön. Johdolla ei ollut tutkimusta laadittaessa muita kehitysideoita järjestelmälle kuin tavoitteiden tarkastelu kolmannes vuosittain.

Tulospalkkausjärjestelmän tavoitteena oli muun muassa lisätä työntekijöiden motivaatiota myyntityötä kohtaan sekä tarjota kilpailukykyisempää palkkaa hyvälle myyjille. Tutkimustulosten perusteella tulospalkkion saavuttamisen haasteellisuus sekä palkkion suuruus eivät välttämättä kohtaa tavalla, jolla myyjä motivoituisi tehostamaan omaa myyntityötänsä sekä tavoittelemaan tulospalkkiota. Nykyisellään tulospalkkausjärjestelmän henkilökohtaisiin myyntitavoitteisiin toistuvasti pääsee vain pieni osa Keskimaan S-Pankkitiimin henkilöstöstä. Tästäkin tiimin osasta lähes jokainen saavutti tulospalkkioon vaadittavan myyntitehon jo ennen järjestelmän käyttöönottoa. Tässä suhteessa yksi järjestelmälle asetetuista päätavoitteista täyttyy, eli tulospalkkauksen myötä hyvät myyjät saavat parempaa palkkaa.

Jotta muutkin myyjät saataisiin motivoitumaan ja tavoittelemaan asiamiespalkkioiden kasvua, tulisi palkkion olla hieman helpommin tavoitettavissa. Luomalla esimerkiksi yhden alemman palkkioportaan jo huomattavasti useammalla myyjällä olisi mahdollisuus tavoitella tulospalkkiota. Vuorostaan asiakasomistajuuteen liittyvien asiakaspalvelutilanteiden erottaminen myyntitehon laskennasta voisi vähentää tavoitteiden karkaamisesta aiheutuvaa motivaation alenemista. Näin ollen lisääntynyt myyntimotivaatio mahdollisesti kasvattaisi myös osuuskaupalle maksettavia asiamiespalkkioita, jolloin järjestelmälle asetetut tavoitteet täytyisivät kokonaisuudessaan.

7 Pohdinta

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella Keskimaan S-Pankkitiimin uutta tulospalkkausjärjestelmää ja sen käyttöönoton vaikutuksia. Näitä vaikutuksia tutkittiin pääasiallisesti esimiesten sekä työntekijöiden näkemysten pohjalta, joiden tueksi analysoitiin myyntiraportteja työntekijöiden tekemästä henkilökohtaisesta myynnistä. Näin onnistuttiin peilata koettuja vaikutuksia toteutuneisiin myyntilukuihin.

Tutkimuksen teoriaosiossa avattiin tutkimuksen kannalta oleellisimpia käsitteitä ja teorioita. Teoriaosiossa käsiteltiin työntekijälle maksettavan palkan ja palkitsemisen taustaa sekä yleisimpiä käytäntöjä. Tulospalkkauksen erinäisiä muotoja sekä tulospalkkausjärjestelmän kehittämiseen ja käyttöönottoon liittyviä vaiheita käsiteltiin

myös tarkasti, jotta toimeksiantajan tulospalkkausjärjestelmän ideakokonaisuus hahmottuisi selkeämmin. Tulospalkkauksen mallien, käytänteiden ja kehittämisen lisäksi teoriaosiossa keskityttiin tulospalkkausjärjestelmien avulla tavoiteltaviin vaikutuksiin, mikä on tämän tutkimuksen tavoitteiden kannalta merkittävässä roolissa.

Tutkimuksen onnistuminen

Tämän kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluin. Kaiken kaikkiaan haastateltiin 11 henkilöä, joista kaksi olivat esimiesasemassa ja loput tulospalkkausjärjestelmän alla työskenteleviä työntekijöitä. Henkilöstöstä pyrittiin haastattelemaan kaikki tutkimuksen kannalta relevantit työntekijät eli he, jotka ovat työskennelleet S-Pankkitiimissä sekä ennen että jälkeen tulospalkkausjärjestelmän käyttöönoton. Tutkimuksen tekijöistä riippumattomista syistä kaksi työntekijää olivat estyneitä haastatteluun osallistumisesta. Tästä huolimatta otanta ja kerätty tutkimusaineisto olivat riittävät tutkimuksen tekemisen kannalta. Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina sekä osittain sähköisiä viestimiä käyttäen.

