



Taloudellisen palkitsemisen vaikutus työmotivaatioon ja sitä kautta yrityksen tuloksellisuuteen Gigantti Oy:ssä

Okku Toivola

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

2014



<p>Tekijä tai tekijät Okku Toivola</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2010</p>
<p>Raportin nimi Taloudellisen palkitsemisen vaikutus työmotivaatioon ja sitä kautta yrityksen tuloksellisuuteen Gigantti Oy:ssä</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 44 + 2</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Mari Takko</p>	
<p>Palkitsemiskeinoja työmotivaation lisäämiseksi on olemassa monenlaisia. Yksi näistä on taloudellinen palkitseminen, jolla työntekijä voi vaikuttaa oman palkkansa suuruuteen. Parantuneella mahdollisuudella vaikuttaa omaan talouteensa on myös seurauksia usein annettuun työpanokseen, ja tätä kautta myös yrityksen tuloksen paranemiseen.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millainen vaikutus on rahallisella palkitsemisella työntekijöiden työmotivaatioon Gigantti Oy:ssä ja millä tavalla yritys itse hyötyy tästä. Nykyiseen järjestelmään esitetään myös kehitysehdotuksia teorian ja tutkimuksen pohjalta. Työssä keskitytään nimenomaan rahalliseen palkitsemiseen, ja siinä sivutaan vain pintapuolisesti muita palkitsemistapoja.</p> <p>Tutkimus on tehty kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, ja sillä pyritään ymmärtämään palkitsemisen synnyttämää lumipalloefektiä ilmiönä. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina sekä kuudelle työntekijälle, että työnantajalle 3.10.2014.</p> <p>Tulokseksi saatiin, että rahallista palkitsemista pidetään hyvin tärkeänä myynnin toimialalla, eikä se ole täysin korvattavissa muilla palkitsemistavoilla. Pääasiassa nykyiseen palkitsemisjärjestelmään ollaan tyytyväisiä, mutta kehitysehdotuksia on yksittäisiin asioihin, muun muassa palvelumyynnin bonusjärjestelmään ja myyntivolyymien tavoitteiden saavutettavuuteen liittyen. Yritys tekee parempaa tulosta palkitsemisjärjestelmän kanssa kuin ilman sitä, ja se voi parantaa tulostaan entisestään uudistamalla hieman nykyisen järjestelmän rakenteita.</p>	
<p>Asiasanat työmotivaatio, palkitseminen, kannustimet, tuloksellisuus, taloudellinen arviointi</p>	

Degree of business management

<p>Authors Okku Toivola</p>	<p>Group or year of entry 2010</p>
<p>The title of thesis The economical rewarding system, its impact on motivation and all the way to the increased profitability at Gigantti ltd.</p>	<p>Number of report pages and attachment pages 44 + 2</p>
<p>Advisor(s) Mari Takko</p>	
<p>There are many kind of ways of rewarding for a company in order to increase motivation towards working. One possibility is the economical rewarding which allows the employees to affect their own salary in a positive way. The improved ability to make an influence to their personal economy often can be seen as increased motivation for working and that way to the better profitability.</p> <p>This thesis aims to find out the benefits of the monetary rewarding for the company called Gigantti ltd. and its employees. There are also suggestions for developments based on the theory and the research. This study focuses only on the monetary rewarding systems and leaves other rewarding out with a few small comparable exceptions.</p> <p>The study was conducted as a qualitative research, and it aims to understand the knock-on effect as a phenomenon caused by rewarding. The research included interviews for six sales employees and the employer on 3rd October 2014.</p> <p>As a result, monetary compensation is considered very important in business world, and it is not fully replaceable with other rewarding methods. Mostly, the employees are satisfied with the current rewarding system but there are some things that need to be improved. Such as changes to the bonus system for ready-to-go and maintaining services, as well as building realistic rewarding for the volume of sales. As a result of the research, it is an undisputed fact that the company gets great benefits through the rewarding system. By making some minor structural improvements, the company can succeed even better than till this day.</p>	
<p>Key words working motivation, rewarding, encouragement, profitability</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kokonaispalkitseminen	3
2.1	Palkitsemisen käsite.....	3
2.2	Palkitsemisjärjestelmä	4
2.3	Palkitsemisstrategia	6
2.4	Palkitsemistavat	6
2.5	Palkitsemisen kehittäminen.....	8
3	Myynnin johtaminen.....	10
3.1	Myynnin suunnittelu	11
3.2	Palkitseminen johdon tehtävänä	12
4	Palkitsemisen vaikutus työmotivaatioon	15
4.1	Palkitseminen osana motivaatiota.....	15
4.2	Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät	18
4.3	Kannustinloukut.....	19
4.4	Palkitseminen – aina motivoiva vaihtoehto?	22
4.5	Motivaation luonne eri elämäntilanteissa	23
4.6	Hyöty-vaativuussuhde motivaatiossa.....	25
5	Tutkimuksen toteutus.....	27
5.1	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä	27
5.2	Haastattelututkimus	27
5.3	Haastattelun toteutus	28
6	Tutkimuksen tulokset	30
6.1	Tulosten esittely.....	30
6.2	Palkitsemisen tavoite Gigantissa	30
6.3	Rahallisen palkitsemisen nykytilanne	31
6.4	Rahallinen palkitseminen motivoijana	32
6.5	Rahallisen palkitsemisen kehittäminen	34
6.6	Muiden palkitsemistapojen vaikutus	36
7	Johtopäätökset ja pohdinta	38
7.1	Yhteenvedo	38

7.2 Kehitysehdotukset.....	39
7.3 Pohdinta ja oma oppiminen.....	41
Lähteet.....	43
Liitteet.....	45
Liite 1. Haastattelukysymykset työntekijöille	45
Liite 2. Haastattelukysymykset työnantajalle.....	46

1 Johdanto

Ihmiset kaikkialla ympärillämme ovat vuorovaikutuksessa keskenään. On toimia, joilla ihminen innostaa toisia ja toimia, jotka lamauttavat tekemisiämme. Oli kyseessä sitten yksityiselämä tai yritys, ihmissuhteiden toimivuus ja käytännön teot määrittelevät sen, kuinka tiukasti sitoudumme johonkin tehtävään. Yrityksen kohdalla johtajien tehtävä on ottaa vastuu alaisistaan ja pitää huolta siitä, että yritys tekee tulosta kuitenkin yhteishengen harmoniaa rikkomatta. Toimialasta riippumatta työntekijöiden motivoimiseen liittyy lukematon määrä erilaisia asioita, joilla on vaikutusta jaksamiseen ja työskentelyintoon. Työmotivaation luomiseksi, säilyttämiseksi ja ylläpitämiseksi on nähtävä jatkuvasti vaivaa. Onneksi työmotivaatiota mittaavia ja edistäviä menetelmiä on olemassa lukematon määrä. Yksi hyvä tapa vaikuttaa motivaation lisäämiseen on palkita henkilöstöä mitä erilaisimmin keinoin, ja edistää täten työhyvinvointia ja luonnollista intoa palvella työnantajan tarpeita.

Rahallinen palkitseminen on yksi palkitsemiskeino muiden joukossa. Sitä käytetään yrityksissä pääasiassa taloudellisen tuloksen parantamista varten, sillä lisäansioilla jokainen voi vaikuttaa oman palkkansa suuruuteen. Työntekijät tarttuvat helposti tilaisuuteen tienata enemmän ja yritys saa kohdistettua myynnin paremmin mieleisellään tavalla. Kun yritys on hionut liiketoiminta- ja palkitsemisstrategiansa, parantunut motivaatio ja sen aiheuttama toivotun kaltainen myyntityö luovat mahdollisuuden yrityksen tuloksen paranemiselle. Parantunut tulos taas luo mahdollisuuden ylläpitää kannustavaa palkitsemisjärjestelmää ja täten luoda entistä paremmat puitteet motivaatiolle ja yrityksen kehitykselle. Strategian toimiessa ympyrä siis sulkeutuu.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Gigantti Oy, Itäkeskuksen toimipiste. Tässä opinnäytetyössä tutkimusongelma on palkitsemisjärjestelmän nykyinen toimivuus ja sen motivoivuus. Tarkoitus on selvittää, miten järjestelmä toimii henkilöstön ja johdon kannalta, sekä kehittää tarvittavia ratkaisuja puutteisiin. Raportissa keskitytään vain rahallisen palkitsemisen vaikutukseen ja lähinnä hieman vertaamme sen tärkeyttä myynnin alalla suhteessa muihin palkitsemistapoihin. Tavoitteena on nimenomaan kartoittaa, kuinka tärkeäksi työntekijät kokevat rahalliset palkkiot ja miten palkitseminen motivoi.

Lisäksi tässä työssä tarkastellaan sitä, minkälaista syntynyt motivaatio on työntekijöiden keskuudessa ja miten motivaatio edesauttaa yritystä saavuttamaan paremman tuloksen kehitysehdotuksia unohtamatta.

Gigantin rahallinen palkitsemisjärjestelmä on jo tähän mennessä varsin kehittynyt, joten tehtävä parannusehdotuksien löytämiseksi on haasteellinen. Kyseessä on kuitenkin hiomaton timantti ja palkitsemisstrategian viilaaminen muuttuvassa maailmassa loputon työ, joten hakemalla ratkaisuja kaikilta osapuolilta, uudistettavaa löytyy aina. Tutkimus on suoritettu teemahaastatteluna, niin sanottuna kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Haastatteluun osallistui niin kuusi työntekijää kuin tavaratalon esimieskin. Tutkimuksessa selviää eri osapuolten mielipiteet palkitsemisjärjestelmän kokonaistoimivuudesta, osapuolten yksimielisyydestä sekä siitä, kuinka järjestelmää halutaan muuttaa.

