

Anette Rintala

TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄ CASE-YRITYKSEN  
MYYNTIRYHMÄLLE

Liiketalouden koulutusohjelma  
Organisaatiot- ja henkilöstöjohtaminen  
2013

## TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄ CASE-YRITYKSEN MYYNTIRYHMÄLLE

Rintala, Anette  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Lokakuu 2013  
Ohjaaja: Teppola, Petteri  
Sivumäärä: 60  
Liitteitä: 4

Asiasanat: tulospalkkiojärjestelmä, palkitseminen, motivointi

---

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli luoda tulospalkkiojärjestelmä case-yrityksen myyntiryhmälle. Ehdotus tulospalkkiojärjestelmästä luotiin kuunnellen sekä johdon että työntekijöiden mielipiteitä. Itse tutkimuksessa haastateltiin myyntiryhmäläisiä ja johtoa tarkoituksena selvittää voidaanko järjestelmä ottaa käyttöön yrityksessä ja millainen järjestelmä koettaisiin kannustavaksi.

Tämä opinnäytetyö oli tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka tuloksena oli tulospalkkiojärjestelmäehdotus yritykselle. Tutkimuksessa haastateltavia oli yhteensä kahdeksan ja he kaikki olivat myyntiryhmäläisiä. Lisäksi tutkimukseen haastateltiin yrityksen toimitusjohtajaa. Haastateltavista neljä toimi myyntiassistentin työtehtävissä ja loput neljä aluemyyntipäällikön työtehtävissä. Haastattelut suoritettiin kesän 2013 aikana puhelinhaastatteluina sekä kahdenkeskinä haastatteluina. Haastatteluiden jälkeen saatiin tietoa mahdollisuuksista ottaa järjestelmä käyttöön ja millainen järjestelmän tulisi myyntiryhmäläisten mielestä olla.

Tulosten perusteella on tehty ehdotus mahdollisesta tulospalkkiojärjestelmästä. Järjestelmää ei suositella otettavan heti käyttöön, vaan yrityksen tulisi tehdä ensin joitakin toimia. Kohdeyrityksen tulisi kiinnittää huomiota tavoitteiden asettamiseen, mikä on hyvin tärkeä osa tulospalkkiojärjestelmää. Lisäksi yrityksellä on ollut myyntiä haittaavia tuotannollisia ongelmia, jotka vaikuttavat myyntiin negatiivisesti. Myyntiryhmäläiset ja johto olivat hyvin samoilla linjoilla järjestelmän mittareista ja rakenteesta.

Myyntiryhmäläiset ja johto suhtautuivat positiivisesti ja odottavin mielin tulospalkkiojärjestelmään. Palkkio haluttiin mieluiten rahana tai vapaapäivinä. Vapaapäivien suosio palkkiona oli yllättävä tieto. Palkkiota odotettiin maksettavan tarpeeksi usein, vähintään kaksi kertaa vuodessa tai useammin. Eniten järjestelmän käyttöönotossa myyntiryhmäläisiä huolestutti sen toimivuus sekä tavoitteiden realismi.

# PERFORMANCE BASED REWARD SYSTEM TO A CASE COMPANY'S SALES TEAM

Rintala, Anette

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business and administration

October 2013

Supervisor: Teppola, Petteri

Number of pages: 60

Appendices: 4

Keywords: performance based reward system, recompensing, motivating

---

The purpose of this thesis was to create a performance based reward system to a case company's sales team. The system was created by listening employees and company's management. In the research sales team and management were interviewed. Purpose was to discover what kind of system would encourage the employees to encourage to more productive work performance.

The research was a research based development project and result was the succession of performance based system. In the sales team were eight members. Half of the team was working as sales assistants and half were sales managers. Company's CEO was also been interviewed. The interviews were conducted during the summer of 2013 by telephone interviews and concentric interviews. After the interviews we had information what kind of system should be and if it is possible to use it.

Based on the results of this research a performance for performance based reward system was made. Before using the system some preparations had to be made first. The company should pay attention to target setting, which is very important part of working performance based reward system. In addition the company has had some production problems which has affected negatively to sales. The employees and the management both agreed about the structure on the system and measures.

Sales team and management both liked the idea about the performance based reward system and were looking forward to it. The reward was wanted cash or holidays. The popularity of keeping the reward as holiday was surprising with on the research. The reward was expected to be paid often enough, at least twice a year or more. Employees were concerned about the introduction of the system, its functionality, as well as the realism of objectives.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Yrityksen esittely .....	6
1.2	Työn tausta ja organisaatio .....	6
2	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....	8
2.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	8
2.2	Teoreettinen viitekehys .....	9
3	TOIMIVAN PALKKIOJÄRJESTELMÄN TAUSTAT .....	11
3.1	Motivaatio .....	11
3.1.1	Motivaatioteoriat .....	13
3.1.2	Työtyytyväisyys .....	15
3.2	Palkkaustavat ja palkitseminen .....	15
3.3	Palkitsemisstrategia.....	19
3.4	Suorituksen johtaminen .....	21
3.5	Tulospalkkaus ja sen tarkoitus .....	26
4	TULOSPALKKAUSJÄRJESTELMÄN LUOMINEN .....	30
4.1	Liikkeelle lähtö .....	30
4.2	Edellytysten luominen .....	33
4.3	Tulospalkkiojärjestelmän rakentaminen .....	34
4.4	Käyttöönotto .....	36
4.5	Seuranta ja ylläpito .....	37
4.6	Esimiehen ja johdon rooli tulospalkkauksessa .....	39
4.7	Tulospalkkauksen vaikutukset ja merkitys .....	40
4.8	Kehittäminen ja arviointi .....	41
5	TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄMALLI NARVI OY .....	43
5.1	Toteutus ja tutkimusmenetelmä .....	43
5.2	Tulokset.....	44
5.3	Tulospalkkiojärjestelmä.....	52
6	POHDINTA JA PROJEKTIN ONNISTUMINEN .....	56
	LÄHTEET .....	59
	LIITTEET	

# 1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aihe on tulospalkkiojärjestelmä case-yrityksen myyntiryhmälle. Toimeksiantaja työlle oli Narvi Oy. Työn tarkoituksena oli luoda toimiva tulospalkkiojärjestelmä yhteistyössä myyntiryhmäläisten ja johdon kanssa. Tavoitteena oli motivoida työntekijöitä parempiin työsuorituksiin sekä parantaa yrityksen tuottavuutta.

Olen itse työskennellyt Narvi Oy:lla kevästä 2012 lähtien myyntiassistentin ja aluemyyntipäällikön työtehtävissä. Aihe tuli itse kohdeyrityksellä, sillä heillä ei ollut toimivaa tulospalkkiojärjestelmää käytössään missään organisaation osastoilla tai tiimeissä. Aihe itsessään tuntui sopivan haastavalta eikä aiheesta ole aikaisemmin juurikaan tehty opinnäytetöitä.

Opinnäytetyön teoriaosassa käsitellään toimivan tulospalkkiojärjestelmän edellytyksiä, motivaatiota sekä palkkausta ja palkitsemista, suorituksen johtamista sekä hieman tarkemmin perehdytään tulospalkkiojärjestelmiin. Tulospalkkiojärjestelmän luomisen vaiheet käydään läpi yksityiskohtaisesti. Tutkimusaineisto on kerätty haastatteluiden avulla, yhteensä haastateltavia myyntiryhmäläisiä oli kahdeksan. Tulospalkkiojärjestelmä kehiteltiin kuunnellen johtoa sekä myyntiryhmäläisiä. Haastattelut toteutettiin kesän 2013 aikana ja menetelmänä on käytetty kvalitatiivista haastattelua. Opinnäytetyöni on tutkimuksellinen kehittämistyö, joka luo aivan uuden työkalun johdon käyttöön.

Työssä on otettu huomioon tulospalkkiojärjestelmän mahdollinen kehittäminen ja arviointi ja järjestelmä ovat helposti muokattavissa. Tutkimusosiossa on esitelty haastatteluiden avulla saatuja tuloksia ja niiden pohjalta on tehty ehdotus tulospalkkiojärjestelmästä.

## 1.1 Yrityksen esittely

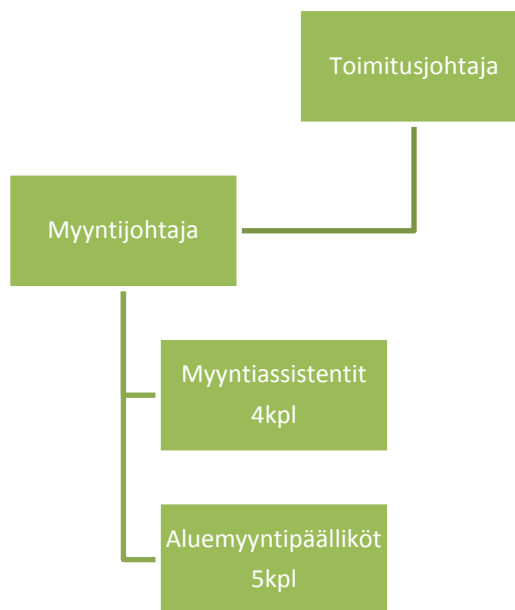
Narvi Oy valmistaa kiukaita, patoja, tulisijakomponentteja ja takkaluukkuja Rauman Lapissa. Yrityksessä työskentelee vajaa seitsemänkymmentä työntekijää ja liikevaihto oli vuonna 2012 noin 12,2 miljoonaa euroa. Vuosikymmenien kokemus, jatkuva kehittäminen ja nykyaikainen tutkimustyö takaavat taidon ja luotettavuuden Narvi Oy:n tuotteissa. (Narvi Oy:n www-sivut 2013.)

Narvi Oy ja Aitolämpö fuusioituivat vuonna 2010, jonka jälkeen saman katon alle siirtyivät kolme eri tuotemerkkiä: Narvi, Kota ja Aito. Narvi Oy:lla on siis takanaan pitkä ja värikäs historia molempien yritysten puolelta. (Narvi Oy:n www-sivut 2013.)

Narvi Oy on uudistanut ilmettään viimeisen kahden vuoden aikana ja on haastamassa kilpailijoitaan ehkä kovemmin kuin koskaan aikaisemmin. Organisaatio itsessään on muuttumassa perinteisestä tuotanto-organisaatiosta myynti- ja markkinointi organisaatioksi. Markkinointiin on todella panostettu ja tuloksia on jo näkyvissä. Tuotekehitys on tehnyt valtavan harppauksen ja valikoimia uudistetaan ja parannetaan jatkuvasti. (Airisto henkilökohtainen tiedonanto 2012.)

## 1.2 Työn tausta ja organisaatio

Olen itse työskennellyt yrityksessä puolitoista vuotta ja työn aihe tuli itse kohdeorganisaatiolta syksyllä 2012. Aihe valikoitui useista eri vaihtoehdoista, joita olimme yhdessä yrityksen johdon kanssa pohtineet. Aihe on todella haastava minulle ja odotukset yrityksen puolelta olivat kovat. Tulospalkkiojärjestelmälle ei ollut olemassa mitään vanhaa mallia, jonka pohjalta olisin alkanut työstämään järjestelmää. Työ rajattiin koskemaan pelkästään yrityksen myyntiryhmää. Yrityksen myyntiorganisaatioon on haluttu panostaa, mikä näkyy uusien nimitysten ja työntekijöiden lukumäärään lisääntymisenä. (Kuvio 1)



Kuvio 1. Narvi Oy:n myyntiorganisaatio

Narvi Oy:n myyntiryhmään kuuluu yhteensä 10 työntekijää (Kuvio 1). Myyntijohtajan alaisuudessa ovat myyntiassistentit, joista yksi vientiassistentti sekä aluemyyntipäälliköt. Myyntijohtajan esimiehenä toimii toimitusjohtaja. Tulospalkkiojärjestelmän yhtenä tavoitteena korostaa ryhmänä toimimista ja kannustaa tämän tyyppiseen toimintaan tulevaisuudessakin. Tulospalkkiojärjestelmän piiriin kuuluvat kaikki neljä myyntiassistenttia, aluemyynti sekä myyntijohtaja.

## 2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS

### 2.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyöni tavoite on luoda toimiva ehdotus tulospalkkiojärjestelmästä Narvi Oy:n myyntiryhmälle. Tulospalkkiojärjestelmä on tarkoitus luoda yhteistyössä myyntiryhmäläisten ja yrityksen johdon kanssa. Työn tarkoituksena on lisätä yrityksen tehokkuutta ja motivoida työntekijöitä parempiin suorituksiin. Tulospalkkiojärjestelmästä hyötyy Narvi Oy ja sen työntekijät.

Opinnäytetyön keskeisiä kysymyksiä ovat:

- Millainen tulospalkkiojärjestelmä sopii tälle myyntiryhmälle, yritykselle ja yrityksen johdolle?
- Kokevatko työntekijät tulospalkkiojärjestelmän kannustavaksi?
- Millaiseen tulospalkkiojärjestelmään ollaan tyytyväisiä sekä johdon että työntekijöiden kannalta?
- Onko organisaatiolla valmiudet ottaa tulospalkkiojärjestelmä käyttöön?
- Miten tulospalkkiojärjestelmä rakennetaan?

Keskeisin ongelma on, millainen tulospalkkiojärjestelmä olisi kyseiselle myyntiryhmälle kannustava. Perusongelmana voidaan pitää sitä, onko yrityksellä edellytyksiä ottaa tulospalkkiojärjestelmä käyttöönsä. Ongelma on myös se, miten tulospalkkiojärjestelmästä saadaan oikeudenmukainen kaikille ryhmän piiriin kuuluville työntekijöille. Myyntiryhmässä on neljä myyntiassistenttia ja viisi aluemyyntipäällikköä. Lisäksi kaikkien esimiehenä toimii myyntijohtaja.

Tulospalkkiojärjestelmä on osa johtamista, kannustamista, motivointia, myynnin lisäämistä, palkkausta ja palkkausjärjestelmiä. Johtamiseen sisältyy suorituksen johtaminen, sisältäen selkeät tehtäväkuvaukset tavoitteineen ja mittareineen. Ilman suorituksen johtamista emme voi lähteä rakentamaan tulospalkkiojärjestelmää. (Kauhanen 2009; Sistonen 2008)

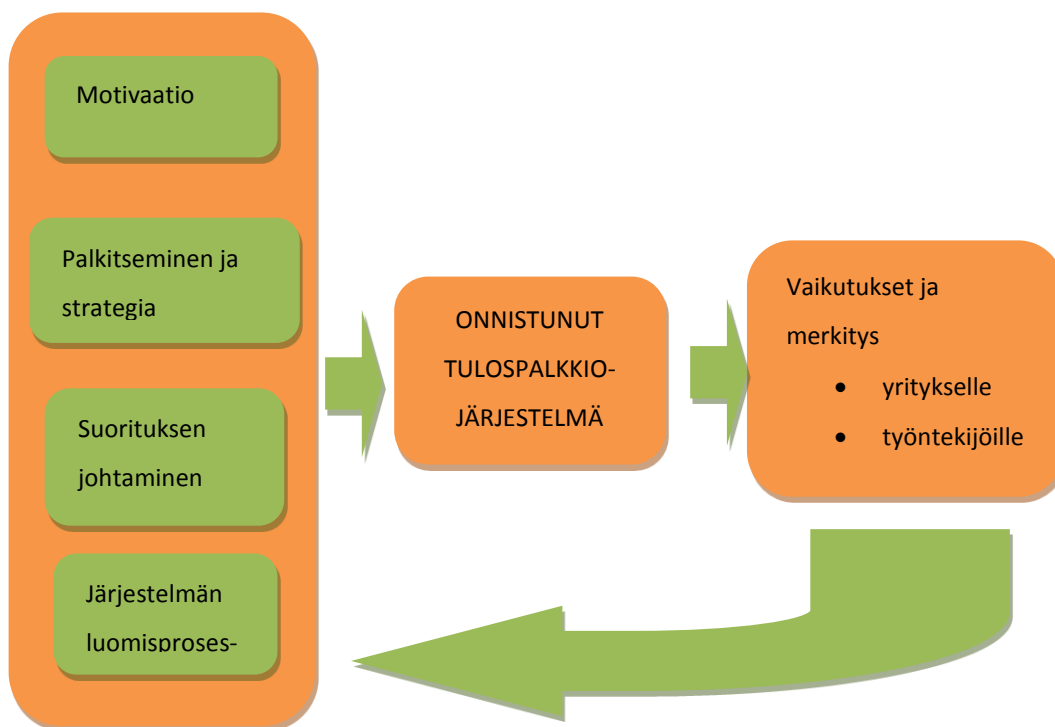


Aihetta tarkastellaan mahdollisimman objektiivisesti. Tutkimuksessa kuullaan sekä työntekijöiden sekä johdon mielipiteitä ja järjestelmä luodaan yhteistyössä johdon sekä työntekijöiden kanssa. Tarkoituksena on, että tutustun itse ensin perinpohjaisesti tulospalkkiojärjestelmiin teorian kirjoittamisen myötä. Sen jälkeen minulla itselläni on paremmat valmiudet lähteä kehittämään tulospalkkiojärjestelmää alusta asti.

Työssä käytetään pääasiallisesti kirjallisina lähteinä kirjoja ja internetissä julkaistuja artikkeleja. Organisaatioon liittyviä tietoja saadaan johdon haastatteluiden avulla. Yrityksessä ei ole ollut aikaisemmin tulospalkkiojärjestelmää käytössä. Työhön on valittu aiheen kannalta oleellinen ja tarpeellinen tieto. Opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö, sillä tehtävänä on luoda tulospalkkiojärjestelmä yritykselle.

## 2.2 Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys (Kuvio 2) sisältää kaikki arvioitavat asiat tulospalkkiojärjestelmän luomisen kokonaisuudessa. Onnistuneen tulospalkkiojärjestelmän luomiseen kohdeyritykselle vaikuttavat seuraavat asiat: motivaatio, palkitseminen ja palkitsemisstrategia, suorituksen johtaminen ja koko luomisprosessi.



Kuvio 2. Käsiteviitekehys

Ilman työntekijöiden, johdon ja esimiesten motivaatiota ei voida tulospalkkiojärjestelmää lähteä luomaan. Tulospalkkiojärjestelmän tulee olla osa yrityksen palkitsemisstrategiaa ja viedä yritystä kohti sen tavoitteita. Ilman suorituksenjohtamista ei voida lähteä luomaan palkitsemisjärjestelmää, koska palkkiolle pitää olla selkeät tavoitteet ja mittarit sen saavuttamiselle. Työntekijöiden tulee tietää mitä heiltä odotetaan ja miten he pääsevät tavoitteisiinsa. Suorituksen johtamiseen kuuluu tarkat työtehtävien määritykset ja kuvaukset, palkitsemisen perusteet, arvioinnit ja kehityskeskustelut. Itse palkitsemisjärjestelmän luomisprosessilla on suuri merkitys tulospalkkiojärjestelmän toimivuuden onnistumiselle. Luomisprossin osia ovat liikkeelle lähtö, edellytyksien luominen, järjestelmän kehittäminen, käyttöön otto ja ylläpito sekä seuranta. Koko prosessissa tärkeintä on kaikkien osapuolien sitoutuminen, osallistava suunnittelu ja viestintä sekä tiedottaminen. Tulospalkkiojärjestelmästä seuraa aina vaikutuksia yrityksen toimintaan sekä työntekijöihin. Nämä vaikutukset heijastavat suoraan koko prosessin lähtökohtiin ja vaikuttavat näin itse järjestelmään. (Kuvio 2.)

### 3 TOIMIVAN PALKKIOJÄRJESTELMÄN TAUSTAT

#### 3.1 Motivaatio

Työelämän eri tilanteissa ja tehtävissä tarvitaan erilaista motivaatiota. Yksilöt motivoituvat erilaisista asioista. Motivaatiota selittävinä seikkoina voidaan pitää muun muassa aikaisemmat kokemukset, luonne-erot, tehtävä, sosiaaliset odotukset, normit ja yksilöllinen herkkyys näille asioille. Työmotivaatio on mutkikas kokonaisuus, jonka vuoksi yksiselitteisiä vastauksia ei voida antaa palkitsemisen kannalta. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 132-145.) Tänä päivänä yhä useammalle työntekijälle tärkeää työssä on oppiminen, haasteet ja kehittyminen. Ennen rahallista palkitsemista pidettiin suurimpana motivaattorina. (Helsilä 2009, 62-63.)