Tutkimuksen alussa laadittuihin tutkimuskysymyksiin saatiin aineiston perusteella vastaukset. Esimiehen edustajien mukaan järjestelmän tavoitteina olivat hyvien myyjien palkitseminen, yleinen motivaation kasvattaminen tiimin sisällä sekä tulosityskön liiketaloudellisen kannattavuuden parantaminen. Henkilöstö kokee järjestelmän yleisesti myönteisenä uudistuksena, joka saattaa kasvattaa työmotivaatiota, mutta käytännössä vaikutukset ovat kuitenkin vielä melko vähäiset. Merkittävimpana konkreettisena vaikutuksena oli tuloksellisesti onnistuneiden myyjien palkan kasvaminen. Jotta järjestelmän käyttöönotolla tavoiteltuihin tavoitteisiin päästäisiin paremmin, tulisi tulospalkkion olla helpommin saavutettavissa. Tulospalkkion saavutettavuutta voitaisiin helpottaa esimerkiksi palkkioportaiden alentamisella. Realistisempi mahdollisuus tulospalkkion saavuttamiselle voi kasvattaa motivaatiota myyntityötä kohtaan edelleen.

Covid-19 -pandemia eli koronavirus hankaloitti hieman aineiston keruuta sekä tutkimuksen aiheeseen liittyvän kirjallisuuden hankkimista. Tutkimuksen ajankohta oli myös hieman aikainen myyntiraporttien analysoimisen kannalta, sillä Keskimaan S-

Pankkitiimin uusi tulospalkkausjärjestelmä on ollut käytössä melko lyhyen aikaa. Tutkimuksen kannalta tällä ei kuitenkaan ollut merkittävää vaikutusta, sillä tutkimus keskittyi pääasiallisesti henkilöstön kokemuksiin.

Kaikesta huolimatta tutkimusta voidaan pitää onnistuneena, sillä tutkimuksen avulla pystyttiin osittain ratkaisemaan laadittu tutkimusongelma sekä löytämään vastaukset tutkimuskysymyksiin. Lisäksi toimeksiantaja sai tutkimuksen myötä tietoa henkilöstön näkemyksistä ja kokemuksista uudesta järjestelmästä, mikä voi olla tulospalkkausjärjestelmän kehittämisen kannalta tärkeää.

Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin ylläpitää koko opinnäytetyön prosessin elinkaaren aikana. Tutkimuksen teoriaosassa pyrittiin hyödyntämään mahdollisimman tuoretta lähdekirjallisuutta, jotta lähteet olisivat mahdollisimman ajantasaista. Aineistonkeruu suoritettiin yksilöhaastatteluina, jotta jokaisen haastateltavan henkilökohtainen mielipide saataisiin mahdollisimman tarkkaan kuulluksi. Haastattelutilanteissa haastateltavia ei johdateltu kohti mitään tiettyä mielipidettä, jotta haastateltavat eivät kokisi painetta vastata jollakin tietyllä tavalla. Haastatteluiden lähtökohdat ja olosuhteet pyrittiin pitämään mahdollisimman samankaltaisina, joten jokaisessa haastattelussa noudatettiin ennalta määritettyä haastattelurunkoa. Haastattelurungon teemat mietittiin tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten ratkaisemisen kannalta mahdollisimman relevanteiksi. Aineistonkeruun otanta oli lähes täydellinen siitä ryhmästä, jotka ovat työskennelleet Keskimaan S-Pankkitiimissä ennen ja jälkeen tulospalkkausjärjestelmän käyttöönoton. Aineistonkeruun loppuvaiheessa oli havaittavissa vastausten kylläntymistä, jolloin samat vastaukset alkoivat toistumaan, eivätkä saadut vastaukset enää tuoneet tutkimuksen kannalta merkittävää lisätietoa.

Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tämä tutkimus tuloksineen antoi osuuskauppa Keskimalle arvokasta tietoa järjestelmän tämänhetkisestä tilasta henkilöstön kokemana. Kun nykyistä järjestelmää lähdetään kehittämään, on sopivan ajanjakson jälkeen hyvä mahdollisuus tehdä jatkotutkimusta. Laajamittaista tutkimusta varten järjestelmän toiminnasta on saatavilla riittä-

västi dataa, kun järjestelmä on muutosten jälkeen ollut käytössä esimerkiksi kokonaisen kalenterivuoden. Järjestelmän toimivuuden aktiivinen seuranta on kuitenkin suotavaa ja jatkotutkimuksia voi tehdä myös lyhyemmän ajanjakson jälkeen.