Raportti rakentuu siten, että se aloittaa avaamalla palkitsemisen käsitteitä ja palkitsemiseen liittyviä kokonaisuuksia. Sen jälkeen siirrytään tarkastelemaan tarkemmin teoriaa motivoimiseen ja myynnin johtamiseen liittyen, sekä sitä, millä tavoilla edellä olevaa voidaan hyödyntää yrityksen kannattavuuden näkökulmasta. Teorian jälkeen vuorossa on empiirinen osio, joka alkaa tutkimuksen toteutuksella siirtyen aina tutkimustuloksiin ja lopulta johtopäätöksiin ja kehitysehdotuksiin asti.

2 Kokonaispalkitseminen

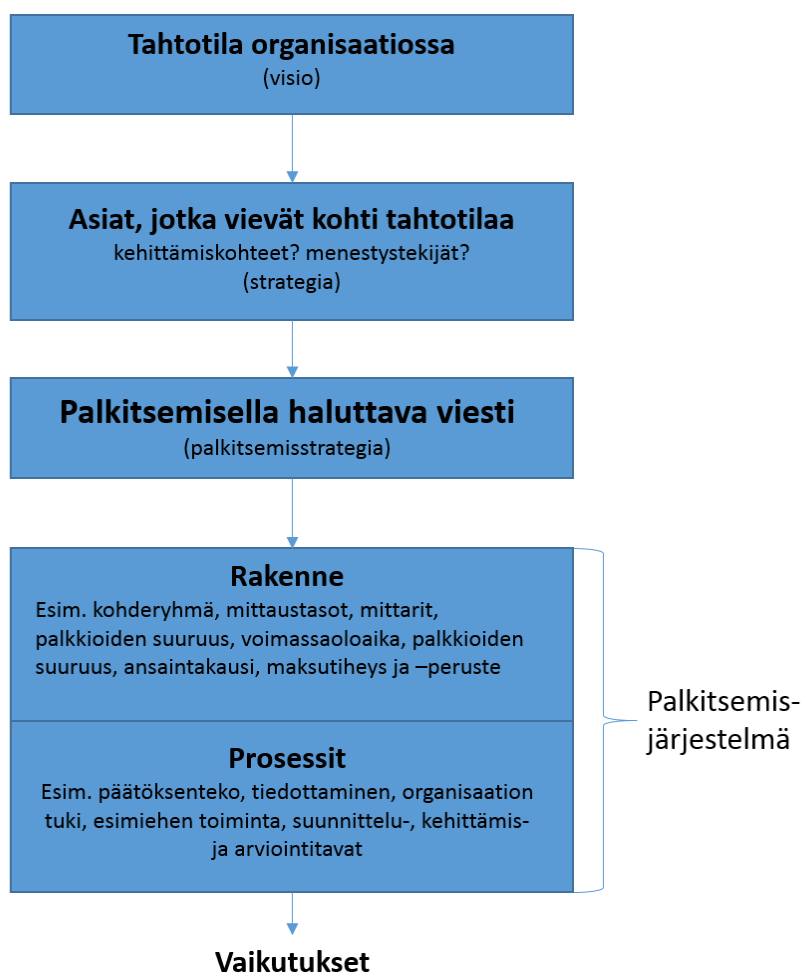
Tässä luvussa kartoitamme muun muassa sen, mikä on palkitsemisjärjestelmä, mikä on palkitsemisen käsite ja millaisia erilaisia palkitsemistapoja on olemassa. Luvussa edetään tarkastelemalla ensin suurempia kokonaisuuksia alkaen siitä, mistä palkitsemisjärjestelmä koostuu ja miksi ylipäättään palkitaan.

2.1 Palkitsemisen käsite

Palkitseminen on kaikkea, mitä työntekijä saa ja mitä hänelle annetaan vastineeksi työpäntoksestaan (Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 13). Palkitsemista on olemassa monenlaista. Helppoimmat tavat palkita on muistaa ajoittainen kehuminen, mutta erityisen vahvoilla ovat rahalliset kannustimet. Usein rahallisen palkitsemisen tavoite on pyrkiä kannustamaan työntekijöitä tekemään parempaa tulosta ja samalla haastamaan itsensä helpommalla ja houkuttelevammalla tavalla. Parempi tulos on aina loppupeleissä yrityksen etu ja onnistumisen mittari. Ajoittain tulosta tehdessä ei ajatella työntekijän hyvinvoinnin parasta, eikä se loppujen lopuksi ole aina hyväksi. Jatkuvasti vaihtuva tai sairasteleva työvoima tulee kalliiksi yritykselle; se joutuu hankkimaan tuuraajia, maksamaan sairaspäivärahaa sekä kouluttamaan uusia työntekijöitä. Lisäksi työsuorituksen laadusta riippumaton peruspalkka ei motivoi antamaan parastaan eikä luo edes tervettä kilpailuhenkeä. Provisiotyyppinen palkkaus koetaan ajoittain stressaavaksi eikä se sovi-kaan aivan kaikille toimialoille. Kaikesta huolimatta jokainen työntekijä toimialasta riippumatta haluaa työnsä tulevan huomatuksi, joten aineetonkin palkitseminen tai vaikka työnantajan tarjoama lounas virkistää kummasti mieltä (Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 19–23).

2.2 Palkitsemisjärjestelmä

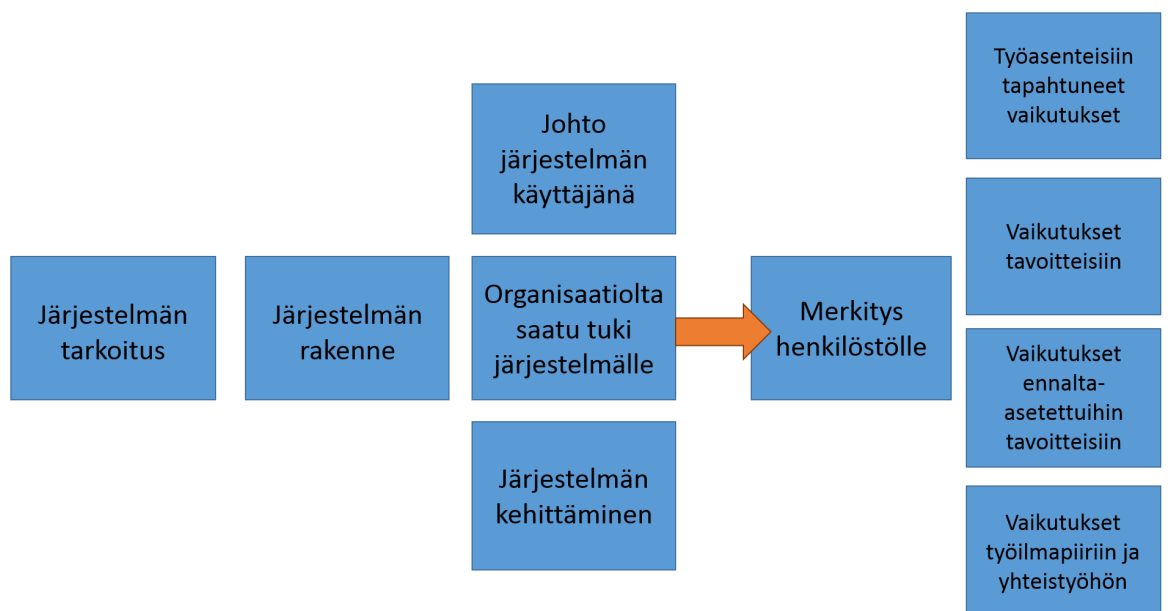
Palkitsemisjärjestelmä sisältää palkitsemistavan sekä sen kehittämiseen ja toteuttamiseen liittyvät prosessit. Organisaation johtamisjärjestelmässä palkitsemisjärjestelmä on yksi osa kokonaisuudesta (Aalto-Yliopisto 2012). Palkitsemisjärjestelmä on johdonmukaisena prosessi, joka lähtee liikkeelle yrityksen tavoitteista siirtyen aina yksilön henkilökohtaisiin tavoitteisiin saakka. Tavoite on ohjata työntekijän toimintaa yrityksen strategisten tavoitteiden mukaiseen suuntaan (Lahti, C., Tarumo, S. & Vartiainen, M. 2004, 11–12). Palkitsemisjärjestelmä pitää sisällään palkitsemistapojen lisäksi palkitsemisperusteet ja tavan palkitsemisen toteuttamiseen ja kehittämiseen (Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 313).



Kuvio 1. Palkitsemisjärjestelmä ja sen käyttö johtamisen välineenä (mukaillen Ylikorkala, ym. 2005)

Kun palkkioita jaetaan, pitää olla suunnitelma siitä, mitä ja kuinka paljon maksetaan, millä perusteella ja kenelle. Pelkästään sääntöjen luominen palkkioiden jakamiseksi ei kuitenkaan yksin riitä. Jotta palkitsemisesta saataisiin toivottu vaikutus, pitää järjestelmää jatkuvasti ylläpitää päivittämällä ja sen käyttöä pitää tukea. Palkitsemiseen kuuluvien tavoitteiden toteutumista pitää myös seurata aktiivisesti ja sen pohjalta kehittää organisaatiota (Aalto-Yliopisto 2012).

Palkitsemisen voidaan ajatella olevan onnistunut, kun henkilöstö ja johto yhdessä ovat siihen tyytyväisiä ja sillä saadaan aikaiseksi yrityksen sisällä toivottuja vaikutuksia. Palkitsemisen yhteensopivuus organisaation strategian ja tavoitteiden, johtamisprosessien, henkilöstön ja rakenteen kanssa vaikuttavat yleisesti palkitsemisjärjestelmän toimivuuteen. Toimivuuden selvittämiseksi sitä voidaan arvioida eri tavoilla; organisaatiot voivat esimerkiksi suorittaa kyselyitä ja ilmapiirikartoituksia, jotka mittavat henkilöstön tyytyväisyyttä nykyiseen palkitsemiseen liittyen. Myös kustannustehokkuutta, tiedottamista ja johdon toimintaa saatetaan seurata kun arvioidaan palkitsemisen ja järjestelmän rakenteen tehokkuutta. Jotta palkitsemisjärjestelmästä saadaan toimiva, on sen perustana oltava kunnollinen palkitsemisstrategia (Aalto-Yliopisto 2012).