Motivaatiolla tarkoitetaan motiivien aikaansaamaa tilaa, joka ylläpitää ja virittää yksilön käyttäytymistä. Sanana motivaatio on peräisin latinankielen sanasta ”move-re”=liikkuminen. (Kauhanen 2010, 112.) Motiiveilla tarkoitetaan yksilön virittäviä ja ylläpitäviä käyttäytymisen suuntia. Ne voivat olla tiedostettuja tai tiedostamattomia. (Ruohotie & Honka 1999, 13.)

Motivaatio voidaan jakaa tilannemotivaatioon ja yleismotivaatioon. Tilannemotivaatio liittyy johonkin tilanteeseen ja motivaatio voi vaihdella tilanteesta riippuen. Ulkoiset ja sisäiset motiivit ohjaavat käyttäytymistä kohti tavoitetta. Yleismotivaatio on luonteeltaan pysyvämpää ja sen voidaan sanoa korostavan vireyttä ja yleistä käyttäytymisen suuntaa. Tilanne ja yleismotivaatio ovat sidoksissa toisiinsa. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio liittyvät motivaation keston ja pysyvyyteen. Sisäisessä motivaatiossa käyttäytymisen syyt tulevat sisältä eli voidaan puhua ylimmän asteen tarpeiden toteuttamisesta kuten itsensä toteuttaminen ja kehittäminen. Ulkoisessa motivaatiossa tyydyttyvät alempien asteiden tarpeet. (Ruohotie & Honka 1999, 13-14.)

Ruohotie & Honka (1999) ovat kuvanneet motivaation monimutkaisuutta seuraavilla seikoilla:

- Motivaatio on hypoteettinen eli perustuu oletuksiin (ei ole mitattavissa tai suoranaisesti havaittavissa)

- Motivaatioon liittyy useita prosesseja
- Motiivit ovat luonteeltaan dynaamisia eli olla ristiriidassa keskenään
- Yksilölliset erot vaikuttavat motiivien tärkeyteen
- Tietyn päämäärän saavuttaminen vaikuttaa myöhempään toimintaan ja motiiveihin
- Motivaatioon liittyvät arvot ja tavoitteet (esimerkiksi johdolta tulevat). (Ruohotie & Honka 1999, 14.)

Kontrolloivat työympäristöt vaikuttavat negatiivisesti sisäiseen motivaatioon, kun taas vapaammat työympäristöt koetaan motivoivimmiksi. Tutkimustulokset osoittavat että ulkoisella palkitsemisella voi olla kielteisiä vaikutuksia sisäiseen motivaatioon ja tämä on syytä ottaa huomioon palkitsemisjärjestelmää kehitettäessä. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 142-143.)

Kuviossa 3 on esitelty motivaatioprosessiin liittyviä tekijöitä työorganisaatiossa (Ruohotie & Honka 1999, 17.)



Kuvio 3. Motivaatioprosessiin liittyviä tekijöitä työorganisaatiossa (Ruohotie & Honka 1999, 17)

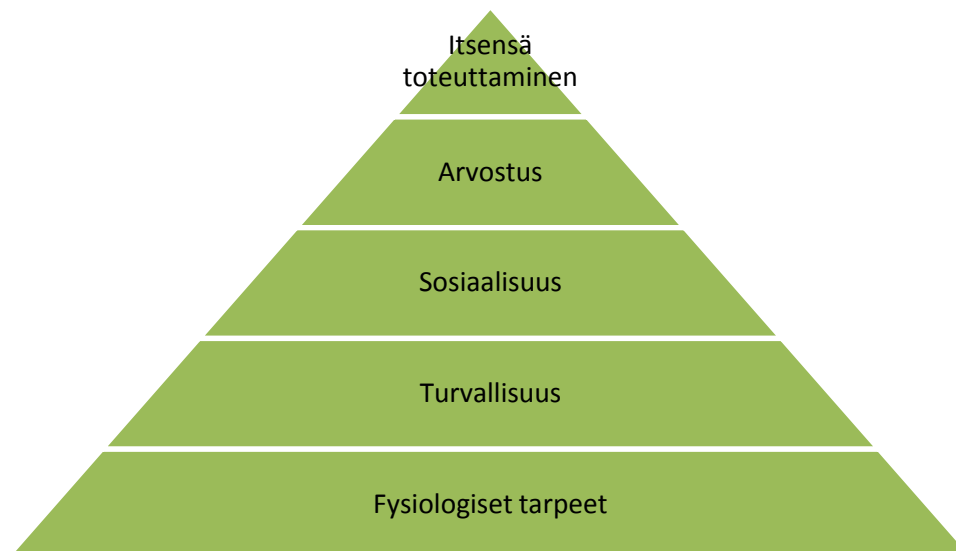
Motivaatioprosessi työorganisaatiossa koostuu kolmesta eri tekijästä: persoonallisuudesta, työn ominaisuuksista ja työympäristöstä (Kuvio 3). Nämä eri tekijät vaikuttavat toisiinsa ja määräävät työkäyttäytymistä, täytyy kuitenkin ymmärtää näiden te-

kijöiden väliset suhteet jotta työmotivaatioon päästään vaikuttamaan. (Ruohotie & Honka 1999, 17-19.)

Narvi Oy:n myyntiryhmässä on luonnollisesti erilaisia yksilöitä, jotka motivoituvat erilaisista asioista. Myyntiryhmässä on iältään, sukupuoleltaan ja fyysisiltä ominaisuuksiltaan eroavia yksilöitä. Keski-ikä on kohtalaisen suuri, joten voimme myös epäillä haluja tyydyttää etenemisen ja saavuttamisen tarpeita. Rahallista lisäkannustetta ei ole pitkään aikaan ollut, joten voisimme olettaa motivaation kohoavan tulospalkkioiden myötä. Teorioiden pohjalta voidaan ajatella, että tällainen rahallisen palkitsemisen malli on vanhanaikaista. Kyseessä on kuitenkin myyntiryhmä, joten on jopa hieman kummallista, ettei edes yrityksen myyntiryhmällä ole ollut käytössään tulospalkkiojärjestelmää.

### 3.1.1 Motivaatioteoriat

Kuuluisin tarveteoria lienee Maslowin (1954) tarvehierarkia (Kuvio 4). Hänen mukaansa ihmisiä ohjaavat erilaiset tarpeet, joka voidaan kuvata pyramidimäisenä kuviona. Alimpana kuviossa (Kuvio 4) ovat fysiologiset tarpeet. Nämä perustarpeisiin kuuluvat nälkä, jano ja lepo. Seuraavaan tasoon kuuluvat turvallisuuden tarpeet. Kolmannella tasolla on sosiaaliset tarpeet, johon kuuluu hyväksyntä, ystävyys ja yhteenkuuluvuus. Arvostuksen tasolla ihmisellä on tarve tulla arvostetuksi muiden toimesta. Ylimpänä tarvehierarkiassa on itsensä toteuttamisen tarpeet. Maslowin mukaan edellinen tarve tuli aina tyydyttää ennen kuin voi siirtyä seuraavalle tasolle. Teoriaa on moitittu siitä, ettei se ota huomioon ihmisten tarpeiden vaihtelua tilanteiden mukaan. (Robbins 2000, 156-157.)



Kuvio 4. Maslowin tarvehierarkkia (Robbins 2000, 156)

Herzberg on luonnut motivaatioteorian erityisesti työelämään. Hän jakaa motivaation hygienia- ja motivaatiotekijöihin, jossa motivaatiotekijät lisäävät työtyytyväisyyttä. Motivaatiotekijöihin kuuluvat muun muassa tunnustus ja arvostus. Hygienia-tekijöihin kuuluvat työympäristön eri tekijät kuten palkka ja työskentelyolot. Hygienia-tekijöiden tulee olla kohdillaan, jotta ne eivät aiheuta tyytymättömyyttä, mutta nämä tekijät eivät myöskään aiheuta tyytyväisyyttä. (Robbins 2000, 158.)

McClellandin (1971) tarveteoriassa, jossa korostuu suoriutuminen, valta ja läheisyys. Ihmisen ajatellaan motivoituvan haasteellisista työtehtävistä, itsensä ylittämisestä ja saavutuksista. Palkka ja palkkiot eivät tämän teorian mukaan toimi motivoijina. (Robbins 2000, 162-163.)

Vroomin (1964) mukaan työmotivaatio on suoraan yhteydessä mikä on työstä saatavan palkkion odotusarvo. Hänen mukaansa työmotivaatiossa on kolme keskeistä komponenttia: odotukset, välineellisyys ja valenssi. Työntekijä arvioi miten työ vastaa odotuksia, millainen on palkkio ja miten haluttava tämä palkkio on. (Robbins 2000, 171.)

Eri motivaatioteorioiden pohjalta voisi olettaa, että Narvi Oy:n työntekijöitä motivoivat erilaiset asiat ja eri tavoin. Erilaisissa motivaatioteorioissa korostetaan fyysisiä

tarpeita, tavoitteita, palkkiota, arvostuksen tunnetta ja onnistumista. Voidaan sanoa, että nämä kaikki asiat vaikuttavat Narvi Oy:n myyntiryhmän motivaatioon.

### 3.1.2 Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyydellä tarkoitetaan suhtautumista ja asennoitumista omaan työhön. Työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa työn sisältö, työmäärä, työryhmä, palkkaus, esimies ja johtaminen sekä ilmapiiri. (Juuti 2006, 27–28; Robbins 2000, 76.) Voidaan sanoa että työtyytyväisyys työpaikalla on monien eri tekijöiden summa (Robbins 2000, 76.)

Työtyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä on mitattu kahdella eri lähestymistavalla. Ensimmäinen lähestymistapa on yksinkertaisuudessaan kysymys: kuinka tyytyväinen olet työhösi asteikolla yhdestä viiteen. Toisessa lähestymistavassa eri työtyytyväisyyden tekijöitä lähdetään erittelemään tarkemmin esimerkiksi palkkaus, etenemismahdollisuudet ja esimiestyöskentely. Tämä lähestymistapa antaa tarkemman kuvan kokonaisuudesta ja työtyytyväisyyden eri tekijöistä. (Robbins 2000, 76-77.)

Jos yrityksen strategiassa on tiedostettu osaaminen ja työhyvinvointi, voidaan olettaa, että nämä saavutetut tulokset otetaan huomioon palkitsemisjärjestelmässä. Osaamis- ja hyvinvointitavoitteiden pitäisi olla osittain palkitsemisen perustana. Tämän edellytyksenä kuitenkin on, että tarpeista ja tavoitteista ollaan selvillä. (Ojala & Ahonen 2003, 183.) Tulospalkkiojärjestelmän on tarkoitus tehdä työntekijät tyytyväisemmiksi palkkaukseensa, tyytyväisyys palkkaukseen voi mahdollisesti lisätä työntekijän luottamusta työnantajaan. Kun työntekijä luottaa työnantajaansa, on hän tutkimustulosten mukaan avoimempi ja tehokkaampi työntekijä. (Robbins 2000, 80.)

### 3.2 Palkkaustavat ja palkitseminen

Palkitsemisen voidaan kuvailla olevan vaihtosuhte työntekijän ja työnantajan välillä. Työntekijä antaa työpanoksensa ja työnantaja antaa vastineeksi palkkaa, palkkioita, etuja palautetta ja mahdollisuuden kehittyä. Tätä vaihtosuhdetta voidaan nimittää psykologiseksi sopimukseksi. Palkitsemisen on laaja käsite ja erilaiset asiat voivat

olla yksilölle palkitsevia. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006,15-16.) Tutkimustulosten perusteella juuri palkitseminen on suomalaisille yrityksille haasteellinen asia (Rossi 2012, 293.)

Palkitseminen voidaan jakaa neljään eri kenttään (Kuvio 5). Työllä ja tavalla toimia tarkoitetaan tavallisia asioita työssämme, kuten esimiestyö ja työn sisältö. Työntekijä voi kokea itse työnsä palkitsevana, joista seuraa luottamusta ja arvostuksen tunteita työnantajaa kohtaan. Toinen kenttä kuvaa työntekijän kasvua ja kehittymistä. Tällä tarkoitetaan työntekijän kehittymistä tehtävissään ja työurallaan. Työntekijälle on tärkeää se että hänellä on mahdollisuudet kehittyä ja kasvaa, minkä hän myös kokee palkitsevana. Rahallinen palkka kentässä kolme on palkitsemisen perusta, joka ohjaa henkilöstöä oikeanlaiseen toimintaan ja on vastine työpanoksesta. Henkilöstöedut ovat ylimääräistä palkitsemista, joka voi parhaimmillaan parantaa työn ja muun elämän yhteensovittamista. Tällaisia ovat esimerkiksi hyvät työvälineet, joustavat työajat tai hyvinvoinnin tukeminen. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006,16-19.)

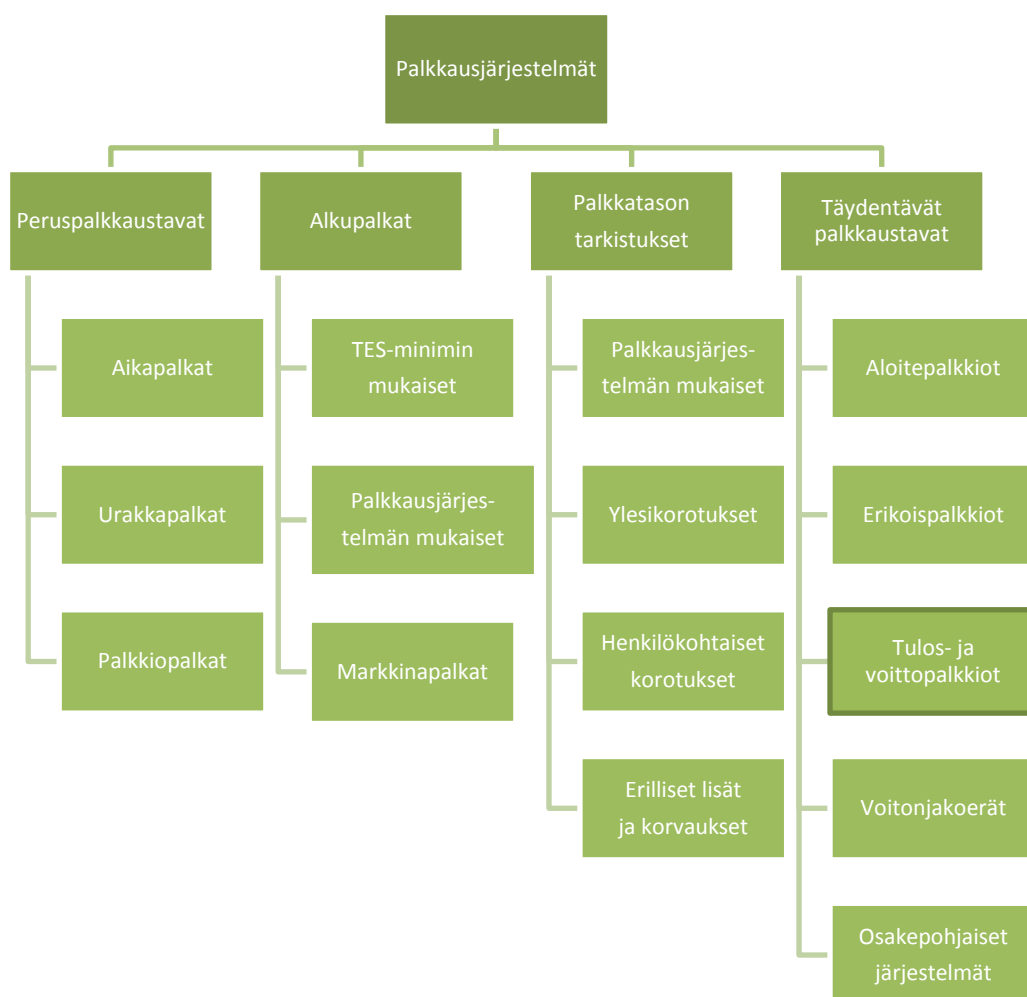


Kuvio 5. Palkitsemisen nelikenttä (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 16)

Palkitsemisen kokonaisuus on johtamisen väline. Palkitsemistapa käsitteenä pitää sisällään eri palkitsemisen muodot. Palkitseminen jaetaan aineellisiin ja aineettomiin palkitsemistapoihin. (Hakonen ym. 2005,22-23.) Esimerkiksi yllä olevassa taulukossa (Kuvio 5) työ ja tapa toimia sekä kasvu ja kehittyminen kuvaavat aineetonta palkitsemista. Henkilöstöedut ja rahallinen palkitseminen ovat aineellista palkitsemista.



Kuviossa 6 on esitelty palkkausjärjestelmä kokonaisuudessaan. Työntekijän palkka muodostuu peruspalkkaustapojen mukaisesta palkasta (Kuvio 6). Peruspalkkaustapoja ovat aikapalkka ja suorituspalkka ja näitä säätelevät työehtosopimukset. Aikapalkka on yleisin ja helpoin palkkaustapa, se muodostuu tehtäväkohtaisesta ja henkilökohtaisesta palkanosasta. Suorituspalkat jakautuvat urakkapalkkoihin ja palkkiopalkkoihin. (Lahti, Tarumo & Vartiainen 2004, 19-20.) Palkkiopalkka palkka muodostuu kiinteästä osasta ja tuloksiin perustuvasta osasta (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 91). Näiden suorituspalkkojen erona on se, että urakkapalkka mitataan työmäärällä ja palkkiopalkka työn määrällä tai laadulla. Näiden peruspalkkaustapojen päälle voidaan maksaa täydentäviä palkkioita, mihin kuuluu myös tulospalkkiot (Lahti, Tarumo & Vartiainen 2004,19-20.)



Kuvio 6. Palkkausjärjestelmät (Hakonen ym. 2005, 115)

Palkitsemisen merkitys on työnantajalle suuri, sillä sen avulla hän saa työntekijältään hyvän työsuorituksen. Hyvän työsuorituksen tehdäkseen tarvitsee työntekijällä olla riittävät tiedot ja taidot sekä halua onnistua. Organisaation tulee huolehtia tavoitteiden sekä työntekijän roolien selkeydestä. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 19-20). Esimerkiksi vuonna 1991 tehdyn tutkimuksen mukaan, kiinteästä palkasta palkkiopalkkaan siirryttäessä havaittiin seuraavia asioita: tuotannon tehokkuus nousi 30-40 prosenttia, laatu ja vaihtuvuus pysyivät ennallaan, poissaolot vähenivät ja ilmapiiri työpaikalla parani. Seuraavaksi on esitetty vaikutuksia, jotka ovat seuranneet peruspalkkauksen muuttuessa. (Strömmer 1999, 289.)

1. Kiinteäpalkka → palkkiopalkka

- tuotannon tehokkuuden nousu 30-40%
- laatu pysyi ennallaan
- henkilöstön vaihtuvuus ennallaan
- poissaolot vähenivät hieman
- parantunut ilmapiiri

2. Urakkapalkka → kiinteäpalkka

- tehokkuus tuotannossa laski 10-20%
- laatutasossa muutoksia (14% tapauksissa parani, 3% huononi)
- poissaolot ennallaan
- ilmapiiri rauhoittunut

3. Urakkapalkka → palkkiopalkka

- tehokkuus tuotannossa nousi 10-15%
- laatutaso parani 14% tapauksista
- henkilöstönvaihtuvuus ja poissaolot vähenivät
- ilmapiiri parani. (Strömmer 199, 289.)