Mahdollisuuksia jatkotutkimuksille samaan aihealueeseen liittyen on erilaisia. Tässä tutkimuksessa tutkittiin pääasiallisesti henkilöstön kokemia vaikutuksia järjestelmän käyttöönotosta. Seuraavat tutkimukset voisivat keskittyä täysin raportoinnin mukaisiin myyntituloksiin ja niiden kehitykseen. Lisäksi tämänkaltaisen tulospalkkausjärjestelmän houkuttelevuutta voidaan tutkia uuden työntekijän tai jopa työnhakijan näkökulmasta.

Lähteet

Eskola, A. Palkka – Työsuhteen ja palkanlaskennan perusteet. Keuruu: Otava.

Hakonen, A., Hakonen, N., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014 Palkitse taitavamin – Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineenä. 2. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

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

Honka, J. & Ruohotie, P. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Keskimaa tänään. N.d. Keskimaan vuosikertomus 2019. Viitattu 3.4.2020.
https://vuosikertomus.sinunetusi.fi/2019/vuosikertomus-2019/?utm_source=S-kanava&utm_medium=linkki&utm_campaign=keskimaa_vuosikertomus

Kymäläinen, M. & Valkealahti, K. 2020. Hyväkin palkitsemisjärjestelmä epäonnistuu jossakin. HAMK Unlimited Professional 29.1.2020. Viitattu 3.6.2020. <https://unlimited.hamk.fi/yrittajyyys-ja-liiketoiminta/palkitsemisjarjestelmista>

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

Oikarinen, M. 2020. Palkitseminen vaikuttaa tuloksiin – mutta ei aina toivotulla tavalla. Artikkelit Mantadum Lifen LifeMagazine -verkkajulkaisussa. Viitattu 3.6.2020. <https://www.mandatumlife.fi/life-magazine/2020/palkitseminen-vaikuttaa-tuloksiin-mutta-ei-aina-toivotulla-tavalla/>

Osuuskauppa Keskimaa. N.d. Osuuskauppa Keskimaan sivut S-Kanavalla. Viitattu 3.4.2020. <https://www.s-kanava.fi/web/keskimaa/etusivu>

Palkkahallinnon sanasto. 2017. Sanastokeskus TSK. Viitattu 18.2.2020. http://www.tsk.fi/tiedostot/pdf/palkkahallinnon_sanasto_versio_1.0.pdf

Palkkatilasto. 2019. Kuukausipalkkatilasto syyskuulta 2018. Viitattu 17.3.2020. <https://ek.fi/wp-content/uploads/Kuukausipalkkatilasto-syyskuu-2018.pdf>

Quinn, M. 2018. What is an effective employee incentive system? Viitattu 21.9.2020. <https://www.tierpm.com/2018/10/what-is-an-effective-employee-incentive/>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 3.4.2020. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html

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

Töissä finanssialalla 2019. 2019. Artikkeleita Finanssialan verkkosivuilla. Viitattu 17.3.2020. https://www.finanssiala.fi/materiaalit/FA_T%C3%B6iss%C3%A4_finanssialalla_2019.pdf

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Esimiehen/työnantajan edustajan haastattelu

Mitä vaikutuksia uudella tulospalkkausjärjestelmällä haettiin, lyhyellä ja pitkällä aikavälillä?

Tavoitellut vaikutukset organisaation sekä henkilöstön näkökulmasta.

Millaisia välillisiä/välittömiä vaikutuksia uudella järjestelmällä toivotaan olevan?

Mitkä olivat pääasialliset syyt henkilökohtaisen palkkion tarjoamisessa?

Minkälaisia hyviä ja huonoja puolia koet järjestelmässä olevan ja onko sinulla jonkunlaisia kehityskohteita järjestelmässä?

Tulospalkkauksen alla työskentelevän henkilön haastattelu

Mitä yleisiä mietteitä uudesta palkkausjärjestelmästä? Positiivinen, neutraali, negatiivinen?

Millaisia vaikutuksia koet uudella järjestelmällä yleisesti? Koetko sen vaikuttaneen omaan työskentelyysi henkilökohtaisesti?

Koetko järjestelmän tällä hetkellä reiluksi henkilöstön kesken? Tasa-arvoisuus, tasapuolisuus?

Minkälaisia hyviä ja huonoja puolia koet järjestelmässä olevan ja onko sinulla jonkunlaisia kehityskohteita järjestelmässä?