Kuvio 2. Palkitsemisjärjestelmän toimivuuteen liittyvät osa-alueet (Mukaiillen Hakonen, Hulkkio, Ylikorkkala 2004)

2.3 Palkitsemisstrategia

Palkitsemisjärjestelmässä palkitsemisstrategiassa on ajatuksia ja periaatteita siitä, millä organisaatio jäseniään palkitsee ja mistä asioista palkka kokonaisuudessaan maksetaan. Organisaation liiketoimintastrategia, toimintatavat ja arvot kytkeytyvät parhaassa tapauksessa palkitsemisstrategiaan. Palkitsemisstrategia on varsin vapaamuotoinen asia; siihen voi sisällyttää ajatuksen siitä, ketkä vastaavat ja päättävät mistäkin, mihin palkkaustaso on kytkeyty, miten yrityksen palkkakehityksestä huolehditaan (Aalto-Yliopisto 2012).

Johdon tehtävänä on kertoa yrityksen palkitsemisstrategiasta ja pitää huoli, että henkilöstö saa vastaukset kysymyksiin palkkaukseen ja palkitsemistapoihin liittyen. Jos palkitsemistapoihin liittyvää tietoa ei ole mistään saatavilla, periaatteet voivat unohtua ja informaation kulku katkeilee. Tästä seuraa erimielisten käsitysten syntyminen ja seurauksena voi olla myös palkitsemisjärjestelmien ajautuminen karikkoon, kun tarvittavia strategisia päätöksiä ei ole saatu aikaiseksi (Aalto-Yliopisto 2012).

2.4 Palkitsemistavat

Kokonaisuus palkitsemisessä muodostuu aineellisista ja aineettomista palkitsemistavoista. Aineellisia palkitsemisen tapoja ovat muun muassa peruspalkka, erikoispalkkiot, tulospalkkiot, edut ja optiot. Aineettomia palkitsemistapoja ovat taas muun muassa työn sisältö, koulutus- ja kehittymismahdollisuudet, valta vaikuttaa ja osallistua päätöksentekoon. Kaikki erilaiset palkitsemistavat voivat olla merkityksellisiä työntekijän kannalta ja niitä voi työnantaja haluamallaan tavalla tarjota (Aalto-Yliopisto 2012).

Palkitsemisjärjestelmässä eri palkitsemistavoilla voidaan tavoitella erilaisia asioita. Parhaassa skenaariossa aineettomat ja aineelliset palkitsemistavat tukevat toisiaan ja palkitsemisen osa-alueita kehitetään kokonaisvaltaisesti niin, että organisaation toimintaympäristön tilanne ja tarpeet otetaan huomioon (Aalto-Yliopisto 2012).

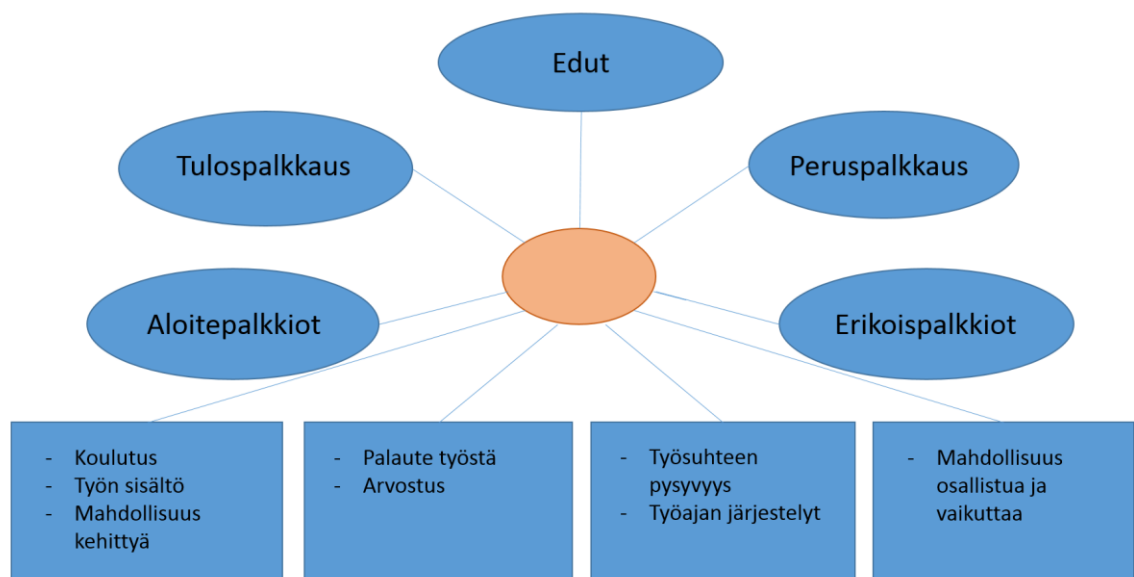
Koska työelämässä työntekijän palkitsemistapoja on olemassa runsaasti, yritys voi käyttää niitä varsin monipuolisesti. Yleensä peruspalkan lisäksi yritykset käyttävät toiminnassaan hyväksi tulospalkkausta, etuuksia ja erikoispalkkioita. Tulospalkkauksen termin

määritelmä on jossain määrin häilyvä, mutta yleisesti ottaen sillä tarkoitetaan yksilölle, tiimille tai koko yritykselle hyvästä suoriutumisesta koituvaa palkitsemistapaa. Tällaisia tulospalkkauksen palkitsemismalleja ovat muun muassa provisio- ja bonuspalkkiot, aloite- ja erikoispalkkiot sekä kannuste- ja tavoitepalkkiot. Tulospalkkaus on yrityksen päätäntävällässä oleva palkanosa, jolla voidaan laajasti täydentää työntekijän peruspalkkaa, joka muodostuu kaikille samoista perusteista. Tulospalkkioita voidaan maksaa kuukausittain, vuosittain tai jopa harvemmin riippuen yrityksen tavoitteista, menestymisestä ja palkitsemistyylistä. Yksilötyyppisessä palkkiomallissa yksilön suoriutuminen vaikuttaa saataviin lisäansioihin, kun taas tiimipalkitsemisessa tiimin suoriutuminen ratkaisee bonusten suuruuden. Vielä muutama vuosikymmen sitten tulospalkkaus oli käytössä vain harvoissa yrityksissä ja sen käyttöä onkin laajennettu eri osa-alueille kuten palvelun laadun tai kehitystavoitteiden onnistuessa moitteettomasti (Vartiainen & Kauhanen 2005).

Tulospalkkaus on jatkuvasti yleistyvää trendiä, sillä vielä 1980–90-lukujen vaihteessa sen käyttö oli hyvin vähäistä. Teollisuuden henkilöstöstä sen piiriin kuului vain noin 10 %, mutta määrä kasvoi roimasti seuraavalla vuosikymmenellä. Nykyään juuri teollisuuden aloilla tulospalkkioiden käyttö on yleisintä kun taas toimihenkilöiden ja julkisen sektorin töihin palkkausjärjestelmä on hiipinyt vasta viime aikoina. Tulospalkkauksessa sen joustavuus luo mahdollisuuksia ja kannustavuutta (Vartiainen & Kauhanen 2005, 120–121).

Provisiopalkkaus on malli, jossa työntekijä palkitaan suoriutumista työssä. Muitakin malleja on olemassa ja näitä ovat esimerkiksi henkilökohtaiset palkanlisät ja voittopalkkiot. Kun puhutaan rahallisesta palkitsemisesta, provisiotyylinen palkkaus on yksi yleisimmistä keinoista vaikuttaa tulosten maksimoimisessa. Yleensä työtehtäviin kuuluu kuitenkin peruspalkka, joka antaa turvaa ja varman pohjan, jonka avulla palkansaaja pärjää ja osaa laskelmoida tulonsa ainakin suunta-antavasti. Ihminen on luonnostaan kunnianhimoinen olento ja haaveilee muhkeasta palkkapussista; kun palkkapussin kokoon voi itse vaikuttaa, tuo se monesti enemmän yritystä työtehtävien suorittamiseen. Muhkeat provisiot voivat toimia porukan sisällä statussymbolina ja luoda tiimissä tervettä kilpailuhenkeä niin kauan kun ei lähdetä riistämään toisilta. Tavoitteita asettaessa voi haastaa itsensä ja niihin päästessä nauttia rahallisista eduista ja onnistumisen tunteesta (Laitinen 2014).

Aineellisen palkitsemisen lisäksi myös aineettomia palkitsemisen keinoja on monenlaisia. Arvostuksen osoittaminen esimerkiksi palautteen antamisen muodossa on todennäköisesti kustannustehokkain tapa. Myös rakentava negatiivinen palaute voi olla arvokas, sillä sen avulla työnantaja kertoo alaiselleen, että hän uskoo työntekijöiden potentiaaliin ja ohjaa näin toimintaa. Muita aineettomien palkitsemisen muotoja ovat muun muassa mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa oman työn organisoimiseen, henkilökohtaisen kehittymisen mahdollisuus, työn pysyvyys sekä työaikaan koskevat järjestelyt. Aineettomat palkitsemistavat ovat kustannustehokkaita, tukevat työhyvinvointia ja monesti niillä on jopa parempi vaikutus, kuin rahallisella palkitsemisellä. Aineetonta palkitsemista ei kuitenkaan kannata pitää ykkösenä ennen kuin perusasiat, kuten palkka, johtaminen ja työn organisointi ovat siedettävällä tasolla (Sitra 2013).