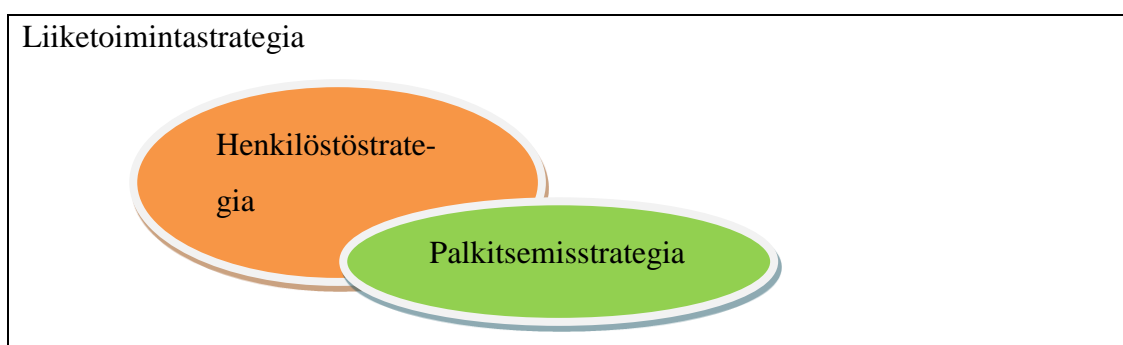
Pelkästään aineellisiin kannustimiin panostaminen ei ole organisaatiolle hyväksi. Raha ei yleensä ole niin suuri motivaatiotekijä kuin ajatellaan. Aineeton palkitseminen

on tutkitusti tärkeämpää kuin aineellinen palkitseminen. Usein työtyytymättömyyden taustalla on jokin muu tekijä kuin itse rahallinen palkka. (Hageman 1991, 42-50.)

Hyvä esimerkki suomalaisesta palkitsemisessa onnistuneesta yrityksestä on Microsoft. Rahallisia palkitsemiskeinoja on useita muun muassa bonukset, erillispalkkiot ja täydet lomapäivät heti työsuhteen alusta. Jopa 89% yrityksen työntekijöistä piti palkitsemista oikeudenmukaisena. Tutkimuksessa vastaava luku oli keskimäärin 61,5%. Microsoftilla palkitsemisen perustana ovat seuraavat periaatteet: palkitaan mahdollisimman moni, palkitaan monilla eri tavoin ja eri syistä sekä järjestelmät maksimoivat aina työntekijän edun. Onnistumiset ja tulokset huomataan aina ja niistä palkitaan joka kerta. (Rossi 2012, 283-301.)

### 3.3 Palkitsemisstrategia

Lähes jokainen yritys määrittelee missionsa ja visionsa. Missio on yrityksen toiminta-ajatus siitä, mitä asiakkaiden tarpeita yritys pyrkii tyydyttämään ja miten se aikoo sen toteuttaa. Toisin sanoen voidaan puhua yrityksen olemassa olon syystä. Visio on yrityksen näkemys siitä, millainen yrityksen tila on noin 5-10 vuoden kuluttua. Mission ja vision perusteella yritys määrittelee liiketoimintastrategiansa. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 16.) Yksi osa liiketoimintastrategiaa on henkilöstöstrategia, johon sisältyy yrityksen palkitsemisstrategia (Kuvio 7) (Vartiainen & Kauhanen 2005, 16; Hulkko ym. 2002, 124.)



Kuvio 7. Palkitsemisstrategia ja liiketoimintastrategia (Hulkko ym. 2002, 144)

Palkitsemisstrategian tulee olla kirjallinen dokumentti, joka parantaa tehtyjen päätösten johdonmukaisuutta ja läpinäkyvyyttä. Palkitsemisstrategia vastaa kysymyksiin

mihin palkitseminen perustuu, mitä järjestelmiä on käytössä sekä miten ne tukevat liiketoimintastrategiaa. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 287.)

Tulospalkkiojärjestelmää rakentaessa tulee kiinnittää huomiota erityisesti palkitsemisen ja yrityksen toimintastrategian yhteensopivuuteen kuten kuviossa 7 on esitetty (Kuvio 7). Tätä varten luodaan palkitsemisstrategia, jossa linjataan palkitsemisen tarkoitus ja tavoitteet sekä käytettävät palkitsemisen tavat ja palkkapolitiikka. (Hulkko ym. 2002, 143.) Palkitsemisstrategiassa tulee linjata miten järjestelmä rahoitetaan ja kuinka järjestelmän uskotaan hyödyttävän eri osapuolia (Hakonen ym. 2005, 124). Hulkon ym. (2005) mukaan palkitsemisjärjestelmällä tulee tukea liiketoimintastrategiaa. Tulee miettiä, mikä on palkitsemisjärjestelmän osien ja kokonaisuuden tarkoitus, sekä mihin suuntaan palkitsemista halutaan viedä tulevaisuudessa (Hulkko ym. 2002, 144).

Palkitsemisstrategiassa tulee vastata ainakin seuraaviin kysymyksiin tulospalkkauksen osalta:

- mihin tulospalkkauksella pyritään?
- miksi tulospalkkaus on tärkeä asia?
- miksi juuri tällainen tulospalkkiojärjestelmä halutaan ottaa käyttöön?
- kuka hyötyy tulospalkkiojärjestelmästä ja miten?
- millainen ihmiskuva on tulospalkkiojärjestelmän käytön taustalla? (Hulkko ym. 2002, 147-148.)

Palkitsemisstrategiasta tulee käydä ilmi, minkälaista työntekijän toimintaa organisaation haluaa tukea ja minkälaisista työsuorituksista. Strategiassa on määritelty ajankaksot ja niiden vaikutukset palkitsemiseen. Tulee myös määritellä halutaanko palkita tiimiä, yksilöä vai koko organisaatiota ja minkälaisista kokonaisuuksista heidän palkitsemisensä koostuu. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 44-45.)

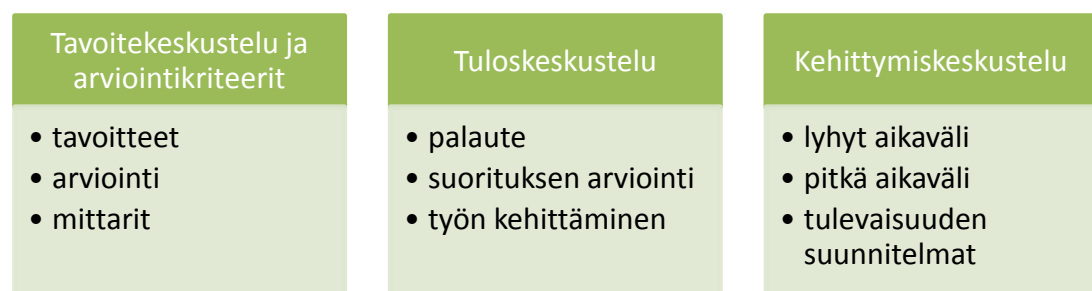
Hakosen ym. tutkimusten perusteella on havaittu, että Suomessa yritysten käyttämät palkitsemistavat tukevat strategiaa liian harvoin. Perinteisesti ongelmana palkitsemisessä on ollut yhteensopivuuden puuttuminen. Tämä on johtunut siitä, että palkitsemisjärjestelmien muuttaminen ei ole pysynyt muiden muutosten tahdissa

tai palkitsemisjärjestelmää on kehitetty irrallaan yrityksen muusta toiminnasta. (Hakonen ym. 2004, 10.)

Yrityksellä ei ole tällä hetkellä määriteltyä palkitsemisstrategiaa (Sainio, henkilökohdainen tiedonanto, 2013.)

### 3.4 Suorituksen johtaminen

Yksilöiden ja tiimien suoritusarvioinneilla on tärkeä asema henkilöstön johtamisessa. Suoritusarvioinneista on tullut yhä keskeisempi henkilöstön kehittämisen ja palkitsemisen peruste. Näillä kehityskeskusteluilla tarkoitetaan ennalta sovittua ja suunniteltua alaisen ja esimiehen välistä järjestelmällistä keskustelua, jolla on päämäärä ja säännöllisyys. (Kauhanen 2009, 102.) Kehityskeskusteluiden tulee olla yhtenäisiä yrityksen sisällä. Luonnollisesti keskustelun painopisteet vaihtelevat työntekijän työtehtävien mukaan. (Helsilä 2009, 60.) Tiimiä tai yksilöä ei voida palkita, ellei sen suoritusta ole arvioitu tarkoin. Perinteisesti kehityskeskustelu koostuu kolmesta eri osasta (Kuvio 8) (Kauhanen 2009, 102.)

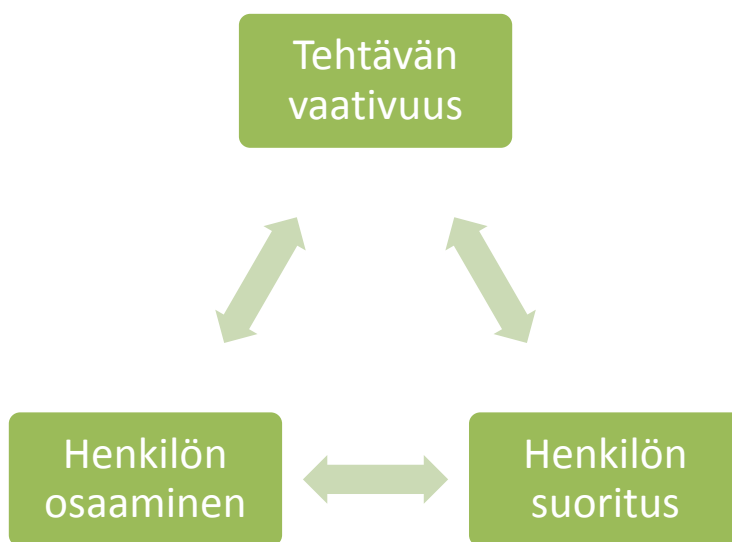


Kuvio 8. Perinteisen kehityskeskustelun kolme osaa (Valpola 2000, 141)

Kehityskeskustelun kolme eri osaa ovat tavoitekeskustelu ja arviointikriteerit, tuloskeskustelu sekä kehityskeskustelu. Ensimmäisessä osiossa käydään läpi työntekijän tavoitteet ja miten häntä arvioidaan ja millä mittareilla. Tuloskeskustelussa puoles-

taan annetaan palaute suoritetusta työstä sekä arvioidaan sen onnistumista. Tulokset keskusteluun kuuluu myös työn kehittämisen osio. Kehittymiskeskustelun tarkoituksena on käydä läpi työntekijän tulevaisuuden suunnitelmat lyhyellä sekä pitkällä aikavälillä (Kuvio 8). (Valpola 2000, 140-142.) Kehityskeskustelun pohjalta annetaan työntekijän kehityssuunnitelma tiedoksi henkilöstön kehittäisyksikölle sekä osaamis- ja ura-arviointiprosessiin. Koko keskustelu annetaan tiedoksi esimiehen esimiehelle, henkilöstöosastolle ja toiminnan seurantaan. Jos organisaatio todella haluaa hyötyä kehityskeskusteluista, näin tulisi toimia. (Kauhanen 2009, 102-106.)

Suoritusarviointien ja kehityskeskusteluiden hyödyt saadaan irti vain jos ne ovat oleellinen osa koko organisaation johtamisjärjestelmää. Näin kaikki ovat sitoutuneita järjestelmän käyttöön ja johto itse altistaa itsensä arvioitavaksi työntekijöille. (Kauhanen 2009, 107.) Hyvä suorituksenjohtamisjärjestelmä tuo yhteen suoritusarvioinnit, osaamisen kehittämisen, urakehityksen ja palkitsemisen. Näin palkitsemisesta saadaan myös tasapuolista ja läpinäkyvää, mikä on työntekijälle tärkeää. (Rossi 2012, 283.) Kuviossa yhdeksän on esitelty kolme palkitsemisen perustetta Sistosen mukaan (Kuvio 9) (Sistonen 2008, 179).



Kuvio 9. Palkitsemisen perusteet (Sistonen 2008, 179)

Perustan palkitsemiselle luo tehtävän vaativuus ja erilaisilla vaativuusarvioinneilla voidaan luoda perusta palkitsemiselle. Palkitsemisen perusteisiin kuuluvat tehtävän vaativuus, henkilön osaaminen ja henkilön suoritus. (Kuvio 9). Vaativuusarviointi-

neissa arvioidaan nimenomaan tehtävää eikä tehtävän tekijää (Sistonen 2008,178-180.)

Perustan erilaisille tavoitteille antaa työntekijän selkeä tehtävänkuvaus. Ilman perustehtävien määrittelyä ei voida asettaa tavoitteita. Esimiehen on tärkeää määrittää tehtävät ja niiden vaativuus säännöllisesti, jotta palkitsemisen oikea rakenne ja taso säilyvät. (Sistonen 2008, 178-180.) Taulukossa 1 on esitelty esimerkki tehtävänkuvauksesta.

Taulukko 1. Esimerkki tehtäväkuvauksen rakenteesta ja sisällöstä (Sistonen 2008, 104)

<b>Tehtävän perustiedot</b>	<b>Organisaatioyksikkö</b>	<b>Esimies</b>
	<b>Tehtävänimike</b>	<b>Tehtävähaltija</b>
<b>Tehtävän tarkoitus</b> Lyhyesti kuvattuna	Tehtävähaltija vastaa asiakasprojektien onnistuneesta läpiviennistä ja osallistuu aktiivisesti tuotteiden, palveluiden ja toiminnan kehittämiseen.	
<b>Avainvastuualueet</b> 5-8 vastuualuetta/avain-tehtävää yhdellä tai kahdella lauseella kuvattuna	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tehtävässä vastataan vaativien asiakasprojektien suunnittelusta, ohjauksesta, resursoinnista, kustannusten seurannasta, laadusta ja raportoinnista.</li> <li>2. Tehtävässä vastataan 3-5 henkilön projektitiimien tehokkaasta ja laadukkaasta johtamisesta.</li> <li>3. Tehtävähaltija osallistuu aktiivisesti tuotteiden, palveluiden ja projektitoiminnan kehittämiseen</li> <li>4. Tehtävähaltija osallistuu aktiivisesti uusasiakashankintaan, ts. tuotteiden ja palveluiden myyntiin</li> <li>5. Tehtävähaltija osallistuu aktiivisesti sovelluspalvelut-yksikön vuosisuunniteluun</li> </ol>	
<b>Avaintavoitteet ja -mittarit</b> 3-5 avaintavoitetta tehtävään liittyen kuluvalle tarkastelujaksolle	1.Strategisen asiakasprojektin x onnistunut toteutus (painoarvo 50%)	Projekti valmis 30.11., projektibudjetin toteuma 98-100% ja projekti lopputuotteet sovitun mukaiset. Lisäksi asiakastytyväisyyden oltava kiitettävä.
	2. Sisäinen tuoteportfolion kehitysprojekti (painoarvo 30%)	Projekti valmis 30.10., resurssointi ja projektin tulokset sovitun mukaiset. Kehitysohjohtajan ja projektiin osallistuvien kehityspäälliköiden arvio suoriutumisesta kiitettävä.
	3. Liiketoimintaosaamisen kehittäminen (painoarvo 20%)	Läpäisee sisäisen taloushallintovalmennuksen arvosanalla kiitettävä. Osallistuu aktiivisesti ykiskön toiminnan vuosisuunnitteluun. 360-arviot suoriutumisesta kiitettävä.
<b>Tehtävän edellyttämä osaaminen</b> Hyvän suoriutumisen edellyttämät osaamiset	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aikaansaavuus ja tuloshakuisuus</li> <li>2. Asiakaslähtöisyys</li> <li>3. Tiimin johtaminen</li> <li>4. Analyttinen osaaminen</li> <li>5. Vähintään 3 vuoden kokemus asiakasprojektien toteutuksesta</li> <li>6. Sujuva englannin kielen taito ja soveltuva IT-osaaminen</li> </ol>	



Tehtävän kuvauksessa on määritelty tehtävän tarkoitus, avainvastuualueet, avaintavoitteet- ja mittarit sekä määritelty mitä osaamista tehtävästä suoriutumiseen vaaditaan (Taulukko 1). (Sistonen 2008, 105.)

Osaamisen arvioinnissa meidän tulee tuntee tehtävän vaativuus. Puolestaan suorituksen arvioinnin pohjalla ovat selkeät tavoitteet. Suorituksen ja osaamisen arvioinnin tukena voimme käyttää erilaisia menetelmiä. (Sistonen 2008, 197-199.)

Palautteen anto on tärkeä osa kehityskeskusteluita. Palautteen kautta voidaan korjata virheitä, ratkaista ongelmia ja tunnistaa niitä, selkeyttää tavoitteita ja lisätä työmotivaatiota. Palautetta voidaan antaa yksilölle, ryhmälle tai yksilölle parantaaksemme tuloksia. Tärkeätä palautteen antamisessa on miten se annetaan, miten tärkeänä se koetaan ja kuinka aktiivisia ihmiset ovat. Työympäristössä tapahtuva palaute voidaan jakaa tulosta koskevaan ja työsuoritusta koskevaan palautteeseen. (Ruohotie & Honka 1999, 84-85.)

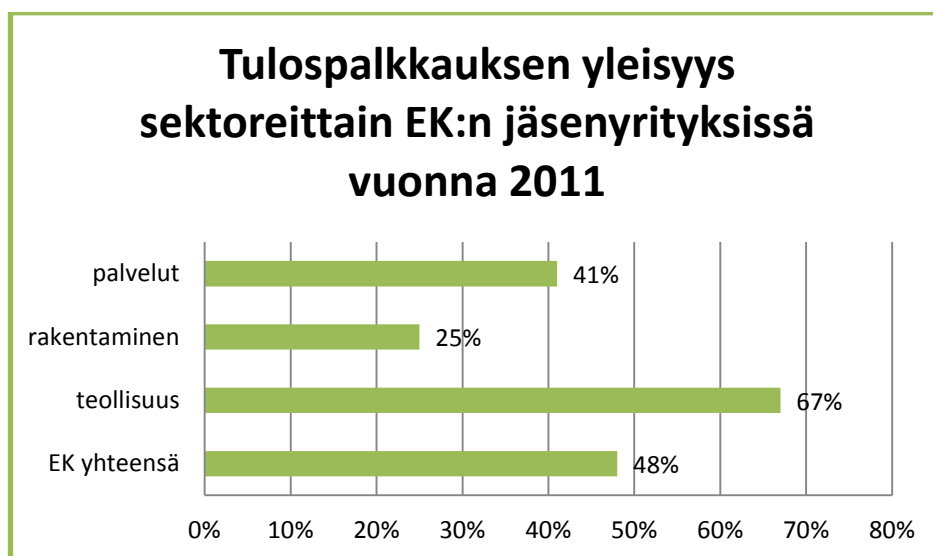
Palauteprosessi voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen; palautteen hankinta/antaminen, vastaanotto, käsittely ja toiminnan korjaus/vahvistuminen. Palautteen kerääminen on monimuotoista ja se voi olla tiedostamatonta tai tiedostettua. Mitä säännöllisemmin ja enemmän palautetta kerätään, sitä perustellumpaa ja monipuolisempaa palaute on. Palaute voidaan vastaanottaa hyvin tai olla vastaanottamatta, tähän pystyy vaikuttamaan myös itse palautteen antaja. Palautetta käsitellään yleensä vertaamalla sitä omiin käsityksiin asiasta. Palautteen antajan perustelut saavat ison roolin palautteen käsittelyssä. Viimeisenä vaiheena on toiminnan tarkistaminen tarpeen mukaan. Muutoksia toimintatavoissa voi tapahtua sekä negatiivisen että positiivisen palautteen seurauksena. (Ranne 2006, 28-31.)

Narvi Oy:ssa kehityskeskustelut pyritään käymään työntekijöiden kanssa vähintään kerran vuodessa. Kehityskeskustelut eivät ole olleet käytössä kovinkaan pitkään, sekä molemmilla fuusioituneilla yrityksillä on ollut omat tapansa. Kehityskeskusteluissa käydään läpi perinteiset kolme eri osiota; tavoite-, tulos- ja kehitysulottuvuudet. Kehityskeskustelu on tavallaan myös palautteenantokeskustelu sekä työntekijälle ja esimiehelle. Palautetta yrityksessä pyritään antamaan aina kun siihen on aihetta, jos-

kin tässä olisi paljon kehitettävää. Palkkakeskustelu ei ole osana käytävää kehityskeskustelua. Tehtävän vaativuusarviointeja ei ole tehty. (Tiedonanto Airisto, 2012.)

### 3.5 Tulospalkkaus ja sen tarkoitus

Tulospalkkiolla tarkoitetaan peruspalkkaustapoja täydentäviä rahapalkkioita tai palkitsemiseriä. Tulospalkkioiden perusteena ovat tavoitteiden saavuttaminen ja niiden ylittäminen. (Hulkko ym. 2002, 48.) Tulospalkkauksesta eli suorituksenmukaisesta palkkauksesta alettiin puhua Suomessa 1970-luvun loppupuolella. Tämä suuntaus tuli Suomeen lähinnä Yhdysvalloista ja Ruotsista. Tulospalkkio voi olla sidoksissa yksilön, tiimin tai koko organisaation tulokseen. (Kauhanen 2009, 127-128.) Nykyään erilaiset tulospalkkausjärjestelmät ovat erittäin yleisiä Suomessa, jopa 48% suomalaisista oli vuonna 2011 käytössään jonkinlainen tulospalkkausjärjestelmä (Kuvio 10). Keskimäärin palkkiot olivat noin kuuden prosentin lisätulo työntekijän tuloihin (Kuvio 11). (EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2011, 7-8.) Toimivaa tulospalkkiojärjestelmää käyttävien yritysten on havaittu olevan noin 6-13 prosenttia tuottavampia kuin yritykset, jotka eivät käytä tulospalkkiojärjestelmiä (Vartiainen & Kauhanen 2005, 202).



Kuvio 10. Tulospalkkauksen yleisyys sektoreittain EK:n jäsenyrityksissä vuonna 2011 (EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2011, 7)

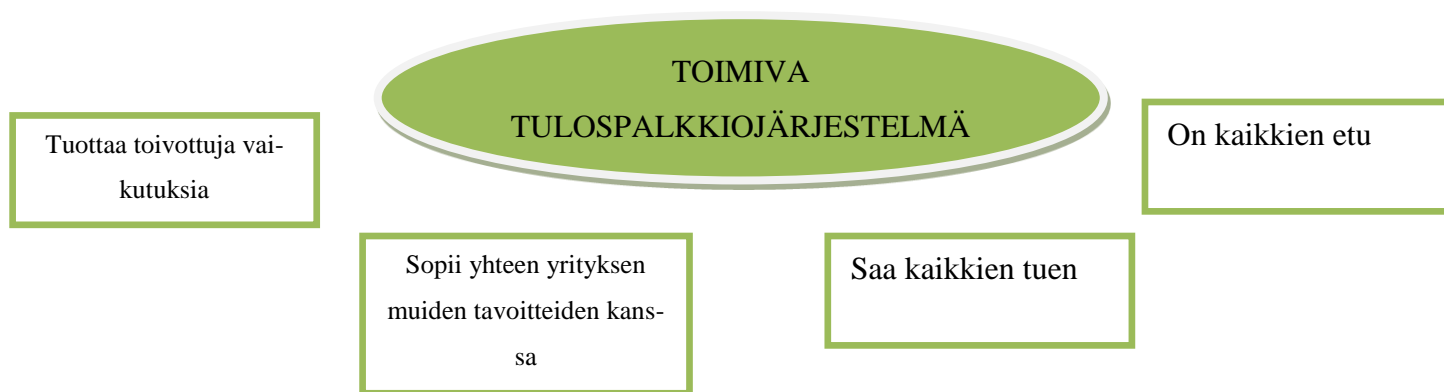


Kuvio 11. Tulos- ja voittopalkkioiden tuoma lisä henkilöstön säännöllisiin ansioihin (EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2011, 7)

Palkkio on yleensä sidoksissa etukäteen määrättyihin tavoitteisiin ja tämä maksetaan jos tavoitteet saavutetaan tai ylitetään. Yleensä nämä palkkiot maksetaan 1-4 kertaa vuodessa ja palkkio täydentää peruspalkkoja. Palkkio koskee yleensä henkilöstöryhmiä tai koko organisaatiota. (Kauhanen 2009, 127-128.) Tulospalkkauksella pyritään korostamaan oleellisia tavoitteita ja palkita niihin johtavasta tekemisestä. Tulospalkkauksen tarkoitus on parantaa tulosta, tuotteiden ja palveluiden laatua, kilpailukykyä ja muita tärkeitä alueita. (Hakonen ym. 2005, 113.)

Tulospalkkaa maksetaan yleensä normaalin palkan päälle, jos tulos ylittää tietyt mittarit. Palkkausjärjestelmät rakentuvat kunkin yrityksen omista lähtökohdista, joten tulospalkkauksesta on olemassa monia eri muunnelmia. Vaihtelut syntyvät muun muassa seuraavista syistä: mittauksen kohteet ovat erit, kohderyhmä, mittauskauden pituus, tulosnormit ja palkkio-osan hinnoittelussa. (Ruohotie & Honka 1999, 68-69.)

Hyvin toimivan tulospalkkiojärjestelmän kautta yritys pystyy viestimään mitä yrityksessä pidetään tärkeänä. Tunnusluvut ovat tärkeä osa tulospalkkiojärjestelmää. Jos organisaatio saadaan toimimaan paremmin ja tehokkaammin, hyötyvät tästä kaikki osapuolet. Toimivan tulospalkkiojärjestelmän avainasiat on esitelty kuviossa 12. (Hulkko ym. 2002, 12-25.)



Kuvio 12. Toimiva tulospalkkiojärjestelmä (Hulkko ym. 2002, 12)

Toimiva tulospalkkiojärjestelmä tuottaa toivottuja vaikutuksia niin yritykselle kuin sen työntekijöille. Järjestelmän on sovittava yhteen yrityksen muiden tavoitteiden kanssa, eivätkä ne saa olla ristiriidassa keskenään. Tulospalkkiojärjestelmä vaatii myös kaikkien tuen, jolloin se on myös etu kaikille (Kuvio 12). (Hulkko ym. 2002, 11-13.)

Tulospalkkaus on johtamisen väline, palkitsemisen väline, asenteiden ja ilmapiirin muokkaaja, uusien työntekijöiden houkutin, yhteisyyden rakentaja, kilpailuetu, joustavuuden lisääjä ja apuväline tavoitteiden kartoittamiseen. (Hulkko ym. 2002, 25.)

Palkitseminen perustuu yleensä seuraaviin tavoitteisiin:

- taloudelliset
- määrälliset
- tehokkuus
- laatu
- kehitys
- innovatiivisuus
- muut tunnusluvut. (Kauhanen 2009, 127-128.)

Palkan suuruus ja jakoperusteet ovat suoraan verrannollisia siihen kuinka tyytyväisiä työntekijät järjestelmään ovat. Ihmiset vertailevat omia panoksiaan toisten samassa tilanteessa oleviin. Leventhal (1980) on listannut kuusi eri menettelytapaa oikeudenmukaisuuden periaatteina: johdonmukaisuus, puolueellinen estäminen, tiedon tarkkuus, oikaistavuus, edustuksellisuus ja eettisyys (Vartiainen & Kauhanen 2005, 290). Tulospalkkiojärjestelmään tulee olla oikeudenmukainen. Tärkein kysymys oi-

keudenmukaisuudessa on se, maksetaanko palkkio suhteutettuna henkilökohtaiseen palkkaan vai onko se kaikille samansuuruinen. Jos palkkaerot ovat suuret ryhmän sisällä, voidaan ajatella prosentuaalista tapaa, jotta palkkio olisi kaikille kannustava. Toisaalta jos kaikille maksetaan sama palkkio, voidaan järjestelmä kokea työntekijöiden mielestä oikeudenmukaisempana. Mahdollista on myös käyttää tasajaon ja suhteutetunpalkan yhdistelmää. Jos esimies kuuluu järjestelmän piiriin, tulee hänellä olla tunnusluku joka on yhteinen muiden esimiesten kanssa. (Gustafsson & Jokinen 1998, 100-101.) Tasasuuruisten erien maksaminen helpottaa myös palkanlaskentaa ja pitää järjestelmän yksinkertaisempana. Tämä tasasuuruinen palkkio voi olla sama prosenttimäärä kunkin henkilöstöryhmän keskipalkoista. (Hulkko ym. 2002, 173-174.)

Tulospalkkiota maksettaessa tulee ottaa huomioon seuraavat lait: ennakkoperintä, eläkelaki, kansaneläkelaki, laki työnantajansosiaaliturvamaksusta ja tapaturmavakuutuslaki. Työehtosopimukset eivät säätele tulospalkkioita. Ennakkoperintä lain mukaan kaikki työnantajan maksamat rahalliset korvaukset työstä kuuluvat ennakkoperintälain piiriin. Eläkelain mukaan tulospalkkiot kuuluvat eläkkeen laskennan perusteena olevaan palkkaan. Työnantaja on velvollinen suorittamaan siis kaikki tavallisen palkan yhteydessä suoritettavat sivukulut myös tulospalkkioiden osalta. (Valtionvarainministeriön www-sivut 2012.)

Narvi Oy:lla ei ole ollut pitkään aikaan käytössä mitään tulospalkkiojärjestelmää. Aluemyynnillä on ollut ennen vuotta 2010 käytössään provisiopalkkaus, mutta se lakkautettiin fuusion yhteydessä. Tulospalkkiojärjestelmän kautta yritys haluaa paitsi tehokkuutta ja tulosta, myös tuoda selkeämmin esille tavoitteensa. Tulospalkkiojärjestelmä tulee olemaan osana yrityksen johtamista. (Tiedonanto Airisto 2012.)

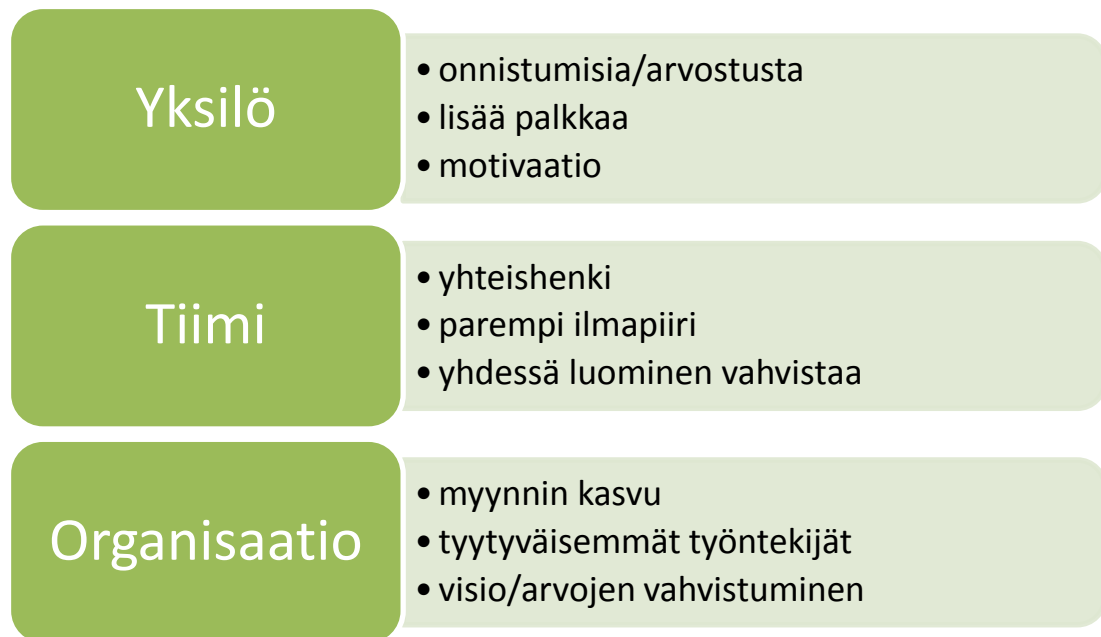
## 4 TULOSPALKKAUSJÄRJESTELMÄN LUOMINEN

Tulospalkkausjärjestelmän luomisessa on havaittavissa neljä-viisi eri vaihetta: liikkeelle lähtö, edellytyksien luominen, järjestelmän kehittäminen, käyttöön otto ja ylläpito sekä seuranta. Vaiheiden säntillinen noudattaminen ei aina takaa hyvää lopputulosta, vaan organisaation tulee edetä juuri heille sopivassa järjestyksessä. (Hulkko ym. 2002, 89-92; Valtiovarainministeriön www-sivut)

### 4.1 Liikkeelle lähtö

Tulospalkkiojärjestelmän kehittäminen alkaa organisoinnilla. Kehittämislle kannattaa nimetä työryhmä, määrittellä tavoitteet ja tehdä aikataulu. Yleensä tämä projektointi voi kestää jopa vuoden ja työryhmäläisetkin voivat vaihtua. Projektilla tulee olla selkeä johtaja. Järjestelmän kehittämisessä kannattaa olla mukana suuri joukko eri henkilöstöryhmiin kuuluvia työntekijöitä, sillä mukana olo parantaa tiedotusta järjestelmästä ja parantaa suhtautumista projektiin. Tulospalkkiojärjestelmää kehitettäessä voidaan myös käyttää ulkopuolista apua. Konsultin avulla saadaan erilaista näkemystä ja kokemusta järjestelmän kehittämisestä. Ulkopuolisena näkemyksenä voidaan pitää myös verkostoitumista, jolloin haetaan etua kehittämiseen organisaation sisäisillä tai ulkopuolisilla kokemuksilla. Kehitystyön aikana voidaan nimetä erillinen ohjausryhmä, joka kokoontuu harvemmin kuin työryhmä ja siihen kuuluu suurempi määrä työntekijöitä. Ohjausryhmän tarkoituksena on seurata, ohjata ja tukea kehitysryhmää. (Hulkko ym. 2002, 106-115.)

Ennen kuin lähdetään suunnittelemaan tarkemmin järjestelmän rakentamista, tulee tulospalkkaukselle asettaa selkeät tavoitteet. Pitää arvioida mahdollinen hyöty ja aiheutuvat lisäkustannukset. (Gustafsson & Jokinen 1998, 59-60.) Tavoitteet voidaan jakaa yksilö, tiimi ja organisaatio tasoille. Kuviossa 13 on esitelty Narvi Oy:n tavoitteet yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla.



Kuvio 13. Esimerkki Narvi Oy:n mahdollisista tavoitteista eri tasoilla

Osallistuvalla suunnittelulla tarkoitetaan kaikkien osapuolien osallistumista projektiin. Lähtökohtaisesti osallistuvaa suunnittelua pidetään positiivisena tapana toimia. Jotkut kuitenkin ovat sitä mieltä, että langat tulisi pitää tiukasti johdon käsissä suunniteltaessa tulospalkkiojärjestelmää. Lisäksi osallistuvaa suunnittelua pidetään työllämpänä ja se vie enemmän aikaa. Osallistuminen lisää todistetusti työn tuottavuutta, työtyytyväisyyttä, sitoutumista ja demokratiaa työpaikoilla. Päätösten laatu paranee käytettäessä ja kuunneltaessa eri työtehtävissä olevia työntekijöitä. Osallistuva suunnittelu voidaan jakaa edustukselliseen osallistumiseen ja suoraan osallistumiseen. Edustuksellisessa osallistumisessa työntekijöiden edustaja on mukana, esimerkiksi järjestelmää kehittävässä työryhmässä. Suorassa osallistumisessa työntekijöitä kuullaan suoraan ja heidän mielipiteensä otetaan huomioon. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 287-288.)

Tulospalkkiojärjestelmän kehittämisestä kannattaa laatia tarkka projektisuunnitelma. Suunnitelman voi tehdä kehitysryhmä, johto tai projektin vetäjä. Projektisuunnitelma voi sisältää palkitsemisstrategian, alkukartoituksen, raamit, mittarit ja historiatiedon keräämisen. Projektin onnistumisen kannalta on hyvin tärkeää hankkeen sujuva eteneminen, suuri osallistujien määrä ja johdon vahva sitoutuminen. (Hulkko ym. 2002, 110-111.)

Gustaffson & Jokinen (1998) ovat laatineet seuraavan suunnitelman projektin etene-  
miseen:

1. Määritetään tarkoitus ja tavoitteet
2. Idean myynti henkilöstölle
3. Päätös projektin aloittamisesta
4. Suunnitelman kehittäminen ja kehitysorganisaation nimeäminen
5. Ryhmän jäsenten sitouttaminen hankkeeseen ja tavoitteisiin
6. Päättävöitteiden purkaminen osatavoitteiksi
7. Tarkastellaan tulosalueen keinot vaikuttaa tavoitteisiin
8. Vaihtoehtoiset tunnusluvut
9. Tunnuslukujen valinta
10. Tavoitejakson määrittäminen
11. Tunnuslukujen kytkentä palkkiojärjestelmään
12. Toimivuuden tarkistus
13. Seuranta ja raportointijärjestelmän laatiminen
14. Pelisääntöjen laatiminen
15. Käyttöönotto
16. Järjestelmän ylläpito (Gustaffson & Jokinen 1998, 60.)

Tulospalkkiojärjestelmän kehittämisen matkalla voi tulla vastaan hidasteita. Tällaisia ovat lakot, irtisanomiset tai suuret organisaatiomuutokset. Muutenkin organisaation tilanne ja toimintatavat tulisi olla kunnossa tulospalkkiojärjestelmää kehitettäessä. (Gustaffson & Jokinen 1998, 61.)

Viestintä kannattaa suunnitella tarkasti. Kun ollaan vasta aloittamassa projektia, tulee tarkoin miettiä mitä asiasta tiedotetaan, kenelle ja milloin. Henkilöstölle on tavallaan myytävä ajatus tulospalkkiojärjestelmästä ja kerrottava sen hyödyt. Henkilöstölle on selvitettävä tarkkaan mitä tulospalkkauksella tarkoitetaan ja mihin sillä pyritään. Huonolla viestinnällä voidaan vaikeuttaa negatiivisesti projektin etenemiseen. (Gustaffson & Jokinen 1998, 61-62.) Kuntatyönantajana –aikakausilehden artikkelin mukaan tiedottamisen pitää tapahtua eri kohderyhmille harkitusti ja tilanteen mukaan. Esimerkiksi koko henkilöstölle tulisi tiedottaa tietyt asiat, vaikka tulospalkkiojärjestelmä koskisikin vain pientä osaa organisaatiosta. Tämä kuitenkin kannattaa tuoda



esille niin sanottuna pilottihankkeena. Itse tulospalkkioyksikön tulee tietää tulospalkkiojärjestelmän osat, ajankohdat ja arvioinnit todella tarkasti. Erilaisia tiedotuskanavia voivat olla sähköposti, tiedotustilaisuudet, kokoukset tai intranet. (Nordberg 2003, 14.)

## 4.2 Edellytysten luominen

Tulospalkkiojärjestelmää kehittäessä tulee varmistaa, että edellytykset sen käyttöönotolle ovat kunnossa (Gustafsson & Jokinen 1998, 57). Lisäksi tulee varmistaa, että työntekijän normaalin palkkausjärjestelmän henkilökohtainen ja tehtäväkohtainen osa koetaan reiluksi ja oikeudenmukaiseksi. Tulospalkkiojärjestelmän ja varsinkin henkilökohtaisen palkkaosan sovittaminen yhteen on hyvin tärkeää, eivätkä ne saisi tuottaa ristiriitaa yksilö- tai ryhmäkannustimien kesken. Työntekijöiden tulee olla sitoutuneita ja tietoisia tulospalkkiojärjestelmästä ja on hyväksynyt asetetut tavoitteet ja ymmärtää päämäärät. Myös johdon on sitouduttava järjestelmän käyttöön ja tiedostettava mitä järjestelmä ja sen ylläpito organisaatiolta vaatii. (Valtiovarainministeriön www-sivut 2012, 5-6.)

Nämä tulospalkkiojärjestelmän onnistumista tukevat piirteet pitäisivät olla kunnossa ennen kuin lähdetään projektissa eteenpäin. Gustafsson & Jokinen (1998) ovat listanneet tarkistettavat asiat seuraavan mukaisesti:

- avoin keskustelu
- tavoitteellinen johtaminen
- tunnuslukujen seuranta
- hyvä tiedon kulku
- kehityskeskustelut
- luottamukselliset suhteet
- delegoidaan tehokkaasti
- hyvä taloudellinen tietämys
- vastuunjako selkeä
- yritysjohdon hyvä yhteistyö
- palkkapolitiikka hallinnassa

- palkkataso kohdillaan. (Gustaffson & Jokinen 1998, 57.)