Kuvio 3. Aineettomat ja aineelliset palkitsemistavat muodostavat palkitsemistapojen kokonaisuuden (mukaillen Vartiainen, Hakonen & Hulkko 1998)

2.5 Palkitsemisen kehittäminen

Palkitsemisjärjestelmän luominen ja sen jatkokehittäminen on varsin haastava tehtävä. Palkitsemisen täytyy olla osa organisaation kokonaisuutta niin, että se sopii yhteen muiden järjestelmän rakenteiden kanssa. Yksi keskeisimmistä asioista palkitsemisen kehittä-

tämisessä on se, että jokaisen henkilöstöryhmän tarpeet tulevat kuulluksi. Kun ryhmiä kuunnellaan, on syytä toimia johdonmukaisesti ja kehityksen on tapahduttava avoimesti. Esimiesten perehdytys, tiedonkulusta huolehtiminen ja uuden palkitsemisjärjestelmän toimivuus on muistettava arvioida säännöllisesti uudelleen (Aalto-Yliopisto 2012).

3 Myynnin johtaminen

Seuraavassa luvussa käsitellään myynnin johtamista. Myyntiprosessiksi kutsutaan sitä, miten myyntitiimissä tai -organisaatiossa tehdään asiat. Myynnin johtamisen näkökulmasta myyntiprosessi on toimintamalli, jonka mukaan myyntityö suunnitellaan, toteutetaan ja arvioidaan. Prosessin johtaminen koostuu kolmesta suuremmasta kokonaisuudesta, joita ovat suunnittelun johtaminen, myynnin toimeenpanon johtaminen ja myynnin arvioinnin johtaminen (Nieminen & Tomperi 2008, 73).

Ensimmäinen vaiheista, eli myynnin suunnittelu sisältää myyntistrategian rakentamisen. Markkinatiedon ja strategian avulla saadaan luotua asiakassegmentointi, jolla resurssit saadaan kohdennettua oikein. Suunnittelutyöhön kuuluu tämän lisäksi myös toimintasuunnitelman tekeminen asiakaskohtaisesti sekä potentiaalisten asiakkaiden hankintaan liittyvä kartoitus. Toinen vaihe on myynnin toimeenpanon johtaminen. Siinä on otettava huomioon useampia seikkoja, kuten miten tekemisen määrä ja osaaminen vaikuttavat myynnissä onnistumiseen, tai kuinka keskittyä oikeisiin asioihin myyjän työssä. Lisäksi asiakkaan kohtaamisen tarkoitus osana myyntiprosessia on ymmärrettävä. Kolmantena vaiheena toimii arviointi, joka kohdistuu myyntituloksiin ja myyjien suoritus- tavoitteiden toteutumiseen. Pelkkä myyntitulosten ja toiminnan arviointi ei riitä, sillä asiakastyytyväisyys on myös tärkeää selvittää (Nieminen & Tomperi 2008, 73).

Myynnin johtaminen on varsin kriittinen tekijä menestystekijä tiimin ja myynnissä menestymisen kannalta. Arviointeja on tehtävä säännöllisin väliajoin ja sen on kohdistuttava:

- myyntituloksiin
- asiakastyytyväisyyteen
- tavoitteiden toteuttamiseen
- myynnin johtamisen tasoon

3.1 Myynnin suunnittelu

Myyntityön suurimpia haasteita ovat sen suunnittelu, merkityksen ymmärtäminen ja valmisteluun kuuluvan ajan löytäminen. Kun myyjä kohtaa asiakkaan, ennen myyntiä on hyvä käydä läpi mielessään muun muassa seuraavia asioita: Mikä on asiakastapaamisen tarkoitus, miten toteutan tarkoituksen, mitkä ovat tapaamisen tavoitteita ja mistä tietää lopulta onnistuneensa. Kun myyntiä suunnitellaan, on hyvä miettiä teemoja kuten myyntistrategia, asiakassegmentointi ja asiakaskohtainen toimintasuunnitelma (Niemi-
nen & Tomperi 2008, 75).

Myyntistrategian käsite on monille ajoittain epäselvä. Pääosin sillä tarkoitetaan sitä, miten määritellään keskeiset tekijät, joiden avulla uskotaan saavutettavan kannattavuutta, kasvua ja menestystä. Näitä kutsutaan myös nimellä strategiset valinnat. Kyseiset strategiset valinnat ja päätökset kohdistuvat seuraaviin asiakokonaisuuksiin:

- markkinatuntemus ja sen hyödyntäminen
- myyntiorganisaation rakenne ja koko
- henkilöstö ja osaamisen kehittäminen
- myynnin prosessit ja järjestelmät

Markkina- ja toimiala-analyysit ovat perusta suunnitelmalliselle myyntityölle. Tätä varten on hyödynnettävä älykkäästi markkinatuntemusta. Kun tunnetaan kenttä mahdollisimman hyvin, on mahdollista kohdentaa oikeat tuotteet, palvelut ja ratkaisut oikeille asiakkaille. Lisäksi markkinatuntemuksesta on hyötyä kilpailijoiden tuntemisessa ja niiden päälle pääsemisessä sekä uusien kohderyhmien tähystämisessä. Monet suuret innovaatiot ja ideat ovat syntyneet tällaisen tietämyksen ja valveillaolon seurauksena (Niemi-
nen & Tomperi 2008, 75).

Myyntiorganisaation rakenteeseen liittyvät päätökset siitä, miten organisaatio toimii alueittain ja markkinoittain. Keskeisistä kysymyksistä yksi on myös myyntiorganisaation optimaalinen koko eli se, miten resurssien investoinnit tehdään sen sisällä. Toisena tulee henkilöstö ja osaamisen kehittäminen, jotka taas puolestaan ovat kaiken tuottavan toiminnan perusta. Keskeisiä asioita ovat muun muassa rekrytointi, motivaatio ja si-

touttaminen, myynnin johdon rooli ja valmentava johtajuus. Tuleville myyjille on tärkeää luoda kykyjä asiakasosaamiseen, eli osaaminen asiakkuuden rakentamiseen, kehittämiseen ja sitouttamiseen. Kolmantena tulevat prosessit ja järjestelmät, joita myynti tarvitsee onnistukseen. Prosessien tulee kannustaa yhteistyöhön markkinoinnin, rahoituksen, tuotekehityksen, logistiikan ja tuotannon kanssa. Esimerkiksi CRM-järjestelmien tulee tukea painopistealuetta, jotka on valittu ennalta. Tällaisia voivat olla muun muassa uusasiakashankinta tai avainasiakkuusohjelma, joista on hyötyä myynnin suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa (Nieminen & Tomperi 2008, 75).

Tiivistäen, myyntistrategia tarkoittaa siis sitä tapaa, mikä on suunnitelma myyntimenestyksen rakentamiseksi. Tärkeintä myynnissä ja sen johtamisessa on luoda asiakkuuksien tuottavaa rakentamista, asiakkuuksien kehittämistä ja niiden sitouttamista (Nieminen & Tomperi 2008, 75–76).

3.2 Palkitseminen johdon tehtävänä

Palkitseminen on ennen kaikkea asia, josta esimiesten tulee huolehtia. Vallan hierarkiasa työntekijän eduista, arvostuksesta, palkitsemisesta ja mahdollisuuksista vastaa työnantaja, jolla on vastuu työyhteisön hyvinvoinnista. Johdolla on myös osaksi kaksoisrooli, jossa he ovat samaan aikaan palkitsemisen kohteena ja palkitsijoina. Viimeisten vuosikymmenien aikana palkitseminen on kehittynyt nopeammin kuin koskaan ja se otetaan vakavasti huomioon yritysten ja organisaatioiden strategioita suunniteltaessa. Palkitsemisella ja sen kohdentamisella on suuri merkitys, sillä se heijastaa yritykselle tärkeitä tavoitteita ja arvoja. Työsuhde itsessään muodostaa työntekijän ja työnantajan välille vaihtokaupan, jossa työnantaja saa työntekijän työpanoksen, osaamisen ja ajan kun taas työntekijä saa korvaukseksi palkitsemisen sen eri muodoissa (Hakonen, Hulkko & Korkala 2005, 13–14).

Ponnistelu ja yrittäminen, jota kautta onnistuminen saavutetaan, saavat palkkion tuntumaan erityiseltä. Lähes kaikissa tapauksissa esimiehen suhtautuminen ja rooli on tärkeä ja hyvin ratkaiseva onnistumiskokemuksen tunteessa, sillä se kertoo välittämisestä ja arvostuksesta. Hyvin suunnitellussa palkitsemisjärjestelmässä tulokset näkyvät myön-

teisenä vaikutuksena yrityksen onnistumisissa (Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 273).

Yritysjohdon tulee suunnitella palkitseminen huolella, sillä yrityksen tavoitteiden ja palkitsemiskohteen ollessa ristiriidassa, on mahdollista että yritys antaa haluamattaan väärän viestin. Erilaiset kehittämishankkeet epäonnistuvat tai viivästyvät usein sen vuoksi, että työntekijöitä palkitaan edelleen vanhan toimintatavan mukaan. Yrityksen palkitseminen tulee olla strategiaan sidottua ja harkittua, jotta kaikille on selvää, mistä palkitaan ja mistä rangaistaan. Palkitsemisen on tarkoitus ohjata työntekijöitä strategian mukaisesti oikeaan suuntaan, joten yhteisten päämäärien oikeellisuuden viestittämisessä tulee olla tarkkana. (Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 277–278).

Kun kehitetään täysin uutta palkitsemiseen perustuvaa järjestelmää, sen kehittäminen saattaa vieriä vuosia. Pahiten yritys voi kompastua kannustavan palkitsemisjärjestelmän luomisessa kun se ottaa jo tutuksi tulleita ehtoja vanhoista säännöistä. Mikäli kannustavat elementit puuttuvat ja ehdot sanelevat uuden menetelmän vastaisesti, ei luoda tavoiteltua strategianmukaista järjestelmää. Normaalisti palkitsemisjärjestelmän uudistuksilla ei ole tarkoitus nostaa kaikkien työntekijöiden palkkoja vaan tehdä systeemistä entistä kannustavampi. Kun toimitaan kannustavuuden nimissä, on selvää, ettei palkkoja kuitenkaan lasketa kenenkään kohdalla. Uudistusta tehdessä positiivisimmat vaikutukset ilmenevät lähinnä pätevoityneimpien työntekijöiden keskuudessa niin, että uudistus on oikeudenmukainen. Uudistushankkeet saattavat kariutua, mikäli tieto ei liiku organisaation sisällä tarpeeksi hyvin ja uudistuksen tavoitetta ei ymmärretä. Myös suunnitelman kalleus voi aiheuttaa sen, ettei uudistusta uskalleta ottaa käyttöön halutulla tavalla (Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 279–280).