Jos nämä asiat ovat kohdillaan yrityksessä, voidaan tulospalkkauksella saada selvää etua (Gustafsson & Jokinen 1998, 57-58).

Tärkeää on myös, että projektilla on ajan tasalla oleva palkitsemisstrategia ja koko organisaation tuki. Ilman näitä ei pystytä toimivaa tulospalkkiojärjestelmää kehittämään. Palkitsemisstrategia voi myös muotoutua samalla kun tulospalkkiojärjestelmää luodaan. (Hulkko ym. 2002, 141.)

Tulosjohtamisen on toimittava moitteettomasti. Voidaan sanoa että tulospalkkiojärjestelmällä on paremmat mahdollisuudet toimia organisaatiossa, joka tuloshakuinen ja työntekijöillä on vapaudet toimia tavoitteiden saavuttamiseksi. Tulosjohtamisjärjestelmän osia ovat tavoitteiden asetanta, tuloskeskustelut, tulosmittarit ja tuloraportointi. (Valtiovarainministeriön www-sivut, 7.)

Järjestelmän rahoituksen suunnittelu on tärkeä osa edellytyksiä. Yrityksen tarkoitukset, tavoitteet ja strategiat ohjaavat yleensä sopivan rahoitusmallin noudattamiseen. Rahoitusrakennetta pohtiessa kannattaa miettiä millä aikavälillä tulospalkkiojärjestelmä alkaa tuottaa tulosta.

Tulospalkkauksessa käytetään yleisesti kolmea eri mallia:

1. Palkitaan tuloksen tai säästön mukaan
2. Palkitaan osin syntyneen tuloksen tai säästön mukaan ja osin budjetoimalla palkkiot
3. Varataan erillinen määräraha koko tulospalkkiolle (Hulkko ym. 2002, 153-159.)

#### 4.3 Tulospalkkiojärjestelmän rakentaminen

Lähdettäessä rakentamaan tulospalkkiojärjestelmää kannattaa jakaa vastuut ja roolit (Taulukko 4). Narvi Oy:n tulospalkkiojärjestelmän työryhmään kuuluvat kaikki sen piiriin tulevat työntekijät, toimitusjohtaja, myyntijohtaja sekä talousjohtaja. Oheisessa taulukossa (Taulukko 2) on esitelty roolit tulospalkkiojärjestelmän kehittämisessä.

Taulukko 2. Taulukko tulospalkkiojärjestelmän eri rooleista (Hulkko ym. 2002, 108-109)

<b>johto</b>	<b>suunnittelee palkitsemisstrategian, esittelee uuden järjestelmän, asettaa tavoitteet</b>
<b>ohjausryhmä</b>	sama kuin johto, ohjaa kehitysryhmän työskentelyä
<b>kehitysryhmä</b>	koostuu projektin johtajasta, johdosta ja työntekijöistä
<b>esimiehet</b>	esimies mukana ohjaus- ja kehitysryhmässä, ovat avainasemassa ja puolestapuhuja
<b>työntekijät</b>	osallistuvat aktiivisesti tulospalkkiojärjestelmän kehittämiseen kehitysryhmän kautta

Tulospalkkiojärjestelmää rakentaessa Narvi Oy:lle kehitysryhmään kuuluvat kaikki myyntiryhmäläiset, projektin vetäjä, myyntijohtaja ja toimitusjohtaja. Ohjausryhmään kuuluvat myyntijohtaja, toimitusjohtaja, projektin vetäjä ja talousjohtaja. Ryhmät kokoontuvat pohtimaan omia halujaan ja ehdotuksia tulospalkkiojärjestelmän osalta. Kehitys- ja ohjausryhmän kautta kaikki myyntiryhmäläiset osallistuvat järjestelmän kehittämiseen (Taulukko 2). Yritys voi hyödyntää oheista taulukkoa siinä vaiheessa kun tulospalkkiojärjestelmää lähdetään kehittämään tämän työn pohjalta. Tulospalkkiojärjestelmän kehittämisprosessi kuin itse järjestelmä pyritään suorittamaan mahdollisimman yksinkertaisesti ja läpinäkyvästi. Projektisuunnitelman tarkoitus on selkeyttää projektin kulkua, sekä varmistaa että kaikki seikat on otettu huomioon. (Hulkko ym. 2002, 108-109)

Tunnusluvulla tarkoitetaan mitattavissa olevaa asiaa, joka kuvaa onnistumista tavoitealueella. Tunnusluvut jaetaan yleensä neljään eri pääryhmään: taloudelliset, tuottavuus, laadulliset ja muut tunnusluvut. Yleensä tunnuslukuja 3-5 kappaletta, jos niitä on liikaa voi yksittäisen tunnusluvun merkitys pienentyä liikaa (Kauhanen 2009, 130). Tunnuslukujen tulee täyttää tunnusluvun kriteerit. Tunnusluville on asetettava tavoitteet ja niiden tulee olla selkeitä ja mahdollisia. Tunnusluvuilla on yleensä tulospalkkiojärjestelmissä erilaiset painotukset, sillä jokin tunnus luvuista on yleensä keskeisin. (Gustafsson & Jokinen 1998, 77-99.)

Palkkion suuruus on iso kysymys tulospalkkiojärjestelmää kehitettäessä. Palkkion tulee olla työntekijälle kannustava, yritykselle kannattava sekä sopeuduttava yrityksen palkkapolitiikkaan. Palkkiolla voi olla kynnyks ja katto, joka määrää välin jolla palkkiota maksetaan. (Gustafsson & Jokinen 1998, 89-97.)

Hyvässä tulospalkkiomallissa tulisi määritellä ainakin seuraavat asiat:

- kohdejoukko
- tulostavoitteet
- tunnusluvut eli mittarit
- mittareiden painoarvot
- palkkioiden määräytymisperusteet eri tulostasolla
- palkkioiden laskenta
- minimi- ja maksimipalkkiot
- palkkioiden suhde saavutettuihin tuloksiin
- palkkioiden jakotapa
- palkkioiden maksamisen ajankohta
- tuloksen raportointi
- mallin voimassaoloaika
- mallin mahdollinen koeaika ja kuka mallia tulkitsee mahdollisissa erimielisyystapa-  
uksissa. (Valtiovarainministeriön www-sivut, 7-8.)

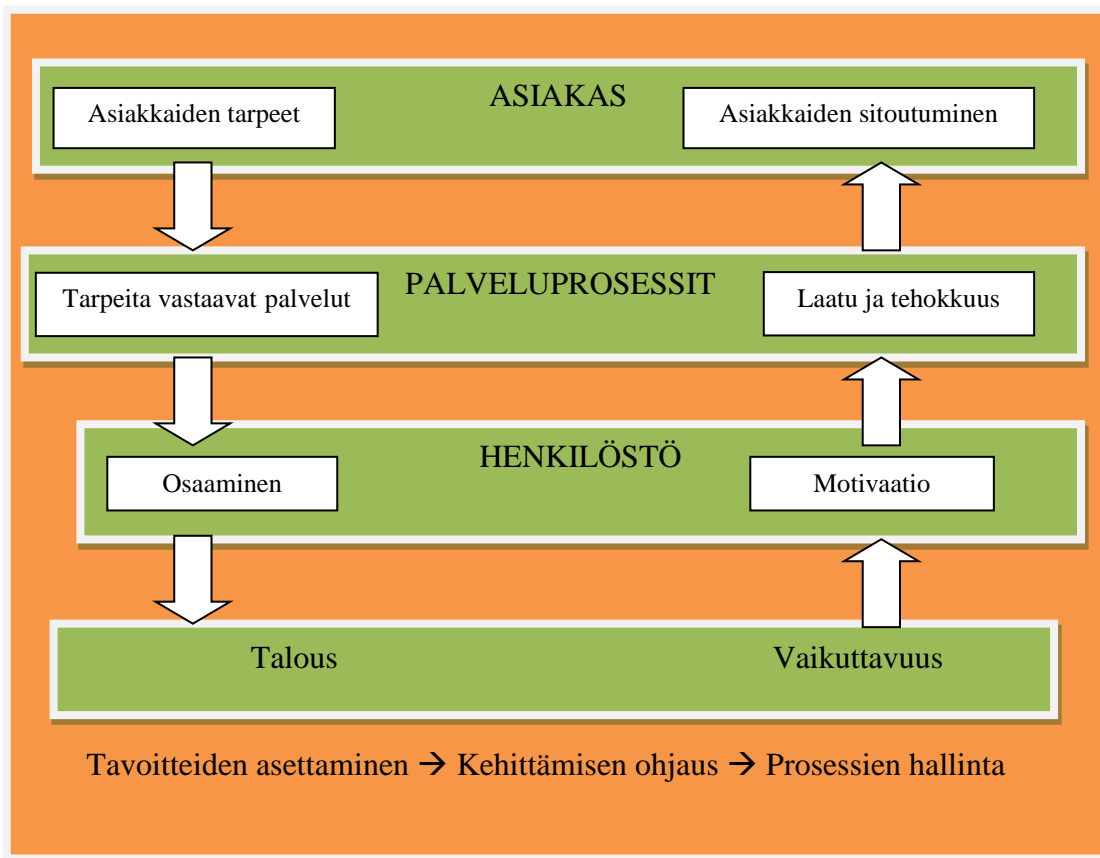
#### 4.4 Käyttöönotto

Kun järjestelmän rakenne on kunnossa, voidaan ajatella että järjestelmä on valmis käyttöön otettavaksi (Vartiainen & Kauhanen 2005, 289.) Ennen järjestelmän käyttöönottoa on tulospalkkiojärjestelmä hyväksyttävä. Hyväksyvä taho voi olla johto tai vaikkapa koko henkilökunta sähköpostiaänestyksellä. Yritys voi halutessaan testata tulospalkkiojärjestelmää ensin pienellä ryhmällä, jotta pahimmat virheet ja puutteet voidaan korvata ennen lopullista käyttöönottoa. Käyttöönotto ajankohta tulee myös miettiä tarkoin. (Hulkko ym. 2002, 180-203.)

Järjestelmästä kertomiseen kannattaa käyttää aikaa ja vaivaa, sillä palkitsemisjärjestelmän kunnollisesta tiedottamisesta on todistetusti vaikutuksia toimintaan. Tärkeää on että työntekijä ymmärtää miksi järjestelmä on kehitetty sekä miten hän itse hyötyy järjestelmästä. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 291.) Johdon ja esittelijöiden tulee tuntea järjestelmä hyvin. Tiedotustilaisuuden lisäksi voidaan koota tiedote asiaa koskien ja järjestää pienissä ryhmissä keskustelua. (Hulkko ym. 2002, 180-203.)

#### 4.5 Seuranta ja ylläpito

Tulospalkkiojärjestelmää tulee seurata ja ylläpitää. Järjestelmän kannalta on oleellista arvioida sen toimivuutta säännöllisin väliajoin jotta voidaan ylläpitää haluttuja tuloksia. Ilman säännöllistä seuranta voi palkitsemisjärjestelmän merkitys hiipua (Vartiainen & Kauhanen 2005, 293.) Työntekijöille täytyy tuoda esille tulospalkkiojärjestelmän hyödyt ja todella osoittaa että järjestelmästä on todistettavia tuloksia. Tunnuslukujen seuranta kuuluu yleensä taloushallinnolle. Tulosta voidaan myös arvioida tulokortin avulla (Balanced Scorecard). (Hulkko ym. 2002, 153-159.) Kuviossa 14 on esitelty tulokortti järjestelmän kehittämisen taustalla.



Kuvio 14. Tulokortti kehittämisen taustalla (Sistonen 2008, 54)

Tuloskortti ottaa huomioon liiketoiminnan prosessit oppimisen ja kehittymisen pelkkien taloudellisten lukujen lisäksi. Tulospalkkiotavoite pystytään kytkemään tuloskorttien eri ulottuvuuksiin, jonka seurauksena yrityksen keskeiset strategiset näkökulmat voidaan yhdistää suorituksen johtamiseen ja palkitsemiseen. (Kuvio 14) (Sistonen 2008, 52-53.)

Järjestelmän toimivuutta voidaan seurata vaikka työtyytyväisyyskyselyn ohessa, jossa tulee esille tyytyväisyys palkkaukseen. Tulee muistaa, että palkkaus on laaja käsite, joten kysymykset on rajattava tarkasti. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 293-294.)

Palkkiojakson aikana tulee työntekijöillä olla mahdollisuus seurata edistymistään ja tilannetta suhteessa tavoitteisiinsa. Näin heillä on mahdollisuus muuttaa toimintatapaansa. Sopiva aikaväli raportoinnille on noin yksi kuukausi. Tiedottamisessa tulee käydä ilmi ainakin seuraavat asiat: Miten seurantajakso meni? Millaiseen palkkioon

ollaan yltämässä tätä vauhtia? Mihin tulisi kiinnittää huomiota, onko tiedossa ulkopuolisia vaikuttimia? (Gustafsson & Jokinen 1998, 107-111.)

Taulukossa 3 on esitetty miten tulospalkkion mahdollista hyötyä voidaan arvioida ja mitata.

Taulukko 3. Hyödyn arvioiminen tulospalkkiojärjestelmässä (Hulkko yms. 2002, 209)

Tunnusluku	Perustaso	Saavutettu taso	Parannus	Euroa	Hyöty
<b>Asiakastyytyväisyys</b>	3	4	1	100000	95000
<b>Myynti</b>	10	12	2	500000	100000
<b>Myyntikate</b>	2	4	2	120000	120000
<b>Työtyytyväisyys</b>	2	2	0	2000	2000
<b>Lisärvien myynti kpl</b>	2	15	13	8000	8000
<b>Aika työn valmistuksesta raporttiin</b>	7	3	4	1000	500
<b>Hyöty yhteensä</b>					325500

Taulukossa on esitetty mahdollisia tunnuslukuja esimerkiksi myynti tai työtyytyväisyys. Tunnuslukuja voi seurata itse yksikkö tai esimerkiksi taloushallinto. Tunnusluvut voivat olla haastavia seurata, sillä yleensä kaikki tunnusluvut eivät ole suoraan rahassa mitattavia. Tällaisissa tapauksissa yleensä arviokin riittää. Juuri laatu- ja kehittämistavoitteet ovat yleensä oleellisia tulospalkkiojärjestelmässä ja niitä on vaikea mitata, sillä ne voivat näkyä tuloksessa vasta vuosien jälkeen. Myös haastavaa on arvioida sitä, mikä osa hyödystä on tulospalkkiojärjestelmästä peräisin ja mikä osa olisi muutenkin saavutettu (Taulukko 3) (Hulkko yms. 2002, 208-210.)

#### 4.6 Esimiehen ja johdon rooli tulospalkkauksessa

Esimiehen tulee perehtyä huolella yrityksessä käytettäviin tulospalkkiojärjestelmiin ja niitä ohjaavaan lainsäädäntöön ja työehtosopimuksiin. Esimiehellä on suuri rooli tulospalkkiojärjestelmän luomisessa ja varsinkin tiedottamisessa. Esimiehen tulee

huolehtia tavoitteiden asettamisesta, edellytysten luomisesta, palautteen antamisesta ja palkitsemisesta. (Hakonen ym. 2005, 304-305.)

Esimiehet ovat tulospalkkiojärjestelmän toimivuuden avainhenkilöitä. Heidän tärkeimmät tehtävänsä ovat oikea aikainen tiedottaminen, keskustelu ja tavoitteiden asettaminen. Esimiesten tulee olla mukana tulospalkkiojärjestelmän kehitysryhmässä. (Hulkko ym. 2002, 19-17.)

Vartiainen & Kauhanen ovat koonneet esimerkkejä esimiehen tehtävistä tulospalkkiojärjestelmän luomisessa:

- oman yksikön tavoitteiden johtaminen
- tavoitteiden konkretisoiminen
- palkitsemisen perusteista tiedottaminen
- palkitsemiskriteereistä sopiminen/kertominen työntekijöille
- tavoitteiden asenta ja seuranta
- suorituksen arviointi ja palautteen anto
- työntekijöidensä osallistaminen palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen ja arviointiin
- osallistuminen palkkausjärjestelmän työryhmiin. (Vartiainen & Kauhanen 2005.)

Johdon tärkein tehtävä tulospalkkiojärjestelmää kehitettäessä on järjestelmän kytkeminen yrityksen liikestrategiaan. Henkilöstön palkitsemisen tavat viestivät vahvasti ympäristölle yrityksen arvostuksista. Pienikin virhe voi tuhota hyvänkin järjestelmän. (Hulkko ym. 2002, 15.)

#### 4.7 Tulospalkkauksen vaikutukset ja merkitys

Tulospalkkiojärjestelmällä toivotaan usein olevan vaikutusta seuraaviin asioihin: tulos, johtaminen (työväline), toiminnan kehittäminen ja henkilöstön kannustaminen (Valtiovarainministeriön www-sivut 2012, 5).



Hulkon tutkimusten mukaan noin kaksi kolmesta palkkiojärjestelmästä on toimivia. Tulospalkkauksen hyödyiksi on nähty korkeampi tuottavuus, parempi laatu, laske-  
neet kustannukset, vähentyneet poissaolot ja pienempi vaihtuvuus. Samalla on huo-  
mattu kehitystä johtamisessa, avoimuudessa ja sitoutumisessa. Vaikutukset toimin-  
taan ovat toimivassa järjestelmässä monimuotoisemmat kuin sen tavoitteet ja mittarit  
kohdentuisivat suppeasti. (Hulkko ym. 2002, 40-43.)

Toivottuja tuloksia ei kuitenkaan aina saada automaattisesti. Kustannukset voivat  
ylittää hyödyn, järjestelmä voi ohjata liikaa huomiota yhteen yksikköön tai mittaami-  
nen voi olla kovin yksipuolista. Tulospalkkiojärjestelmien kehittämiseen käytetään  
paljon rahaa, joten johdon tulisi myös huolehtia sen toimivuudesta ja seurantatyöka-  
luista. (Hulkko ym. 2002, 41-43.)

Tulospalkkiojärjestelmän vaikutukset voivat olla sekä myönteisiä että kielteisiä. Vai-  
kutuksia voidaan helposti havaita tavoitteiden, toiminnan, ilmapiirin ja yhteistyön ja  
työasenteiden kautta. Tulospalkkiojärjestelmän kautta työntekijöiden ja ulkopuolisten  
tietoisuus yrityksen arvoista, yrityskuva ja muista tärkeistä asioista lisääntyy. Tulos-  
palkkiojärjestelmä yleensä vaikuttaa tuloksiin ja asenteisiin. (Hulkko ym. 2002, 43-  
48.)

#### 4.8 Kehittäminen ja arviointi

Tulospalkkiojärjestelmää on pystyttävä arvioimaan joka voimassaolokauden aikana  
ja sen päättyessä. Lisäksi palautetta ja ehdotuksia järjestelmän parantamiseksi tarvi-  
taan koko ajan. (Valtiovarainministeriön www-sivut, 16-17.)

Hyvänä lähtökohtana tulospalkkiojärjestelmän kehittämistyölle voidaan pitää järjes-  
telmän toimivuuden arviointia. Tarkastellaan onko järjestelmä tuottanut tuloksia, jos  
on niin minkälaisia. Arviointi- ja kehittämistyölle kannattaa nimetä ryhmä tai ulko-  
puolinen asiantuntija. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 131-133.)

Tulospalkkiojärjestelmää voi myös lähteä kehittämään epäkohtien pohjalta. Jos tulospalkkiojärjestelmä ei ole tuottanut haluttua tulosta tai jopa negatiivista tulosta, voidaan tulospalkkiojärjestelmää lähteä arvioimaan seuraavien kysymysten avulla:

- onko johdolle ja työntekijöille selvää erilaisten palkkiojärjestelmien erot
- koetaanko järjestelmä oikeudenmukaiseksi ryhmän sisällä ja ryhmien välillä
- onko järjestelmä tarpeeksi selkeä, jotta työntekijät näkevät työsuorituksen ja tuloksen välisen yhteyden
- onko tulospalkkiojärjestelmä ollut satunnaisessa tai sattumanvaraisessa käytössä
- onko tulospalkkiojärjestelmä luonut jännitteitä eri funktioiden välille
- onko johdolla ja esimiehillä tarvittavat tiedot ja taidot näissä asioissa, jotta he voisivat antaa viestiä eteenpäin. (Kevätsalo 2004.)