On mahdollista, että kannustavan mallin käyttöönotto epäonnistuu tai lähtee väärään suuntaan, jos:

- Ei saada mukaan tarpeeksi kannustavia elementtejä
- Uuden järjestelmän luomiseen tulee este tai se maksaa liikaa
- Uuden järjestelmän tarjoamia mahdollisuuksia ei hyödynnetä

- Organisaation tavoitteita ja strategiaa ei saada kytkettyä onnistuneesti kannustaviin elementteihin (Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 280)

Palkitsemisjärjestelmässä on mukana rakenne: mitä palkkioita jaetaan, millä perusteella, kuinka paljon ja kenelle. Sen kautta palkkioista tulee kustannuksia organisaatiolle, mutta ne toimivat vaikuttavana mekanismina myös työpanoksen kasvun kautta yrityksen tulokseen (Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 297).

Esimiehille motivointi toimii taitolajina. Organisaation ja yksilön perustehtävän toteuttamista voi olla viisasta korostaa ja pohtia mitä se meinaa yrityksen toiminnan kannalta. Osaaminen, valtuudet, tiedonsaanti ja palkitseminen ovat olttava oikeat suhteessa tavoitteeseen, olipa kyse sitten yksilöstä tai ryhmästä. Kun esimies oppii tuntemaan työntekijänsä, huomaa hän myös erilaiset toimintamahdollisuudet. Paraskin palkitsemismalli huonosti esitettynä voidaan kokea väkinäiseksi yritykseksi kontrolloida tekemistä ja sen vaikutus motivaatioon voi olla kielteinen. Palkitsevuuden kokemukset ovat nimittäin varsin yksilöllisiä (Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 55–56).

4 Palkitsemisen vaikutus työmotivaatioon

Neljännessä luvussa tarkastellaan palkitsemisen vaikutusta motivaatioon. Kuten jo aiemmin todettiin, on olemassa sekä aineettomia, että aineellisia palkitsemistapoja. Rahaallinen palkitseminen on aineellista ja sillä pyritään kasvattamaan ja ylläpitämään henkilöstön hyviä tuloksia. Työelämässä on voitava olla mahdollisuus palkita hyvästä työstä, osaamisen kehittämisestä, laadukkaiden tuloksien syntymisestä. Näillä kannustimilla luodaan innovatiivisten ja parempien tulosten syntymistä. Kun työntekijä tietää voivansa vaikuttaa myös omiin tuloihinsa positiivisesti, saa se yleensä aikaan täysin automaattisen halun hankkia lisätienestiä. Tavoitteiden on oltava realistiset, sillä niiden ollessa mahdottomia tai tekijänsä ulottumattomissa, ei motivaatio kasva vaikka tietäisi saavansa lisäansioita. Kun tavoitteet ovat saavutettavissa ja saavutettavuuteen rinnastettavan palkkion suuruus on asianmukainen, ei into laske (Vartiainen & Kauhanen 2005, 12).

4.1 Palkitseminen osana motivaatiota

Palkitsemisen vaikutusten arviointi voi osoittautua yrityksessä yllättävän hankalaksi. Erityisesti myönteisten vaikutusten selvittäminen on vaikeampaa erottaa useiden samaan suuntaan ohjaavien ominaisuuksien, kuten terveen järjen tai ammattiympäryden vaikutuksesta. Yhteisvaikutuksien voidaan kuitenkin olettaa olevan myönteiseen suuntaan yhtä voimakas kuin verrataan erillisvaikutuksia kielteiseen suuntaan. Yritykselle näiden sekä myönteisten, että kielteisten vaikutusten kirjo olisi tärkeä oppia tunnistamaan (Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 51–52).

Palkitsemisessä onnistuminen on sitä, että kielteisiä vaikutuksia kuten poissaoloja tai vaihtuvuuden kustannuksia, saadaan vähemmän kuin myönteisiä vaikutuksia. Ajatus, että palkitsemisessä onnistuminen on yritykselle merkittävä kilpailuetu, perustuu tähän. Suomessa palkitsemisen kokonaiskuva on muuttunut aivan viime aikoina. Vielä vuosituhanteen vaihteessa hyvin suoritetun työn seurauksena ajateltiin saavuttavan kahdenlaista asiaa: 1) sisäisen palkkion, eli työntekijä on tyytyväinen itseensä ja 2) ulkoisen palkkion, eli työntekijälle annettiin luultavimmin lisää töitä. Pohdiskeltavaksi jää, kannattaako hyvälle työntekijälle kasata jatkuvasti enemmän ja entistä vastuullisempia teh-

täviä vai vaikuttaako se työtehoon ja motivaatioon alentavasti pitkällä aikavälillä. Kun työntekijöiltä on kysytty laajemmassa kyselytutkimuksessa, mitä he toivoisivat tapahtuvaksi hyvistä työsuorituksista, vastauksista korostuivat seuraavat asiat ylitse muiden. 1) Työntekijä saisi kehuja ja tunnustusta työpanoksestaan ja 2) että tehdystä työstä olisi mahdollista saada jonkinlaisen rahallisen palkkion. Vastauksista voidaan päätellä, että työntekijät tarvitsevat välittämistä ja huomatuksi tulemistä työssään, sekä kiinnostusta ja arvostusta. Rahapalkkiolla halutaan kertoa yrityksen haluttua suuntaa ja niillä viestitetään organisaation olevan tosissaan liikkeellä palkittavista asioista (Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 53).

Useiden tutkimusten perusteella voidaan todeta, etteivät eräät palkitsemistavat vaikuta samalla tavalla kaikkialla, vaan tapauskohtaisilla tekijöillä on oma vaikutuksensa. Hyviä muistisääntöjä palkitsemiseen liittyen ovat kuitenkin: 1) palkitseminen vaikuttaa organisaation toimintaan aiemmin luultua enemmän 2) palkitsemisella on vaikutusta sekä pitkällä, että lyhyellä aikavälillä 3) palkitsemisen vaikutukset voivat olla sekä myönteisiä, että kielteisiä tai esimerkiksi pääasiassa myönteisiä tai pääasiassa kielteisiä (Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 52).

Suurta määrää yrityksiä ja julkishallintoa tutkittaessa ovat nousseet esille muun muassa seuraavat vaikutukset. Tuntuvin vaikutus työntekijälle palkitsemisessa on luonnollisesti edut, jotka hän sekä itselleen, että perheelleen saa. Yritys saa vastapainoksi parannetun työtehon ja työpanoksen. Yritysten kustannusrakenteessa työvoimakustannukset ovat yleensä hyvinkin suuret, sillä esimerkiksi vuoden 2003 kansantalouden palkkasumma lähenteli 40 % bruttokansantuotteesta lukuun ottamatta kuitenkin palkan sivukuluja. Työajan palkkioiden lisäksi suuren prosenttiosuuden nappaa muut palkkaerät, kuten vuosilomat tai sosiaaliturvamaksut. Palkitsemisen ja tulopolitiikan laajempi kysymys koskee panosten hyödyntämistä ja suuntaamista. Miten esimerkiksi palkkojen porrastus ja yksilön palkkakehitys voidaan kytkeä kilpailukykyä ja tuottavuutta edistäviin tekijöihin ja saada rahallinen palkitseminen entistä toimivammaksi (Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 53–54).

Työmotivaatiota kasvattavan palkitsemisjärjestelmän oikeudenmukaisuuden ja kannustavuuden parantamisessa luulisi tuloksien näkyvän laajemminkin. Motivointipuheid

peruskäsitteet ”motivointi” ja ”sitouttaminen” saavat aikaan kuvitelman taikatempusta, jossa taiotaan energiaa ja työiloa työyhteisöön. Locken ja Lathamien (1990) päämääräteoriassa tavoitteiden asettaminen korostuu; annetaan palautetta suhteessa tavoitteisiin ja sitä saadaan erityisesti kun vielä palkitaan. Edellytyksenä tavoitteiden saavuttamisessa on se, että tavoitteet ovat realistiset ja niihin pääseminen ei ole mahdoton tehtävä. Lawner (1996) jatkaa vielä, että työntekijällä osaamisen, valtuuksien ja tiedonsaannin täytyy olla joka tasolla riittävässä suhteessa tavoitteisiin. Näistä kulmakivistä huolehtiminen on esimiesten ja johdon tehtävä (Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 55–56).

Alfie Kohn on tutkinut palkitsemisjärjestelmässä motivoinnin kielteisiä vaikutuksia. Hänen mukaansa palkitseminen voi muun muassa vähentää järjen käyttöä, vahingoittaa yhteistyötä tai rangaista epäonnistumisista. Palkitsemista verrataan potkuksi takapuoleen; sillä saadaan aikaan liikettä, muttei koskaan todellista motivaatiota. Kysymys ei ole siitä, ettei palkitseminen motivoisi, vaan siitä että palkkioiden tavoittelu motivoi joskus liian paljon. Palkkiojärjestelmän ulkopuolelle jäävät tavoitteet voivat helposti jäädä epähuomioon, mikä voi olla haitallista yrityksen tavoitteenasettelun kannalta. Palkkiojärjestelmän ulkopuoliset asiat jäävät helposti ja jopa tarkoituksellisesti epähuomiolle, vaikka niihin tulisi panostaa paljon enemmän (Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 56).