## 5 TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄMALLI NARVI OY

### 5.1 Toteutus ja tutkimusmenetelmä

Tiedonkeruumenetelmänä työssä käytettiin haastattelua ja haastattelut suoritettiin kesäkuun 2013 aikana. Myyntiryhmäläisten haastattelut olivat kvalitatiivisia eli laadullisia haastatteluita. Haastattelu oli lomakehaastattelu eli strukturoitu haastattelu, jossa apuna käytettiin ennalta tarkkaan muotoiltuja kysymyksiä. Johdon haastattelu oli taas enemmän luonteeltaan avoin haastattelu, missä kysymyksiä ei ollut asetettu tarkasti (Hirsjärvi ym. 2004, 197-199.)

Aluemyyntipäälliköt työskentelevät ympäri Suomea, joten jouduin käyttämään heidän kohdallaan puhelinhaastattelua. Myyntiassistentit haastattelivat kasvokkain tehtaan tiloissa suljetussa huoneessa. Haastattelut olivat kestoaltaan viidestätoista minuutista reiluun puoleen tuntiin. Ennen haastatteluja haastateltavia oli pyydetty tutustumaan powerpoint-esitykseen (Liite 3), jossa oli kerrottu faktoja tulospalkkiojärjestelmästä. Tämän tarkoituksena oli varmistaa, että kaikki haastateltavat varmasti ymmärtäisivät mistä tulospalkkiosta on kyse. Toimin itse haastattelijana ja myyntiryhmäläisenä tunsin jokaisen haastateltavan, en kuitenkaan usko että työoveruuteni vaikuttanut heidän vastauksiinsa. Jokaisen haastattelun alussa painotin haastateltaville keskustelun olevan luottamuksellinen eikä heidän yksittäisiä mielipiteitään pystyttäisi tutkimustuloksista erottamaan.

Myyntiryhmäläisten haastatteluiden avulla oli tarkoitus selvittää minkälaista tulospalkkiojärjestelmää he pitäisivät kannustavana. Näitä tuloksia verrattiin johdon mielipiteisiin, sekä katsottiin onko mahdollista löytää molempien intressit täyttävä järjestelmä. Mielenkiintoista oli myös nähdä, onko aluemyynnillä sekä myyntiassistentteilla samantyyppiset ajatukset esimerkiksi palkkion jakamisesta. Haastatteluiden jälkeen haastattelut analysoitiin ja vastauksista tehtiin yhteenvetoja. Jotkin kysymykset ja vastaukset olivat taulukoitavissa tai selitettävissä kuvioiden avulla. Haastattelulomake on esitetty liitteessä 2. Haastateltavia oli yhteensä kahdeksan kappaletta. Myyntiryhmäläisiä on yhteensä yhdeksän, mutta jätin itseni tutkimuksen ulkopuolelle tutkimuksen toteuttajana. Taustatietoina on esitetty (Taulukko 4) vain sukupuoli ja

ammattinimike, koska näin pienessä otoksessa on suuri todennäköisyys tulla tunnistetuksi taustatietojen perusteella.

Taulukko 4. Haastateltavien taustatietoja

	nainen	mies	assistentti	myyntipäällikkö
<b>1. Vastaaja</b>		x		x
<b>2. Vastaaja</b>		x		x
<b>3. Vastaaja</b>		x		x
<b>4. Vastaaja</b>		x		x
<b>5. Vastaaja</b>	x		x	
<b>6. Vastaaja</b>	x		x	
<b>7. Vastaaja</b>	x		x	
<b>8. Vastaaja</b>	x		x	

Haastateltavista puolet on naisia ja puolet miehiä. Myyntiassistentin tehtävissä toimivat ovat kaikki naisia ja myyntipäälliköt ovat kaikki miehiä (Taulukko 4).

Johdon haastattelu suoritettiin elokuussa 2013. Haastateltavana oli Narvin Oy:n tuore toimitusjohtaja Arto Sainio. Olen myös haastatellut avoimesti vanhaa toimitusjohtajaa Kalle Airistoa syksyllä 2012, mutta hänen ajatuksiaan en ole työssä käyttänyt yrityksen taustatietojen lisäksi. Johdon mielipiteitä on käytetty hyväksi tulospalkkausjärjestelmän ehdotuksessa, pääpaino oli kuitenkin myyntiryhmäläisten haastatteluiden tuloksissa.

## 5.2 Tulokset

### Työtyytyväisyys

Vastaajien voidaan sanoa olevan tyytyväisiä työhönsä. Vastaajia pyydettiin antamaan kouluarvosana työtyytyväisyydestään asteikolla neljästä kymmeneen. 75% vastaajista olevansa tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä työhönsä (arvosana kahdeksasta kymmeneen). Kahden vastaajan mielestä tyytyväisyys työhönsä oli tyydyttävällä tasolla. Toinen näistä vastaajista kertoi, että hänen tyytyväisyys vaihtelee kausittain. Keskiarvo työtyytyväisyydessä oli 8,30. Myyntipäälliköt (ka. 8,5) olivat keskimääräisesti hieman tyytyväisempiä työhönsä kuin assistentit (ka 8,13). (Kuvio 15).



Kuvio 15. Työtyytyväisyys

Tarkentavissa kysymyksissä vastaajat kertoivat olevansa työssään erityisen tyytyväisiä muun muassa työn sisältöön, vaihteleviin työtehtäviin, itsenäisyyteen, tuotevalikoimaan, alan arvostukseen ja brändin tunnettavuuteen, jakelukanavat ovat kunnossa ja työkavereihin (Kuvio 15).

Tyytyväisiä ei oltu työolosuhteisiin, pitkiin työaikoihin, yrityksen heikkoon varastotilanteeseen, osittaiseen huonoon asiakaspalveluhenkeen tehtaalla, raportointijärjestelmään, työvälineisiin, vain tiettyihin tuoteryhmiin panostamiseen, epäriiluun työköön ja suppeaan työnkuvaan. Nimenomaan yrityksen tuotannolliset ongelmat tulivat esille jokaisen haastattelun yhteydessä. Tehtaan tiloissa työolosuhteet ovat vaihtelevat rakennuksen iän ja esimerkiksi ilmastoinnin puutteen takia.

### **Motivaatio**

Motivaatiosta kysyttäessä vastaajille annettiin vaihtoehtoja asioista jotka heitä mahdollisesti motivoivat. Heitä pyydettiin jakamaan nämä tekijät prosenttiosuuksiin. Taulukossa 5 on esitetty jakaumia.

Taulukko 5. Motivoivat asiat

	Työn sisältö	Onnistumiset	Kehittäminen	Vastuu	Raha	Muu
<b>1. Vastaja</b>		80 %	20 %			
<b>2. Vastaja</b>	50 %				20 %	30 %
<b>3. Vastaja</b>	40 %	10 %			50 %	
<b>4. Vastaja</b>		40 %	20 %			40 %
<b>5. Vastaja</b>	30 %				50 %	20 %
<b>6. Vastaja</b>	70 %		30 %			
<b>7. Vastaja</b>					80 %	20 %
<b>8. Vastaja</b>						100 %

Vastajat kertoivat motivoituvansa pääosin seuraavista asioista: työn sisältö, onnistumiset, kehittyminen/kehittäminen ja raha. Muita motivoivia tekijöitä olivat asiakkaat, palaute asiakkailta sekä esimiehiltä, työtoverit, asiakkaiden luottamus, työn itsenäisyys ja hyvät tuotteet (Taulukko 5).

### **Palkkaus ja palkkatietämys**

Vastajista lähes kaikki (87,5%) olivat tyytyväisiä tai kohtalaisen tyytyväisiä palkkaansa. Yksi kertoi, ettei ole tyytyväinen palkkaansa. Kaksi vastaajaa (25%) olivat tyytyväisiä palkkaansa, mutta palkka ei aina tuntunut vastaavan työmäärä ja kertyneitä työtunteja. Kaikki vastaajat työskentelivät kuukausipalkalla. Seitsemällä vastaajista ei ollut kuitenkaan sen enempää eritelty palkkakeskusteluiden yhteydessä henkilökohtaista ja tehtäväkohtaista osuutta palkasta. Yhden vastaajan kohdalla tämä oli tehty vuosia sitten ennen yritysfuusiota. Palkasta puhuttaessa tuli monen kanssa ilmi, että provisiopalkka olisi heidän mielestään kannustava malli. Samalla kuitenkin he totesivat, että muutos provisiopalkkukseen olisi mahdollista vasta sitten kuin yrityk-

sen tuotanto toimisi normaalilla tavalla, tällä hetkellä vaihto proviopalkkaukseen ei olisi mahdollinen.

### **Palaute, vastuut, työtehtävät ja työkalut**

Kaikki vastaajat olivat käyneet kehityskeskustelun esimiehensä kanssa. Suurin osa vastaajista on käynyt kehityskeskustelussa vain kerran. Kehityskeskustelut ovat tapahtuneet kaikilla viimeisen kahden vuoden sisällä.

Tavoitteet, työtehtävät ja vastuut olivat selkeitä kaikille vastaajille, vaikka näitä ei ole tuotu ehkä tarpeeksi esille yrityksen toimesta. Vain yhden vastaajan mielestä kaikki nämä asiat olivat selkeitä, loput 87,5% vastaajista kokivat puutteita tavoitteiden, vastuiden ja työtehtävien selkeydessä. Myyntipäälliköt kokivat, että heidän tavoitteensa ovat lähinnä myynnillisiä, eikä muunlaisia tavoitteita ole juurikaan asetettu. Myyntiassistentit taas kokivat tavoitteiden olevan enemmänkin suoritustasolla olevia esimerkiksi asiakaspalvelu tai tilausten laittaminen järjestelmään. Vastaajien mielestä tavoitteet tulisi asettaa tarkemmin. Työtehtävät ja olivat selkeitä lähes kaikille, muutama vastaajista toivoi näihinkin hieman selvennystä ja tarkkuutta. Osa vastaajista tunsu itse osittain määritelleensä vastuuta ja tavoitteita.

Kaikki vastaajat kokivat, että heillä oli tarpeeksi osaamista työtehtävistä suoriutumiseen. Työkalut taas olivat vastaajien mielestä osittain puutteellisia. Työkaluna miellettiin yrityksen tuottamat tuotteet, joita ei ole saatu tuotettua tarpeeksi. Tavarapuute työkaluna häiritsi lähes jokaista vastaajaa. Yrityksen tietojärjestelmän käytön osaaminen koettiin puutteelliseksi, eikä raportointijärjestelmän kaikkiin lukuihin voi luottaa täysin. Myyntipäälliköillä ei ole käytettävissä tätä tietojärjestelmää ja tämä nähtiin suurena puutteena. Yksi myyntiassistentti koki ajoittain tietojärjestelmän toimimattomana. Järjestelmän käyttöön toivottiin parempaa perehdytystä, jotta siitä voisi saada kaiken hyödyn irti.

Vastaajista suurin osa koki, ettei palautteen annossa ollut suuria puutteita. Vastaajat kokivat että jos palautetta ei tule, on kaikki hyvin. Muutama koki että palautetta tulisi antaa enemmän ja laajemmin, oli se sitten hyvää, huonoa tai neutraalia. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä että palautetta voisi antaa enemmänkin. Yksi vastaaja kertoi

haluavansa ehdottomasti enemmän palautetta ja vain yksi kertoi olevansa täysin tyytyväinen palautteen määrään.

### **Ajatuksia tulospalkkiojärjestelmästä**

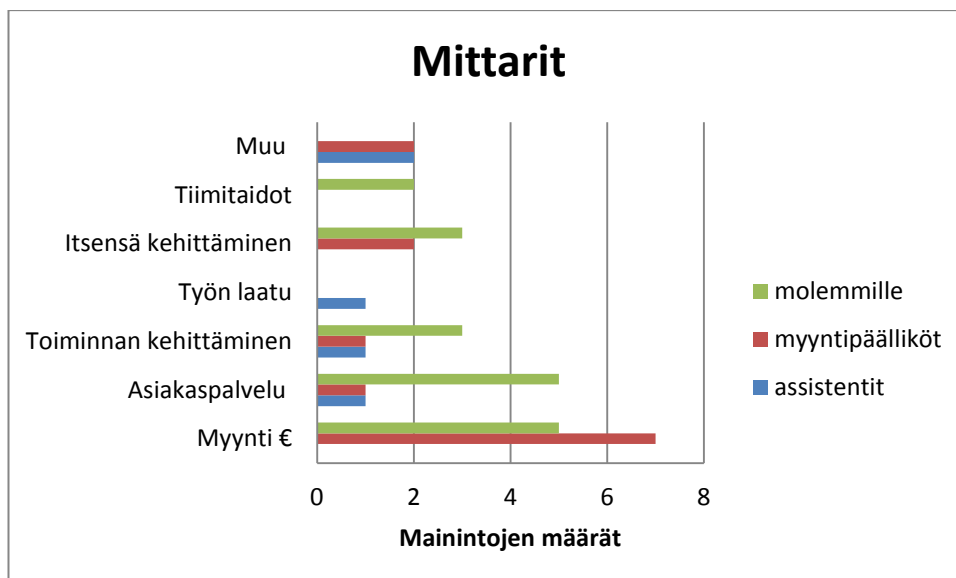
Ainoastaan yhdellä vastaajalla oli aikaisempaa henkilökohtaista kokemusta tulospalkkiojärjestelmästä. Suhtautuminen tulospalkkioon lähtökohtaisesti oli kaikilla positiivinen. Toimivana tulospalkkiojärjestelmä olisi vastaajien mielestä todella hyvä.

Mahdollinen käyttöönotto juuri nyt ei innostanut vastaajia. Yrityksen jatkuva huono tavaratilanne ja muut tekijät eivät sovi yhteen tulospalkkiojärjestelmän kanssa. Lähes kaikki olivat sitä mieltä, ettei järjestelmää kannata ottaa vielä käyttöön. Lisäksi useampi pohti mahdollisia kateuden tunteita muilla osastoille, jos palkkiojärjestelmä tulisi käyttöön vain myynnissä. Esimiestaso tulisi ottaa myös huomioon. Joillain vastaajista oli tietoa järjestelmistä, jossa palkkiot ”lähtivät käsistä” ja ne lakkautettiin siitä syystä. Mahdollisen järjestelmän toivottiin olevan mahdollisimman selkeä, luotettava ja yksinkertainen. Vastaajia arvellutti käytännön toteutus, ei realististen tavoitteiden asettaminen ja järjestelmän sopivuus kaikille myyntiryhmäläisille. Huolestuneita oltiin myös palkkion verotuksesta.

### **Mittarit**

Vastaajille annettiin vaihtoehtoja erilaisista mittareista, joiden pohjalta tulospalkkiota voitaisiin mahdollisesti maksaa. Vastaajien piti eritellä mitkä mittarit sopisivat myyntiassistentteille, mitkä myyntipäälliköille ja mitkä yhteisesti molemmille. Vastaajia kehoitettiin miettimään mittarin sopivuutta, eikä sitä, miten tällaista asiaa mahdollisesti voitaisiin mitata. Vastaajat saivat mainita useamman eri mittarin kaikille vaihtoehdoille (Kuvio 16).



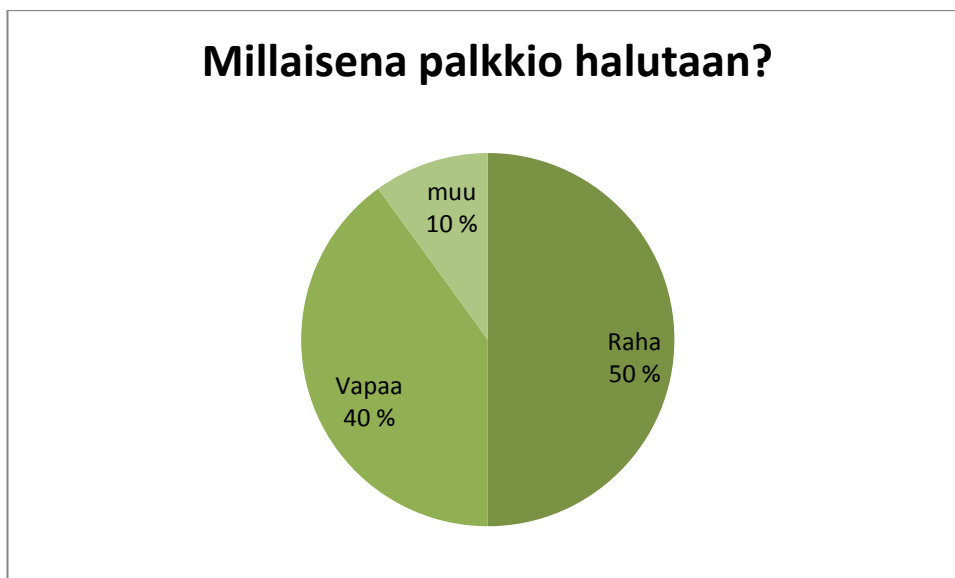


Kuvio 16. Sopivat mittarit

Vastaajien mielestä euromääräinen myynti olisi sopiva mittari myyntipäälliköille. Euromääräinen myynti sopisi myös molemmille yhteiseksi mittariksi. Asiakaspalvelu nousi yhdeksi suosikiksi myynnin rinnalla. Vastaajien mielestä asiakaspalvelu sopii mittariksi molemmille, myös pelkät myyntipäälliköt ja assistentit saivat kannatusta. Kolmantena mittarina kannatusta sai toiminnan kehittäminen ja itsensä kehittäminen. Nämä sopisivat vastaajien mielestä molemmille mittareiksi. Työnlaatu sai kannatusta assistenttien mittariksi. Tiimitaitojen mittausta sopisi mittariksi molemmille. Muita ehdotuksia olivat myyntipäälliköille asiakaskäyntien määrä. Myyntiassistentteille muita ehdotettuja mittareita olivat reklamaatioiden hoito (aika) ja puheluihin vastaaminen. Lisäksi kaksi vastaajaa otti esille toimitusvarmuuden, mutta tällöin tulospalkkauksen piirissä tulisi olla myös tuotanto ja lähettäminen (Kuvio 16).

### Palkkio ja palkkion jakaminen

Vastaajilta kysyttiin, minkälaisen palkkion eteen he olisivat valmiita tekemään enemmän töitä. Vastaajille annettiin tarvittaessa vaihtoehtoina rahallinen palkkio tai vapaapäivinä pidettävä palkkio. Vastaajista kaksi ei osannut mainita vain yhtä vaihtoehtoa (Kuvio 17).



Kuvio 17. Millaisena palkkio halutaan

Kaksi vastaajista kertoi, etteivät ole valmiita tekemään töitä enempää minkäänlaisen palkkion eteen. Tähän syynä oli yksinkertaisesti ajanpuute, ja he kokivat jo tekevänsä työtä maksimaalisesti. Rahallinen palkkio ja vapaapäivinä saivat kannatusta eniten. Yksi vastaajista ehdotti palkkioksi lomamatkaa, näin tulisi ainakin vapaata pidettyä varmemmin. (Kuvio 17)

Vastaajien mielestä sopiva tulospalkkion maksuväli oli keskimäärin kaksi tai kolme kertaa vuodessa, näin vastasi 62,5% vastaajista. Yksi oli sitä mieltä, että kerran vuodessa riittää ja palkanmaksullekin se olisi näin helpompaa. Kaksi (25%) oli sitä mieltä että vähintään neljä kertaa vuodessa, toinen näistä olisi maksanut palkkiota jopa joka kuukausi.

Palkan jaon tulisi haastateltavien mielestä olla reilusti tasapuolinen. Kuusi kahdeksasta (75%) vastaajasta oli sitä mieltä että palkkio tulisi maksaa jokaiselle samana summana. Yksi vastaaja ehdotti 70/30 periaatteella, myyntipäälliköille tulisi suurempi osa. Vain yksi oli sitä mieltä, että palkkion tulisi olla prosentuaalinen osuus palkasta esimerkiksi kahden kuukauden palkka henkilökohtaisesti.

## Johdon ajatuksia

Johto suhtautui tulospalkkiojärjestelmään positiivisesti. Yrityksen tämän hetkinen tilanne ei heidän mielestään ollut otollinen käyttöönotolle juuri nyt monista eri syistä. Tulospalkkiojärjestelmästä saataisiin tuskin ikinä täydellistä järjestelmää, johon kaikki työntekijät olisivat tyytyväisiä. Silti työntekijöiden mielipiteitä ja ajatuksia tulee ehdottomasti kuunnella ja hyväksikäyttää järjestelmää luotaessa.

Yritys oli asettanut kuukausittaisia myynnillisiä tavoitteita myyntipäälliköille, mutta myyntiassistentteille ei ollut olemassa suoranaisia tavoitteita. Tämä johtui pääasiassa siitä että myyntiassistenttien työ on ollut tähän asti enemmänkin avustavaa suorittamista kuin myynnillistä tukea.

Seurantajärjestelmästä saatavia lukuja (myynti euroissa) voitiin pitää luotettavana, mutta esimerkiksi järjestelmän antamiin katteisiin piti suhtautua vielä varauksella. Myyntilukuja voidaan seurata järjestelmästä reaaliaikaisesti. Myyntilukuja saadaan järjestelmästä monipuolisesti: myyjittäin, tuottein, ajanjaksoittain ja niin edelleen. Tulospalkkionpiiriin kuuluvat kaikkien tuoteartikkelien kokonaisynti.

Yrityksen taloushallinto selviytyisi hyvin tulospalkkiojärjestelmän ylläpidosta, varsinkin jos tulospalkkiojärjestelmä olisi mahdollisimman yksinkertainen eikä vaikeita laskukaavoja tarvitsisi käyttää. Johdon mielestä tulospalkkioita tulisi voida maksaa jopa kuukausittain, jotta se olisi tehokas ja kannustava. Tähän olisi edellytyksenä toimiva järjestelmä. Työntekijöiden mielipide maksuväliin olisi myös ratkaisevassa roolissa. Tulospalkkion tulisi johdon mielestä olla rahallinen korvaus hyvin suoritetusta työstä. Vapaana pidettävään palkkioon johto suhtautui epäillen, sillä yrityksen tämän hetkiset työntekijäresurssit ovat rajalliset. Ajatuksena tämä ei kuitenkaan olisi aivan mahdoton tai huono. Tulospalkkion määrää tai prosentuaalistaosuutta johto ei tässä vaiheessa halunnut tai pystynyt määrittelemään.

### 5.3 Tulospalkkiojärjestelmä

Myyntiryhmään kuuluu kahdessa eri työtehtävissä olevia työntekijöitä, joiden työtehtävät eivät ole yksiselitteisesti verrattavissa toisiinsa myyntiryhmäläisten tai johdon mielestä. Päädyimme ratkaisuun, jossa näille kahdella eri työtehtävissä olevalle ryhmälle otettaisiin erilaiset tavoitteet. Tämä voidaan perustella työtehtävien erilaisella luonteella ja tarkoituksella. Tulospalkkiojärjestelmän on myös tarkoitus edistää myyntipäälliköiden ja myyntiassistenttien yhteishenkeä, joten mittarit ovat toisistaan riippuvaisia. Järjestelmä pyrittiin pitämään mahdollisimman yksinkertaisena ja läpinäkyvänä.

Tulospalkkiojärjestelmän tavoitteet myyntipäälliköillä perustuvat pääasiassa myyntiin (70%). Toiseksi suurimpana mittarina on asiakaspalvelu (20%). Toiminnan kehittäminen olisi kolmas mittari pienemmällä painoarvolla (10%). Myyntiassistenttien merkittävin mittari on asiakaspalvelu (50%). Myyntitulo (30%) voisi myyntiassistentteilla painottua tehtaalle tulevien puhelintilausten lisämyyntiin ja lisätuotteiden tarjoamiseen, kunhan yrityksen tuotannollinen tilanne sen sallii. Kolmantena mittarina heillä on toiminnan kehittäminen (20%). Myyntijohtajan tulospalkkio määräytyy näiden kahden eri ryhmän tuloksien perusteella.

Myyntiin sisältyisi euromääräinen myynti. Tähän lukuun laskettaisiin jokaisen alueen myynnit sekä niin kutsutut yhteismyynnit. Ulkopuolelle jäisi tässä kohtaa vienti. Asiakastyytyväisyys tulisi mitata tulospalkkion maksuvälillä. Asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata helposti sähköpostikyselyn avulla, jossa olisi maksimissaan viisi kysymystä. Tällöin kyselyyn vastaamisen kynnys olisi mahdollisimman matala. Toiminnan kehittämiseen kuuluu tuotekehitysideoita, ehdotus jonkin työtavan helpottamiseksi tai mikä tahansa kehitysidea. Näiden ehdotusten ei tarvitse välttämättä toteutua, vaan tärkeintä on että myyntiryhmäläiset olisivat aktiivisesti kehittämässä ja ideoimassa yhdessä esimiesten ja johdon kanssa. Järjestelmän rakenne (Taulukko 6) on tehty Hulkon (Hulkko ym. 2002) rakennemallin pohjalta.

Taulukko 6. Järjestelmän rakenne (Hulkko ym. 2002, 160)

<b>Myyntiryhmän tulospalkkiojärjestelmä</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tämän tulospalkkiojärjestelmän piiriin kuuluvat Narvi Oy:n myyntiryhmäläiset</li> </ul>
<b>Tavoitteet aluemyyntipäälliköille</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- myynti 70%</li> <li>- asiakaspalvelu 20%</li> <li>-toiminnan kehittäminen 10%</li> </ul>
<b>Tavoitteet myyntiassistentit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- asiakaspalvelu 50%</li> <li>- myynti 30%</li> <li>- toiminnan kehittäminen 20%</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tulospalkkiojärjestelmän toteuttamisesta päättää vuosittain toimitusjohtaja</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Järjestelmä on voimassa vuoden kerrallaan</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yksikön esimiehen vastuulla on koota tulospalkkiojärjestelmän kehitysryhmä, joka kokontuu vähintään kaksi kertaa vuodessa</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Palkkioiden ansaintakausi on puolivuotta</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Palkkiot maksetaan kaksi kertaa vuodessa kaikille samansuuruisena summana (tai vaihtoehtoisesti vapaana)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tavoitetasot: maksetaan 3%(3p.), 5%(4p.) tai 9% (5p.) työntekijän vuosituloista</li> </ul>

Mallissa on kerrottu tavoitteet jotka ovat tässä tapauksessa myynti, asiakastytyvyisyys ja toiminnan kehittäminen. Painotukset ovat erilaiset myyntipäälliköillä ja myyntiassistentteilla. Järjestelmän toteuttamisesta päättää vuosittain toimitusjohtaja ja järjestelmä on voimassa yhden vuoden kerrallaan. Yksikön esimiehen vastuulla (myyntijohtaja) on ylläpitää kehitysryhmää (ks. Taulukko 3). Tämä järjestelmä koskee Narvi Oy:n myyntiryhmää. Palkkioiden ansaintakausi on puoli vuotta ja palkkiot maksetaan kaksi kertaa vuodessa. Tutkimukseen vedoten, palkkio maksetaan kaikille samansuuruisena tasapuolisesti työtehtävästä riippumatta. Tavoitetasoja on kolme

kappaletta; 3 pistettä, 4 pistettä ja 5 pistettä. Yritys maksaa suoriutumisen perusteella 3%, 5% tai 9% työntekijän vuosiansioista. Tässä tapauksessa puhumme puolen vuoden ansioista, koska palkkiota maksetaan kaksi kertaa vuodessa. Valitut prosentit ovat maltillisia tarkoituksella, koska järjestelmän toimivuutta on vaikea arvioida etukäteen. (Taulukko 6)

Pisteytys ehdotuksessa (Taulukko 7) olen niin ikään käyttänyt hyväkseni Hulkon pisteytysmallia (Hulkko ym. 2002, 139). Myyntiluvut eivät ole todellisia lukuja ja asetteikkoja voidaan muokata.

Taulukko 7. Pisteytystaulukko

<b>Pisteytykset</b>	
<b>Myynnin pisteytys max. 5p.</b>	
6 000 000--	5p.
5 500 000 - 5 999 999	4p.
5 200 000 - 5 499 999	3p.
<b>Asiakastyytyväisyyden pisteytys max. 5p.</b>	
Arvosana 4,3 – 5,0	5p.
Arvosana 3,8 - 4,2	4p.
Arvosana 3,0 – 3,7	3p.
<b>Toiminnan kehittämisen pisteytys max. 5p.</b>	
Ehdotuksien kpl-määrä/hlö	
5 kpl tai yli	5p.
3-4 kpl	4p.
2-3 kpl	3p.

Ideana on mahdollisimman selkeä laskentamalli. Jokaisella tavoitteella voi saada maksimissaan viisi pistettä. Esimerkiksi jos asiakastyytyväisyydestä tulee keskiarvosanaksi alle kolme pistettä, ei tästä osa-alueesta saada yhtään pistettä. Jos taas saadaan arvosanaksi neljä ja puoli, kertyy tästä automaattisesti täydet viisi pistettä. (Taulukko 7.) Näillä eri tavoite osa-alueilla on eri painotukset.

Esimerkki laskennasta.

*Myyntipäälliköt*

*Myynti 4p. (70%)*

*Asiakastyytyväisyys 3p. (20%)*

*Toiminnan kehittäminen 5p. (10%)*

$$4 \times 0,7 + 3 \times 0,2 + 5 \times 0,1 = 3,9$$

*Myyntiassistentit*

*Asiakaspalvelu 3p. (50%)*

*Myynti 4p. (30%) Huom, sama kuin myyntipäälliköillä!*

*Toiminnan kehittäminen 4p. (10%)*

$$3 \times 0,5 + 4 \times 0,3 + 4 \times 0,2 = 3,5$$

$$\text{Yht. } (3,9 + 3,5) / 2 = 3,7$$

*Tulos: Maksetaan 3% tulospalkkiosta (myös myyntijohtajalle)*

Tämä tulospalkkiojärjestelmä on todella helposti muokattavissa ja sovellettavissa muuallekin kuin pelkästään myyntiryhmälle. Järjestelmässä ehdotetut luvut ovat esimerkkejä.

## 6 POHDINTA JA PROJEKTIN ONNISTUMINEN

Työ oli erittäin haasteellinen, koska aiempia opinnäytetöitä tai muutakaan mallia tulospalkkiojärjestelmistä ei ollut saatavilla. Olen kuitenkin hyvin tyytyväinen työhön ja itse luotuun tulospalkkiojärjestelmä-malliin. Työ käynnistettiin jo syksyllä 2012, jonka jälkeen yrityksessä on tapahtunut muutoksia henkilöstössä ja yrityksen taloudellisessa tilanteessa. Nämä seikat vaikuttivat työhön ja näkyvät myös tutkimustuloksissa. Tulospalkkioehdotuksesta tuli läpinäkyvä ja yksinkertainen.

Narvi Oy:n kannattaa jo pelkästään aikaisempien tutkimustulosten varjolla harkita vakavasti tulospalkkiojärjestelmän käyttöönottoa. Tulospalkkiojärjestelmät ovat nykyään hyvin yleisiä, jopa 48% suomalaisista oli vuonna 2011 jonkin tulospalkkiojärjestelmän piirissä. Vuonna 2011 EK:n tekemän palkkausjärjestelmätiedustelun mukaan jopa 67% yrityksistä teollisuuden sektorilta käyttää jonkinlaista tulospalkkausta. (EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2011.) Tulospalkkiojärjestelmien voidaan siis sanoa olevan hyvinkin yleisiä ja tehokkaaksi huomattu palkitsemistapa. Tutkimustuloksien varjolla voidaan todeta, että tuotannon tehokkuus voi parantua jopa 30-40% (Strömmer 1999,289). Vartiainen ja Kauhasen mukaan toimivaa tulospalkkiojärjestelmää käyttävät yritykset voivat olla 6-13% tuottavampia kuin yritykset, jotka eivät käytä mitään tulospalkkiojärjestelmää (Vartiainen & Kauhanen 2005).

Alkuperäisten tavoitteiden mukaan itse tulospalkkiojärjestelmä piti toteuttaa yhdessä myyntiryhmäläisten ja johdon kanssa. Ehdotelma tehtiin kuitenkin pääasiassa kuunnellen itse myyntiryhmäläisiä. Tähän syynä oli yrityksessä tapahtuneet muutokset henkilöstössä sekä yrityksen yleisessä tilanteessa. Mitä pidemmälle työni eteni, sitä epätodennäköisemmältä järjestelmän käyttöönotto näytti. Voidaan sanoa, että tulospalkkiojärjestelmä on mahdollisimman kannustava, sillä se on tehty mukailien juuri myyntiryhmäläisten haluja. Johdon haastattelun aikana kävi ilmi, että yritykselle oli tärkeää että työntekijöitä kuunneltaisiin mahdollisimman paljon. Tämä toive ja ajatus toteutui.

Positiivista oli, että yrityksen johto ja työntekijät suhtautuivat lähtökohtaisesti positiivisesti tulospalkkiojärjestelmään ja sen mahdolliseen käyttöönottoon määrittele-



mättömällä aikavälillä. Näkisin, että molemmat osapuolet olisivat sitoutuneita järjestelmään. Yrityksen tulisi ehdottomasti ennen tulospalkkiojärjestelmän käyttöönottoa selventää seuraavia asioita: tavoitteet, palkitsemisstrategia, millainen taloudellinen panostus voidaan tehdä, palautteen anto ja seurantajärjestelmän toimivuus.

Tämä työ ja tutkimus antavat yritykselle muutakin kuin ehdotuksen tulospalkkiojärjestelmästä. Kaksi haastateltavista vastasi työtyytyväisyyden olevan tyydyttävällä tasolla. Motivaatio oli lähtöisin pääasiassa työn sisällöstä, onnistumisista ja rahasta. Raha koetaan edelleen isoksi motivaattoriksi, minkä voidaan ajatella olevan hyväksi kun puhutaan tulospalkkiosta. Kuitenkaan yksikään haastateltavista ei kokenut motivoituvansa pelkästä rahasta. Voidaan sanoa, että Narvi Oy:n myyntiryhmäläiset ovat tyytyväisiä tämänhetkiseen palkkaansa. Yksi vastaajista kertoi, ettei ole tyytyväinen, mutta kertoi omin sanoin ”eihän oma palkka voi olla ikinä riittävä”. Myyntipäälliköt mainitsivat, että palkka ei aina ole kohtuullinen työtunteihin nähden. Kehityskeskusteluita tulisi alkaa käymään säännöllisin väliajoin, näin myös työn tavoitteet pysyisivät työntekijöille selvempinä. Palautetta työstä toivottiin annettavan hieman enemmän, kehityskeskustelut antaisivat myös järjestelmällisempään palautteen antoon mahdollisuuden.

Tulospalkkiojärjestelmän mittareista oltiin hyvin samaa mieltä. Tietenkin myynti on tärkeä mittari, mutta oli hienoa huomata että asiakaspalvelu ja toiminnan kehittäminen nähtiin myös tärkeinä mittareina. Erinäisiä yksittäisiä ehdotuksia, kuten reklamaatioiden hoitoaika, tuli yllättävän paljon. Yritys voi järjestelmää jalostaessaan ottaa harkintaan myös nämä ehdotukset.

Yllättävää oli, että 40% vastaajista haluaa palkkionsa vapaana. Suurempi osa halusi kuitenkin perinteisen rahapalkkion. Palkkiota haluttiin maksettavan 2-3 kertaa vuodessa, vain yksi vastaaja mainitsi että palkkiota tulisi maksaa joka kuukausi. Tutkimuksen yllättävin tulos oli se, että myyntiryhmäläisistä 75% oli sitä mieltä, että palkkio tulisi olla kaikille samansuuruinen. Kyseessä on kuitenkin kaksi erilaisissa työtehtävissä toimivaa ryhmää, joista toisella on paljon suurempi vastuu myynnillisesti. Tässä kohtaa voidaan kriittisesti ajatella, kysyttiinkö tämä kysymys oikealla tavalla jotta oli tarpeeksi selvää mitä kysymyksellä haettiin. Haastateltaville ei tarjottu vaihtoehtoja.

Jatkotutkimus vaihtoehtoja on useita. Jos tämä järjestelmäpohja otetaan joskus käyttöön yrityksessä, voisi sen toimivuutta arvioida jälkikäteen. Käyttöönoton jälkeen olisi myös mielenkiintoista haastatella myyntiryhmäläisiä uudelleen ja selvittää, onko järjestelmä tosiaan kannustava ja miten se on vaikuttanut heidän työntekoonsa.

## LÄHTEET

- Airisto K. 2012. Toimitusjohtaja, Narvi Oy. Rauma. Henkilökohtainen tiedonanto 2012.
- Elinkeinoemän keskusliiton www-sivut. 2012. Viitattu 11.12.2012. [http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset\\_julkaisut/2012/11\\_marras/Palkkausjarjestelmat\\_2012.pdf](http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/2012/11_marras/Palkkausjarjestelmat_2012.pdf)
- Gustafsson, R. & Jokinen, A. 1998. Tulospalkalla tavoitteeseen. Helsinki: Kauppa-kaari Oy.
- Hageman, G. 1991. Motivoinnin taito. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.
- Hakonen, H., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti. Juva: WSOY.
- Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Keuruu: Otava.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otava Kirjapaino Oy.
- Hulkko, K., Hakonen, A., Hakonen, N. & Palva, A. 2002. Toimiva tulospalkkaus. Juva: WSOY.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava.
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Helsinki: Infor.
- Kevätsalo, K. 2004. Tulospalkkiojärjestelmän perusta on 2-30 palkansaajan yksikkö. Työn Tuuli 2/2004. Viitattu 16.10.2012. [http://www.kayttotieto.fi/artikkeliv\\_henry\\_104.htm](http://www.kayttotieto.fi/artikkeliv_henry_104.htm)
- Lahti, C., Tarumo, S. & Vartiainen, M. 2004. Palkkausjärjestelmien kehittäminen. Helsinki: Edita
- Narvi Oy:n www-sivut. 2012. Viitattu 17.10.2012. <http://www.narvi.fi/fi/etusivu.html>
- Nordberg, N. 2003. Onnistunut tulospalkkiojärjestelmä syntyy yhteistyössä. Kuntatyöntantajana 3/2003 28.05.2003. Viitattu 17.10.2012. [http://www.kuntatyontantajalehti.fi/fi/arkisto/teemasivut/Tulospalkkaustiedostot/Onnistunut\\_tulospalkkioj%C3%A4rjestelm%C3%A4\\_syntyy\\_yhteisty%C3%B6ss%C3%A4.pdf](http://www.kuntatyontantajalehti.fi/fi/arkisto/teemasivut/Tulospalkkaustiedostot/Onnistunut_tulospalkkioj%C3%A4rjestelm%C3%A4_syntyy_yhteisty%C3%B6ss%C3%A4.pdf)
- Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Helsinki: WSOY.