Motivoitaessa yksi hyödyllisimmistä lähestymistavoista voisi olla yhteisen edun tavoitteeluun liittyvä malli. Kun halutut tavoitteet saavutetaan, siitä pitää olla hyötyä kaikille osapuolille; johdolle, esimiehille ja henkilöstölle eli koko yritykselle. Omistajille saadaan aikaan parempia tuloksia ja hyvät tulevaisuudennäkymät, asiakkaille suunnattuja palveluita voidaan parantaa, henkilöstön työsuhteen pysyvyys ja palkkiot paranevat. Palkitseminen tekee myös onnistumiset näkyviksi organisaation sisällä. Palkitseminen motivoi ja ohjaa toimintaa, vaikka kaikki osapuolet eivät asiaa suoraan myöntäisikään. Kun uskotaan, että onnistuminen on mahdollista ja johtaa tavoiteltuun palkitsemiseen, motivaatiota vahvistaa korkea odotusarvo. Vaikka palkitsemista ei työyhteisössä mainitakaan, jokainen työntekijä olettaa ennemmin tai myöhemmin saavansa ylennyksen tai muunlaisia palkkioita onnistuneista työsuorituksista. Toinen uskomus liittyy siihen, mitä tapahtuu kun jossakin tehtävässä epäonnistutaan. Kun kuvitelmat seurauksista ovat liian pelottavat, saatetaan pelata varman päälle, eikä edes yritetä luoda mitään uutta. On tärkeää, että esimies harjaantuu tunnistamaan ja ymmärtämään motivaatioon vaikutta-

via tekijöitä, sillä työn mielekkyys voi olla vaakalaudalla (Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 56–57).

Palkitsemisella voidaan kannustaa osaamisen kehittämistä. Kyse ei ole ainoastaan perehdytyksestä tai työssä oppimisesta, vaan laajemmin osaamisen johtamisesta ja uralla etenemisestä tavoitteiden saavuttamiseen kytkettynä. Mahdollisuudet kehittyä työssään avautuvien uramahdollisuuksien ansiosta voi olla monille nykyään tärkeimpiä palkitsemistapoja. Kun yrityksessä panostetaan työntekijöiden kehittämiseen, uusiin työtehtäviin hakeutuminen parantuu. Yleensä johto pelkää, että koulutuksen jälkeen hakeudutaan muihin työtehtäviin, mutta pelko on usein aiheeton, sillä työntekijä arvostaa kehitysmahdollisuuksia ja saa hänet pysymään mieluusti nykyisessä työpaikassaan.

4.2 Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät

Organisaation tuloksellisuuden kannalta tärkeintä on, että henkilöstö tietää mitä tavoitetta varten he työskentelevät ja millä tavalla heidän työstään hyödytään. Organisaatiossa rakenteiden tulee olla pitkäaikaisuuden kannalta kunnossa, jotta se voi pysyä elinvoimaisena. Yritystoiminnassa ihmisten hyvinvointi vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin ja kun organisaatiotasolla kaikki on hyvin, se vaikuttaa positiivisesti henkilöstön mielialaan ja työkykyyn. Työyhteisössä henkilöstön lukumäärä voi olla suuri, joten sen sisään mahtuu runsas kirjo erilaisia persoonallisuuksia. Vaikka perustarpeet olisivat kaikilla samat, voi käyttäytyminen ja suhtautuminen asioihin vaihdella yksilöllisesti esimerkiksi elämäntilanteesta tai kokemuksista riippuen. Näitä eri persoonallisuuksia hyödyntämällä yritys voi ammentaa potentiaalin keräämällä ideoita ja sitä kautta luomalla innovaatioita. Hyvinvointiin vaikuttaa sekä aineeton, että aineellinen aspekti sekä henkinen puoli ja nämä kaikki ovat kytköksissä toisiinsa (Raimolampi 2013). Huomion arvoinen asia yksilöllisissä eroissa on muun muassa se, että esimerkiksi toisilla työntekijöillä vallan lisääntyminen kasvattaa työmotivaatiota, kun taas joidenkin kohdalla on motivoivaa osallistua hyvän tiimin työskentelyyn. Työntekijät tulisi voida huomioida päätöksenteossa yksilöinä heidän sukupuolensa, ikänsä ja elämäntilanteensa mukaan, ja ottaa ne huomioon myös palkitsemisessa (Vartiainen & Kauhanen 2005, 145).

4.3 Kannustinloukut

Aivot ovat mielenkiintoinen elin. Vaikka kuinka tolkuttaisimme sille tekemään järkevääkin tuntuvia asioita, ei se aina ohjaa meitä sanoista tekoihin. Ihmisäivot etsivät mielihyvän lähteitä, sillä ihminen luonnostaan havittelee hyvää ja helppoa elämää. Kun jokin asia on vaivan takana tai sen vaivan ylittämiseen ei motivoida tarpeeksi hyvällä tavalla, kasvaa suorittamisen kynnyks entistä korkeammaksi. Yksi hyvä ja ajankohtainen esimerkki motivaatioloukusta on nyky-yhteiskunnan matalapalkka-alat ja työttömät; matalapalkkaisilla aloilla suomalainen saattaa pahimmassa tapauksessa tienata saman verran kuin pelkällä työttömyysturvalla elävä toverinsa. Kun vaihtoehtona on olla tekemättä mitään tai rehkii yksitoikkoisessa ja kehitystä vailla olevassa työsuhteessa, suuri osa valitsee helpomman tien. Toimintatapa on yllättävän looginen, kun sama tulos on saatavilla pienemmälläkin vaivannäöllä. Töihin pakottaminen taas ei tue näkemystä nyky-yhteiskunnan vapaavalintaista järjestelmää, jossa ihmisille annetaan varaa valita. Mitä vaihtoehtoja siis jää käteen, jos töistäkin voi kieltäytyä eikä ole nälkäkuoleman partaalla? Jos ihminen on sinut tekemättömyyden tai työnhaun kanssa sen sijaan, että vastaanottaisi huonopalkkaista työtä, jota ei arvosteta, ei pidä odottaakaan työllön lisääntyvän luonnostaan (Viitamäki & Laitila 2009).

Kun puhutaan kannustinloukuista, syytetään yleensä ihmisen laiskuutta ja aikaansaamattomuutta. Asioiden hoitumisesta puhutaan yleistäen ja helpommin ratkaistavina kuin ne oikeasti ovatkaan. Korkeassa asemassa työskentelevä virkamies toteaa usein, että työttömät ovat laiskoja eivätkä tajua omaa parastaan. Toisaalta useat tutkimukset osoittavat, etteivät monet ihmiset ole nykyisessä tilanteessa omasta tahdostaan vaan monet olisivat valmiita vastaanottamaan työtä (Rauhala 2013). Suomessa on syntynyt hämmentävä oravanpyörä, joka aiheuttaa eräänlaisen pattitilanteen. Suurin osa kansasta haluaa säilyttää hyvinvointiyhteiskunnan, jossa tuloerot ovat mahdollisimman pienet. Vähäosaisista ja työttömistä halutaan pitää huolta, jotta he eivät syrjäydy ja putoa yhteiskunnan ulkopuolelle. Heitä tuetaan pääasiassa verovaroin, kun valtio kustantaa heidän yhteiskunnallisesti pientä roolia. Nämä verovarot saadaan kasaan kun työtä tekeviä ja parempiosaisilta kansalaisilta kerätään rahaa niin progressiivisella ansioverolla kuin esimerkiksi pääomaverolla. Kun veroprosentti on korkea, on ansiotyöstä käteen jäävä osuus pienempi kuin matalan verotuksen maissa (Wikipedia 2014). Toisin sanoen,

työntekijä maksaa viulut ja saattaa päätyä nettotuloissaan huomattavan alhaiselle tasolle ottaen huomioon työn vaativuuden. Suomen minimipalkat ovat kuitenkin kansainvälisessä vertailussa kohtalaisen suuret, joten useampi taho on julkisuudessa ehdottanut minimipalkan laskemista työllisyyden parantamiseksi. Yksi suurimmista ongelmista on se, että pienimpien palkkojen laskiessa entisestään, pienituloisten on nykyistäkin vaikeampi elättää itsensä. Työttömyyskorvausten ja sosiaalimaksujen pysyessä ennallaan motivaatio valita pienipalkkaisen työn sijasta pienenee entisestään (Nupponen 2011).

Kuinka puheet minimipalkasta ja valtion tuista liittyvät sitten työmotivaation kasvattamiseen ja palkitsemiseen? Ensinnäkin mallia voidaan käyttää vertailukelpoisena lähes missä tahansa instituutiossa kuten kouluissa tai työpaikalla. Luodaan esimerkki kuvitteellisesta myynnin toimialan firmasta, jossa palkkioita ei ole vaan kaikilla työntekijöillä on peruspalkka. Kaksi työntekijää tekee samaa työtehtävää, toinen haluaa näyttää intonsa ja lahjansa myyntityössä, toista taas ei kiinnosta. Työntekijä, jota ei kiinnosta työskentely, antaa minimipalkan, jolla hän turvaa asemansa yrityksen työntekijänä kun taas työntekijä, joka uhkuu tarmoa ja motivaatiota, tekee esimerkillistä työtä. Kun tuloksia verrataan, motivoitunut työntekijä on selkeästi parempi yrityksen kannattavuuden kannalta, sillä hän on hankkinut enemmän asiakkaita ja myyntiä kun toverinsa. Tätä huolimatta kahden työntekijän palkkapussit ovat samoista työtunneista johtuen täysin samat. Motivoituneen työntekijän tajutessa tämä, hän ei näe mitään konkreettista syytä pistää itseään likoon kun molemmat toimintamallit johtavat samaan lopputulokseen (Tulospalkkaus, Wikipedia, 2014). Edellä mainittu tilanne voi johtua täysin samasta palkasta tai jopa korkeammasta palkasta, jossa verojen tai muiden vähennysten takia konkreettinen hyöty ei ole yhtä suuri. Tätä kutsutaan kannustinloukuksi (Nupponen 2011). Kun tilanne jatkuu tarpeeksi pitkään, motivaatio laskee ja sitä kautta työteho alenee. Yrityksen tuloksen huononeminen voi johtaa markkina-aseman heikkenemiseen ja mahdollisiin irtisanomisiin. Irtisanotuilla työntekijöille ei jää kaksinen kuva toiminnasta ja jäljelle jää katkeruus, sillä he tietävät, ettei heistä pidetty huolta. Yrityksen liiallinen ahneus ja välinpitämättömyys työntekijöitä kohtaan kostautuvat, kun työntekijöiden työpanosta ei huomioitu tarpeeksi hyvin (Nupponen 2011).