- Ranne, J. 2006. Anna palaa! –käytännön palautetaitokirja. Helsinki: Hakapaino.
- Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Juva: WSOY.
- Robbins, S. 2000. Organisational behavior. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., Upper Saddle River.
- Rossi, A. 2012. Kulttuuristrategia. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.
- Sainio, A.. 2013. Toimitusjohtaja, Narvi Oy. Rauma. Henkilökohtainen tiedonanto 2013.
- Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum.
- Sistonen, S. 2011. Johdon palkitseminen. Espoo: Boardman.
- Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.
- TT-Kustannustieto 1995. Toimihenkilöiden tulospalkkaus. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Valtiovarainministeriön www-sivut. 2012. Viitattu 17.10.2012.  
[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/03\\_muut\\_asiakirjat/Paivitetty\\_ote\\_julkaisusta\\_Kannustavaasn\\_palkkaukseen\\_\(Tulospalkkaus\)\\_7.2.2006.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/Paivitetty_ote_julkaisusta_Kannustavaasn_palkkaukseen_(Tulospalkkaus)_7.2.2006.pdf)
- Vartiainen, M. & Kauhanen, J. 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: WSOY.
- Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

**Kysymyksiä myyntiryhmäläisille**

1. Nimi, ikä, ammatti, sukupuoli, koulutus
2. Käydään läpi pp-esitys tulospalkkiojärjestelmistä (tai haastateltava on tutustunut siihen etukäteen), haastattelija korostaa tämän keskustelun olevan luottamuksellinen
3. Voitko sanoa olevasi työhösi tyytyväinen (asteikolla 4-10) ? Mihin olet työssäsi tyytyväinen? Mihin haluaisit olla tyytyväisempi?
4. Mitkä asiat motivoivat sinua eniten työtäsi ajatellen? (esim. työn sisällöistä, onnistumisista, kehittymisestä, vastuusta, rahasta) Miten jakaisit nämä asiat %-osuuksiin?
5. Tiedätkö mistä osista tämänhetkinen palkkasi koostuu? Oletko palkkaasi tyytyväinen, millaiseksi koet palkitsemisen nykyisessä työssäsi?
6. Oletko käynyt kehityskeskusteluita esimiehesi kanssa?
7. Mitkä ovat sinut työsi tavoitteet/ avaintehtävät/vastuualueet?
8. Ovatko edelliset asiat sinulle selkeitä?
9. Koetko että sinulla on tarpeeksi osaamista ja työkalut työtehtävistäsi selviytymiseen?
10. Oletko saanut riittävästi palautetta esimieheltäsi?
11. Onko sinulla aikaisempaa kokemusta tulospalkkiojärjestelmistä?  
Jos on niin positiivista/negatiivista?
12. Mitä ajatuksia tulospalkkiojärjestelmän käyttöönotto herättää?

13. Mikä seuraavista kuullosta parhaita mittareita: myynti €, asiakaspalvelu, toiminnan kehittäminen, työn laatu, omien taitojen kehittäminen, ryhmänä työskentely
14. Minkälaisen palkkion eteen olet valmis tekemään enemmän töitä?
15. Kuinka usein palkkiota pitäisi mielestäsi maksaa, jotta se tuntuisi kannustavalta?
16. Miten jakaisit ja kokisit palkkionjaon olevan reilu myyntiryhmäläisten kesken?
17. Onko sinulla jotain muuta lisättävää tai kysyttävää?

**Kysymyksiä johdolle**

1. Kuinka monta henkilöä yritys tällä hetkellä työllistää, myyntiryhmäläisten osuus?
2. Onko yrityksellä selkeää palkitsemisstrategiaa? (Palkitsemisstrategia vastaa kysymyksiin mihin palkitseminen perustuu, mitä järjestelmiä on käytössä sekä miten ne tukevat liiketoimintastrategiaa.)
3. Mitkä tuoteartikkelit ovat merkittävimpiä yritykselle nyt ja tulevaisuudessa?
4. Mitkä tuoteartikkelit ovat tulospalkkauksen alla?
5. Mitkä ovat konkreettiset tavoitemyyntiluvut tai onko sellaisia määritelty? Ovatko ne oikeudenmukaisia?
6. Mitkä johto näkee myyntiryhmän myyntimiesten/assistenttien ydintehdävät, muut paitsi myynnilliset? Miten näitä voitaisiin parhaiten mitata?
7. Mikä on se maksimimäärä %-osuus vuosipalkasta jona yritys voi maksaa normaalipalkan päälle?
8. Onko yrityksellä olemassa toimivaa seurantajärjestelmää? Miten tulosten seuraaminen onnistuu reaaliajassa? Onnistuuko viikottain/ kuukausittain?
9. Kuinka usein tulospalkkiota voidaan maksaa?
10. Miten yhtiön palkanlaskenta tästä selviää?

## Tulospalkkiojärjestelmistä

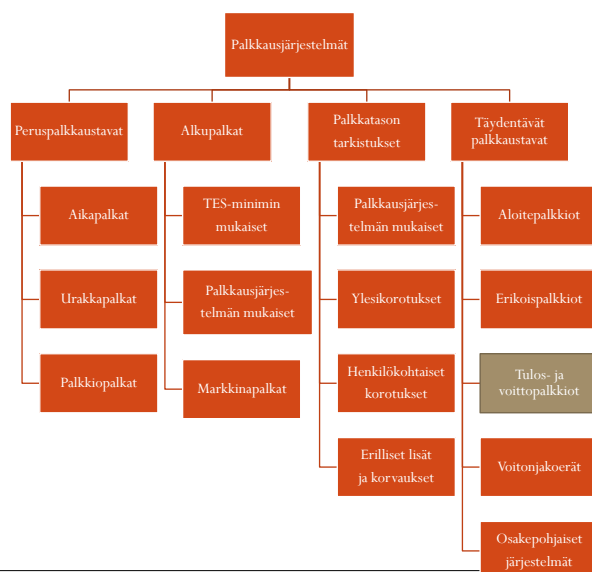
SAMK Organisaatiot ja henkilöstöjohtamien  
Opinnäytetyö Anette Rintala  
Narvi Oy

### Tulospalkkiojärjestelmä

- Tulospalkkiolla tarkoitetaan peruspalkkausta täydentävää rahapalkkiota
  - Kyseessä ei ole palkkiopalkka esim. provisio
- Tulospalkkio maksetaan 1-4 kertaa vuodessa
- Maksetaan jos ennaltamäärätyt tavoitteet saavutetaan
- Tulospalkkio kuuluu ”normaalin” ennakkoverotuksen piiriin



## Tulospalkkio osana palkitsemistä



## Faktoja

- Vuonna 2011 noin 48% suomalaista työntekijöistä kertoi kuuluvansa tulospalkkion piiriin
- Keskimäärin palkkiot toivat noin 6% lisätulon työntekijälle
  - Maksimit maksetuissa määrissä 12-19%(suorittavalla tasolla pienempi)
- Tulospalkkiojärjestelmän avulla yritykset voivat keskimäärin parantaa tuottavuuttaan 6-13%
- Vuonna 2011 67% teollisuusalojen yrityksistä käytti tulospalkkiojärjestelmää
  - Suurin prosentti eri sektoreilta

**Kysymyksiä myyntiryhmäläisille / Vastaukset**

1. Nimi, ikä, ammatti, sukupuoli, koulutus
2. Käydään läpi pp-esitys tulospalkkiojärjestelmistä (tai haastateltava on tutustunut siihen etukäteen), haastattelija korostaa tämän keskustelun olevan luottamuksellinen
3. Voitko sanoa olevasi työhösi tyytyväinen (asteikolla 4-10) ? Mihin olet työsäsi tyytyväinen? Mihin haluaisit olla tyytyväisempi?

V1	9
V2	9
V3	9
V4	7
V5	9
V6	8
V7	8,5
V8	7

Hyvää:

Omani itseni herra, vaihtelevat päivät ja ympäristöt.

Itsenäinen työ.

Kokonaisuutena hyvä!

Puukiuastuotteet kunnossa, merkin tunnettavuus, jakelutiet, kiuasala arvostettu jälleenmyyjillä ja vakaa ala.

Selvä toimenkuva, mukavat työkaverit, työ on mielekästä ja vaihtelevaa.

Kokonaisuutena tyytyväinen.

Tavaran puute, luottaa ei voi, epätasainen työmäärä kollegoiden kesken.

Työn sisältö kivaa, oma vaikutus työhön.

Työkaverit.

Huonoa:

Suomen tiet huonoja.

Liian pitkät työpäivät (osittain oma vika), tavaratilanne vaikeuttaa työtä.

Tavaratilanne huonoa, materiaalit liian usein loppu.

Myyntikonttorin palvelu heikkoa asiakkaille/myyntimiehille, reklamaatioiden hoito, vastuunotto huonoa, raportointijärjestelmä liian heikko (myynnin luvut, ei tarpeeksi tietoa

kentälle), työvälineet (myyntikapula), tuotteet sähkökiukaat heikkoja ja suppea valikoima ja luukkupuoli jätetty heitteille.

Työolosuhteet tehtaalla: talvella kylmä, kesällä kuuma.

Työolosuhteet toimistolla huonot.

Olosuhteet, suppea työnkuva ja tuotannolliset ongelmat heijastaa negatiivisesti.

4. Mitkä asiat motivoivat sinua eniten työtäsi ajatellen? (esim. työn sisällöistä, onnistumisista, kehittymisestä, vastuusta, rahasta) Miten jakaisit nämä asiat %-osuuksiin?

	Työn sisältö	Onnistumiset	Kehittäminen	Vastuu	Raha	Muu
<b>1. Vastaa</b>		80 %	20 %			
<b>2. Vastaa</b>	50 %				20 %	30 %
<b>3. Vastaa</b>	40 %	10 %			50 %	
<b>4. Vastaa</b>		40 %	20 %			40 %
<b>5. Vastaa</b>	30 %				50 %	20 %
<b>6. Vastaa</b>	70 %		30 %			
<b>7. Vastaa</b>					80 %	20 %
<b>8. Vastaa</b>						100 %

- Onnistuminen 80%, itsensä kehittäminen 20%
- Raha (provisio oli hyvä!) 20%, työn sisältö (50%), hienoa hommaa, hyvät tuotteet, mukavat asiakkaat, itsenäisyys 30%
- Työ itse 40%, onnistumiset 10%, palkka 50%
- Onnistuminen työssä (isoja kauppoja) 40%, asiakkaiden luottamus, toimiva organisaatio kaikilla tasoilla (jos näin olisi) 40%, vastuu tuotekehityksestä ja kehitystyöhön osallistuminen 20%
- Asiakkaat ja palautteet, kauan tehnyt työnsä/osaa jo hommansa 20%, työn sisältö 30%, raha 50%
- Itsensä kehittäminen 30%, työn sisältö 70%, vaihtelu virkistää
- Raha suorittavassa työssä 80%, asiakkaiden positiivinen palaute& esimiehen palaute 20%
- Itse töissä käynti, työkaverit, työyhteisö (muu 100%)

5. Tiedätkö mistä osista tämänhetkinen palkkasi koostuu? Oletko palkkaasi tyytyväinen, millaiseksi koet palkitsemisen nykyisessä työssäsi?

- Ei ole eritelty. Olen tyytyväinen palkkaani, tuntimääräisesti jää palkka pieneksi.
- Ei ole. Kyllä, mutta provisio olisi kannustava lisä.
- Ei ole. Olen tyytyväinen palkkaani.
- Ei ole eritelty, kuukausipalkka. Jos olisi normaalintyönajan puitteissa, olisi tyytyväinen, "tuntipalkka" on pieni.
- Joskus eritelty, puulämmön aikaan. Parempikin voisi olla, ihan suhteellisen tyytyväinen.
- Ei ole. Ei ole palkkaansa tyytyväinen.
- Ei ole eritelty. Kohtuullisen tyytyväinen palkkaan.
- Ei ole. Tyytyväinen palkkaan.

6. Oletko käynyt kehityskeskusteluita esimiehesi kanssa?

- Olen käynyt, ei säännöllisesti.
- Kerran käyty, olisi hyvä juttu jos olisi enemmän!
- Kerran. Ihan ok juttu.
- Oma-aloitteisia keskusteluita, ei kehityskeskustelun nimikkeellä, asiat tulee muutenkin hoidettua.
- Yhden kerran. Ihan hyvä juttu.
- Ei ole käynyt.
- Kerran.
- Yhden kerran. Hyvä juttu!

7. Mitkä ovat sinut työsi tavoitteet/ avaintehtävät/vastuualueet?

- Tavoitteet numerolliset, avaintehtävät hoitaa asiakassuhteita ja myydä. Oman alueen myynti vastuualuetta, toimittaa tietoa esimiehille.
- Ei ole paitsi euromääräinen myynti ja asiakaskäynnit. Avaintehtävät hoitaa oma myyntialue. Vastuualue on oma myyntialue, kaikki nämä omaa päätelyä.
- Ei ole tavoitteet selkeät ihan selkeät(numeeriset). Avaintehtävät on ok, samoin vastuualueet.
- Johdolta ei ole asetettu varsinaisia tavoitteita, itse olen asettanut nämä itselleni. Numerolliset tavoitteet ovat ainoat selkeät. Avaintehtävät asiakkaisissa käynti, myymälöiden ylläpito, ei ole toimintaedellytyksiä. Vastuualueet on selvillä, ei ole ikinä tarkemmin määritelty esim. mitä johto ajattelee. Huolestuttaa luvuissa se että pystytäänkö enää luotettavasti myyntiä seuraamaan (esim. keskitetyt ketjutilaukset).

- Tavoitteet saada tavaraa maailmalle ja saada tulosta. Avaintehtävät laittaa tilauksia koneelle. Vastuualueet on selkeät. Johto voisi tuoda enemmän esille.
- Ei ole, ei ole, vastuualueet on jotenkin määritelty. Mitään ei ole mitattu.
- Itse määritetty, tietyistä alueista vastaaminen, asiakkaiden toiveisiin reagoiminen, asiakaspalvelu.
- Ei ole määritelty tavoitteita! Avaintehtävät tietää, ketään ei ole sanonut. Vastuuta on, ei ihan selkyttä.

8. Ovatko edelliset asiat sinulle selkeitä?

- Vastaukset kohta 7.

9. Koetko että sinulla on tarpeeksi osaamista ja työkalut työtehtävistäsi selviytymiseen?

- Osaamista on. Tavaroiden saatavuus ongelma. Työkalut on.
- On osaamista tarpeeksi. Työkalut on periaatteessa ok, paremmatkin voisi olla esim. sähköpostin käyttö, lemoniin oikeudet.
- Osaamista on tarpeeksi. Työkalut on kohdillaan, myyntiluvut ja muut pitäisi olla käytettävissä. Kauppakohtaiset myyntiluvut!
- Osaaminen on varsinkin tulisijatuotteissa, työkalut on ok, tietokoneen käyttö välillä vaivalloista, myyntikapula huono, esitteet isossa osassa ja eivät ole aina toimivia ja saatavuus huonoa, oheistarvikkeita/lahjoja ei oikein ole.
- Osaaminen ok, tekniset asiat parantunut. Työkalut kohdillaan.
- Osaamista on, työvälineenä käytetty ohjelma ei aina pelaa.
- Molemmat kunnossa.
- Osaaminen ok, aukkoja on. Työkalut hieman heikot, ei tarpeeksi perehdytystä.

10. Oletko saanut riittävästi palautetta esimieheltäsi?

- Ei ole oikeastaan, kun ei mitään kuulu "kaikki hyvin".
- Palaute on vähäistä, kaipaisi enemmän.
- Palautetta on tullut riittävästi, aika vähän mutta tarpeeksi.
- En, ei hyvää eikä huonoa.
- Olen saanut riittävästi.
- En kaipaa enempääkään.
- Olen saanut hieman, mutta en enempää kaipaa. Kiitokset aina mukavia. Voi olla että luottoa on sen verran ettei tarvitse vahtia.
- On saanut palautetta. Palaute voisi olla laajempaa. Voisi olla enemmän.

11. Onko sinulla aikaisempaa kokemusta tulospalkkiojärjestelmistä?

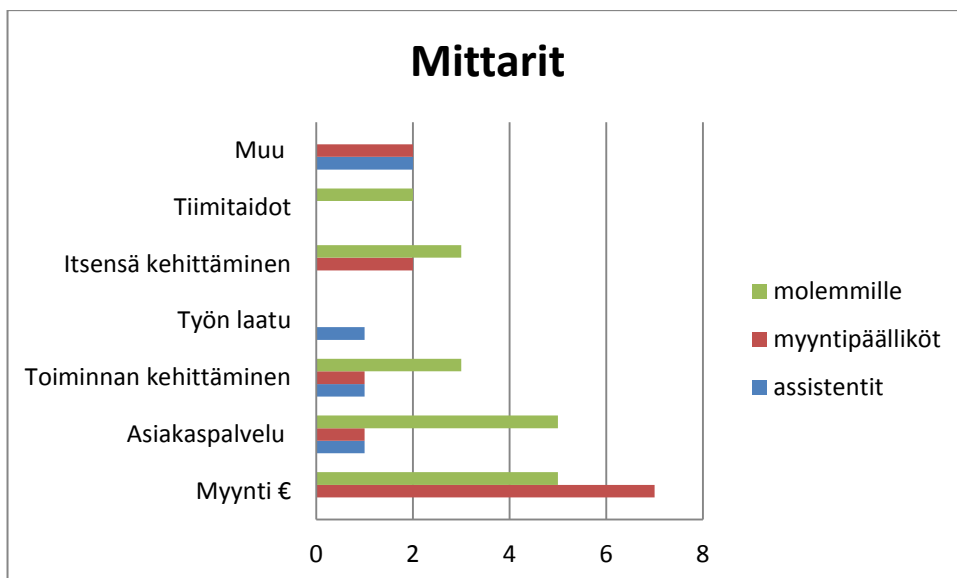
Jos on niin positiivista/negatiivista?

- Pelkkää provisiota, osaprovisiota, yrittäjän pelkkää tulospalkkaa, vuosibonus Puulämmöllä. Pientä epäselvyyttä, pääasiassa hyviä kokemuksia, verotus huolestuttaa.
- On, positiivisia entisestä työpaikasta paitsi verotus. Poistettiin kuitenkin käytöstä kun johdon mielestä palkkiot tuli liian helposti, ”suomalainen kateus”
- Ei ole.
- On kokemusta ja on hyvää ja huonoa, pitäisi olla tavoitettavissa ja mitattavissa. Järjestelmän pitäisi olla luotettava, eikä se ole meillä mahdollista
- Ei ole.
- Ei ole.
- Vähäisiä, hyviä kokemuksia.
- Ei ole.

## 12. Mitä ajatuksia tulospalkkiojärjestelmän käyttöönotto herättää?

- Pitää miettiä olosuhteet sopiviksi, esimiestasolla voi hyvinä aikoina tulla ”kateutta”, herkkä asia yritykselle.
- Mukava juttu, pitää olla tarpeeksi kannustava ja selvä. Pitää ottaa käyttöön vasta oikeassa kohdassa kun yrityksen tavaratilanne yms. sallii sen.
- Epäilee vähän. Koko porukalle voisi olla hyötyä. Reilu voisi olla koska koskee koko myyntiä.
- Käy, jos saadaan toimiva.
- Hyvä juttu.
- Epäilyttää tulospalkkion sopivuus ja käytännön toteutus. Tavoitteet luultavasti liian suuria.
- Epäilyttää miten voidaan myyntiassareille tuoda. Muuten olisi mukava lisä.
- Mietityttää ja epäilyttää sen toimiminen, toimivana olisi hyvä juttu! Koko organisaatio mukaan tulospalkkiojärjestelmän piiriin.

## 13. Mikä seuraavista kuullostaa parhailta mittareilta: myynti €, asiakaspalvelu, toiminnan kehittäminen, työn laatu, omien taitojen kehittäminen, ryhmänä työskentely



14. Minkälaisen palkkion eteen olet valmis tekemään enemmän töitä?

- En minkäänlaisen. Aika ei riitä, vaikka saisi enemmän palkkaa.
- Raha.
- Lomamatka, rahapalkkio.
- Tuntimäärää ei pysty enää lisäämään, itse toimiva organisaatio olisi palkkio itsessään.
- Raha.
- Raha tai vapaa.
- Vapaapäivinä.
- Vapaana.

15. Kuinka usein palkkiota pitäisi mielestäsi maksaa, jotta se tuntuisi kannustavalta?

- Kerran vuodessa helppouden takia.
- 3 kertaa vuodessa.
- 2 kertaa vuodessa, ennen kesälomaa ja joulua.
- Kerran kuussa.
- 2 kertaa vuodessa, ehkä yksi kerta.
- 2-3 kertaa vuodessa.
- 2-3 kertaa vuodessa.
- 4 kertaa vuodessa, enemmän liian pitkä aika.

16. Miten jakaisit ja kokisit palkkionjaon olevan reilu myyntiryhmäläisten kesken?

- Lähettämö pitäisi olla osana myyntiryhmää (Arja) Kaikilta esim. yhdenkolmen kuukauden palkka
- 70/30
- 50/50
- Tasapuolisesti 50/50 ja rahallinen palkkio
- 50/50 kaikille tasan
- 50/50
- 50/50 kaikille rahana ja tai vapaana
- 50/50 kaikkien kesken

17. Onko sinulla jotain muuta lisättävää tai kysyttävää?