Aiempaan perustuen on hyvä kysyä, millä tavalla tulos voisi erota kun työn tuloksesta ja työntekijän näkemästä vaivasta maksetaan asianmukainen korvaus, jonka työntekijä

näkee henkilökohtaisesti sekä realistisena, että kannustavana? Kun samat kaksi eri taval-
la motivoitunutta henkilöä antavat erilaisen työpanoksen samasta työstä ja saavat aikaan
eri tuloksen, heidän palkkapussinsakin näyttävät erilaiselta. Kun valmiiksi enemmän
motivoitunut työntekijä huomaa aherruksensa tuottaneen rahallista tulosta, voi hän
nauttia sen suomista eduista. Tulokset huomatessaan vähemmän motivoitunut tekijä
voi vaihtoehtoisesti jatkaa laiskottelua tai muuttaa asennettaan työtä kohtaan. Asenteen
muuttuminen riippuu siitä, kumman hän näkee henkilökohtaisesti mielekkäämmäksi
vaihtoehdoksi ja onko palkitsemisesta tarpeeksi hyötyä hänelle tarpeeksi (Järvinen,
2014). Mikäli työntekijä on taitamaton tai häneltä puuttuu itsevarmuutta, voi yksikin
onnistumisen tunne olla ratkaiseva tekijä, joka muuttaa hänen asenteensa. Yksi onnis-
tuminen voi saada työntekijän uskomaan itseensä ja mahdollisuuksiinsa, sekä sitä kautta
parempiin ansioihin. Onnistumiset jatkuvat kun tavoitteet eivät ole liian korkealla ja
positiivinen kierre vaikuttaa siihen, millaisena omat työtehtävät näkee. Kun tuntee voi-
vansa vaikuttaa työhön ja sen tuloksiin, ollaan hyvää vauhtia matkalla kohti korkeam-
paa työmotivaatiota ja sitä kautta työtyytyväisyyttä. Onnistuminen vaikuttaa myös posi-
tiivisesti koko työyhteisön henkeen ja menestykseen (Rämö 2013).

Kannustinpalkkamallit ovat yleistymään päin Suomessa. Hyvien kausien aikaan provi-
siopalkkalaisen työntekijöiden tulot kasvavat, mutta taantuman aikana palkasta voi läh-
teä iso siivu. Tyypillisesti provisiopalkkalaisia tapaa erilaisissa myyntitehtävissä, kuten
autokaupoissa, kodinkoneliikkeissä ja huonekalukaupoissa, puhelinmyyjinä tai kiinteis-
tönvälittäjinä. Jotkut tekevät työtä pelkällä provisiopalkalla, mutta yleisempää on tarjota
pohjapalkka ja provisio päälle. Palvelualojen ammattiliiton Pamin jäsenistä provisio-
palkkaa saa jossakin muodossa lähes 10 000 jäsentä. Myynnin ja markkinoinnin amat-
tilaiset SMKJ:n jäsenistä kaksi kolmesta saa pohjapalkkaa ja sen päälle provisiota tai
bonusta ja joissain tapauksessa molempia (Laitinen 2014).

Provisiopalkkoissa ja erilaisissa kannustavissa palkkamalleissa on paljon hyviä mutta
myös huonoja puolia. Tulot voivat pahimmassa tapauksessa vaihdella hyvinkin radikaali-
sti työntekijöillä, joilla on pieni tai täysin olematon peruspalkka. Provisiopalkkauksen
painottuvassa työssä se kuuluu työn luonteeseen ja monilla työtä aloittelevilla voi olla
totutteleminen tulosten heilumiseen. Moni kokeilee alaa ja lannistuu muutamaan vaikeaan
kuukauteen kun ei ymmärretä omaa roolia ja olosuhteiden merkitystä. Mikäli vaihtoeh-

tona ovat varma peruspalkka ja pienet provisiot, valitaan tämä varmemman tulonsaannin takia. Hyvänä puolena on hyvinä aikoina provisiotyön kannattavuus, sillä tulosta on helpompi saada aikaiseksi. Huonoina aikoina peruspalkkauksen turvallisuus korostuu kun riskinotto pienenee. Palkka voi kuitenkin joillain toimialoilla ja tietyissä työtehtävissä jäädä pieneksi, tekipä oman työnsä miten hyvin tahansa (Laitinen 2014).

Provisio antaa motivaatiota tehdä hyvää tulosta, kun se näkyy heti palkassa. Mitä parempaa tulosta työntekijä tekee, sitä parempi se on yrityksellekin. Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset SMKJ:n koulutus- ja tutkimuspäällikkö Jouni Röksän mukaan yksilölliset kannustimet nostavat myyntitulokset jopa viisinkertaisiksi. Mikäli huippumyyjä, joka tekee kovaa tulosta, saa samaa palkkaa tuloksesta riippumatta, ei palkkausjärjestelmä kauan motivoi. Tällaiset henkilöt lähtevät nopeasti etsimään työtä, jossa tulos näkyy palkassa (Laitinen 2014).

4.4 Palkitseminen – aina motivoiva vaihtoehto?

Viimeaikaisten tutkimusten valossa palkitsemiseen perustuva motivointi on monisyinen ilmiö, josta voi seurata yllättävä lopputulos. Yksi vaikuttava teema on itsemääräämisoikeus, joka voi olla tärkeimpien motivoivien voimien joukossa. Yhden näkökulman mukaan ulkoinen palkitseminen saattaa vähentää itsemääräämisoikeuden tunnetta ja sitä kautta heijastua omissa vaikutusmahdollisuuksissa. Myös työympäristöllä on suuri vaikutus palkitsevuuteen; autonomiaa tukeva ympäristö, jossa minimoidaan ulkoiset kannustimet ja uhat ja jossa vältetään kontrolloivaa kieltä, lisäävät työntekijöillä sisäistä motivaatiota, edistävät oppimista ja suoriutumista. Tämän sijasta kontrolloivat työyhteisöt, joilla tyypillistä ovat kiire, uhat, takarajat ja määräykset, aiheuttavat vähenemisen sisäisessä motivaatiossa (Vartiainen & Kauhanen 2005, 143).

Yllämainittu tutkimus osoittaa, että ulkoisilla palkinnoilla voi olla myös kielteisiä vaikutuksia innostukseen ja motivaatioon, ja se on syytä ottaa huomioon palkitsemisjärjestelmiä kehittäessä. Yleensä ”psykologiset palkinnot”, kuten omien kykyjensä osoituksen mahdollisuus, saattavat olla jopa rahallista motivointia tehokkaampaa. Rahallista palkitsemista ei kuitenkaan tule väheksyä, sillä esimerkiksi palkankorotuksella tai tulospalkkauksella voi olla symboliarvoa. Rahallinen palkitseminen voi lisätä tunnetta siitä, että

on arvostettu työyhteisössään täyttämällä työnantajan toivomat vaatimukset. Tällä tavalla työmotivaatio lisääntyy (Vartiainen & Kauhanen 2005, 143).

Rahan vaikutus ihmisen motivaatioon ja yleisesti onnellisuuteen on kiistelty asia ja siitä on olemassa lukuisia tutkimuksia. Eräässä tutkimuksessa (Kasser & Ryan 1993) tulokset ovat osoitus siitä, että tavoitteet, joissa ulkoinen sisältö korostuu vahvasti, ovatkin todellisuudessa merkki vähäisemmästä hyvinvoinnista. Tällaisia ulkoisia tekijöitä ovat muun muassa raha, kunnia ja imago. Sen sijaan sisäisistä tekijöistä koostuvat tavoitteet, kuten sosiaalisuus ja yhteisyys muiden ihmisten kanssa lisäävät yleistä hyvinvointia. Syy tähän on arveltu olevan se, että tällaiset tavoitteet läheisyyden, kompetenssin ja autonomian tunteita. Varallisuuden tavoittelu vähentää sisäisten tekijöiden tavoitteiden saavuttamista ja johtaa ajoittain negatiiviseen sosiaaliseen vertailuun ja itsearvostuksen heilahteluun. Kun ulkoisten tavoitteiden saavuttaminen menee sisäisten tavoitteiden edelle sen kustannuksella, johtaa se alhaisempaan hyvinvointiin ja sitä kautta todennäköisesti monenlaisiin ihmissuhdeongelmiin, masentuneisuuteen tai jopa narsismiin (Vartiainen & Kauhanen 2005, 144).

Ihmisillä on voimakas halu nähdä itsensä ja kykynsä myönteisinä. Tästä syystä kielteistä – erityisesti julkista – palautetta tulisi välttää. Mikäli näin joudutaan tekemään, tulisi palaute antaa mahdollisimman tarkasti ja samalla miettiä ratkaisukeinoja nousseisiin ongelmiin. Myönteistä palautetta taas sen sijaan tulisi antaa aina kun siihen on mahdollisuus. Itsensä päteväksi kokeminen, ja mahdollisuus osoittaa pätevyys jollain tavalla motivoivat suuresti. Läheisten ihmisten, niin esimiehen kuin työtovereidenkin tuki ja rohkaisu ovat avainasemassa motivoitaessa. Myös autonomian antaminen työssä näyttää motivoivan suurinta osaa ihmisistä, vaikka yksilöllisiäkin eroja löytyy. Autonomian roolia tulisi voida kasvattaa ja ottaa huomioon entistä paremmin työpaikoilla ja sen roolia on mahdollista hyödyntää myös ryhmissä ja kokonaisissa työyhteisöissä (Vartiainen & Kauhanen 2005, 144–145).

4.5 Motivaation luonne eri elämäntilanteissa

Eri-ikäisillä ihmisillä on erilaisia tarpeita ja tulevaisuuden näkymät. Elämäntilanteesta riippuen tavoitteet ja hankkeet vaihtelevat niin, että ne vastaavat omien tarpeiden täyt-

tämistä. Tutkimustulosten perusteella eri-ikäisiä ihmisiä motivoivat erilaiset asiat. Nuoret aikuiset mainitsevat usein koulutusta, tulevaa perhettä, työuraa ja lapsia koskevia tavoitteita, kun taas myöhemmässä aikuisuudessa asiat kuten omien lasten tulevaisuus tai suhde omaisuuteen ja kumppaniin ovat polttavia haasteita. Eläkeiässä erityisesti terveyteen ja sen ylläpitoon liittyvät asiat mietityttävät. Yhteisiä tavoitteita ikäryhmille on muun muassa ystäviin, itseensä ja vapaa-aikaan liittyvät kysymykset. Tavoitteiden erilaisuuden voi perustella pääasiassa erilaisilla elämäntilanteilla ja niiden normatiivisista haaste-eroista. Tällaiset haaste-erot ohjaavat ihmisten toimintaa ja saavat aikaan tavoitteiden asetteluun liittyvät eroavuudet. Ikään liittyvät kehitystehtävät näyttävät selittyvän eri-ikäisten ihmisten tavoite-eroilla (Vartiainen & Kauhanen 2005, 141).

Sukupuolesta riippumatta tavoitemaailma vaikuttaa olevan hyvin samankaltainen, mutta naisten tapauksessa hieman keskeisemmäksi asiaksi nousevat monet pehmeät arvot, kuten ihmissuhteisiin ja perheeseen liittyvät tavoitteet, kun taas miehillä vapaa-aikaan ja varallisuuteen liittyviä kovempia arvoja. Sukupuolesta riippuen tavoitteet myös muuttuvat iän myötä, mutta saattavat usein palata kutakuinkin samanlaisiksi erityisesti, jos välissä on vain väliaikaisia muutoksia elämäntilanteessa. Tällaisia muutoksia ovat esimerkiksi naiselle perheenlisäys ja sen tuoma muutos, miehelle vaikkapa työnhakuun tai varallisuudenhankintaan liittyvät seikat (Vartiainen & Kauhanen 2005, 141).

Tavoitteiden mukaan voidaan tehdä luokittelua samalla tavalla kuin iän tai sukupuolen mukaan. Kaikissa tapauksissa intressit, asenteet ja persoonallisuus vaikuttavat suorituksen laatuun ja sitä kautta heidän muiden henkilökohtaisten hankkeidensa laatuun. Myös nykyinen työkyky vaikuttaa tulevaan työkykyyn riippuen mahdollisuuksista ja jaksamisesta (Vartiainen & Kauhanen 2005, 142).

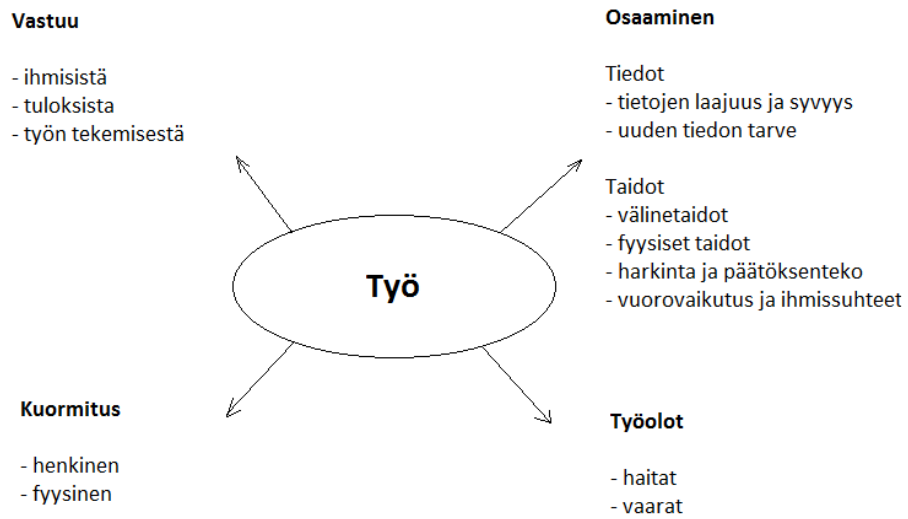
Elämässä eri tavoitteet voivat tukea toisiaan tai olla ristiriidassa keskenään. Esimerkiksi perhe-elämää ja työuraa koskevat tavoitteet ja paineet voivat olla keskenään linjassa tai ristiriidassa. Palkitsemisen toimivuus on suuresti riippuvainen omista tavoitteista; pienen lapsen vanhemmille lyhempien tai joustavien työpäivien mahdollisuus voi olla rahallista korvausta tärkeämpää, kun taas keski-ikäiselle tai nuorelle rahallinen palkitseminen voi olla mielekkäämpää ja tarpeellisempaa. Palkitsemistapojen yksilöllinen mukautuminen omaan elämäntilanteeseen vaikuttaa työmotivaatioon positiivisella tavalla kun

ne tukevat kokonaisuudessaan tavoittelemaansa tilannetta (Vartiainen & Kauhanen 2005, 142).

4.6 Hyöty-vaativuussuhde motivaatiossa

Työn vaativuuden kasvaessa myös usein palkka nousee. Työssä vaativuustekijät pyritään valitsemaan työtehtäviin sopivasti ja painottamaan arvioitaviin osuuksiin huolella. Hyvät vaativuustekijät perustuvat yrityksen strategiaan ja arvoihin sekä joustavat tavoitteiden muuttuessa. Vaativuustekijät ovat mitattavissa ja eroteltavissa, kattavat työn oleellisen sisällön, eivätkä peitä toisiaan. Lukumäärällisesti vaativuustekijöitä tulee olla niukasti, jotta ne ymmärretään helposti eikä niissä aiheudu ristiriitoja. Yksittäisiä työntekijöitä tai -ryhmiä ei saa syrjiä ja vaativuustekijöiden on oltava yhteisesti hyväksytyjä. Työn vaativuus on kytköksissä rahallisen palkitsemisen suuruuteen, ja siihen, miten realistisesti tavoitteet ovat saavutettavissa (Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 85).

Vaikka palkka kasvaa, on tärkeää pitää huolta työn vaativuuden rajaamisesta, ettei sillä ole kielteistä vaikutusta. Työyhteisössä on oltava vastuu ihmisistä, tuloksesta ja työn valmiiksi tekemisestä. Osaamisessa työn vaativuus vaihtelee sekä tietojen, että taitojen saralla. Työ voi olla kuormittavaa henkisesti tai fyysisesti, sekä mahdollisesti työoloissa puitteet jopa vaarallisia tai haitallisia. Näillä tekijöillä on pitkällä tähtäimellä vaikutusta motivaatioon (Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 85).



Kuvio 4. Työn vaativuuskehikko. Työmarkkinakeskusjärjestöt (Mukaillen Hakonen, Hulko & Ylikorkala 2005, 85)

5 Tutkimuksen toteutus

5.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä on menetelmäsuuntaus, jota käytetään kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimusmenetelmän lisäksi. Laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä ja tarkoitusta (Hirsjärvi & Huttunen 1995, 174). Palkkausjärjestelmä noudattelee ketjussa samaa kaavaa, ja kyseessä on ilmiö, rahallisen palkitsemisen vaikutus myyjien työmotivaatioon, joten kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus oli luonnollisin vaihtoehto.

Laadulliselle tutkimukselle yleistä on käyttää harkinnanvaraista otantaa. Tutkittavia yksiköitä on tarkoitus valita vain pieni määrä ja sitä tutkitaan perusteellisesti. Tärkeää on kasatun aineiston laatu. Aineiston koolla on myös laadullisessa tutkimuksessa merkitystä, mutta niin, että aineisto kattaa tarvittavat asiat suhteessa siihen, millainen analyysi ja tulkinta siitä aiotaan tehdä. Aineisto on tarkoitus valita tarkoituksenmukaisesti ja teoreettisesti perustellen (Eskola & Suoranta 1998, 18). Teemahaastattelu laadulliseksi tutkimusmenetelmäksi tuntui parhaalta vaihtoehdolta, sillä tarkoitus oli kartoittaa työpaikalta motivaatioteeman ympäriltä erilaisia mielipiteitä.

5.2 Haastattelututkimus

Laadullisen tutkimuksen tekopaikkana toimi yksittäinen myymälä, tässä tapauksessa Itäkeskuksen Gigantti. Haastateltavan ryhmän otanta valittiin myyntityöntekijöiden seasta melko satunnaisesti. Kuitenkin siten, että mukana oli eri demografisia tekijöitä, niin uudempia kuin vanhempia työntekijöitä, eri-ikäisiä ja sukupuolta katsomatta. Talon noin parinkymmenen myyjän joukosta oli tarkoitus valita tutkimukseen kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän periaatteiden mukaisesti noin 5-7 haastateltavaa. Määrä vahvistui kun haastatteluja tehtiin eikä uusia yllättäviä vastauksia enää erityisemmin saatu. Lopullinen haastateltavien määrä myyjien puolella oli kuusi myyntityöntekijää. Myyjien lisäksi tavaratalopäällikköä haastateltiin samasta aiheesta hieman erilaisin kysymyksin.

Haastatteluissa kysymykset esitettiin samassa järjestyksessä ja ne käsittelivät niin suuria kokonaisuuksia kuin pienempiä tarkennuskysymyksiä. Vastausaikaa ei rajattu, mutta haastatteluiden pituus asettui kutakuinkin hieman kymmenen minuutin molemmille puolille. Myyntityöntekijöille haastattelussa isojen asiakokonaisuuksien kysymyksiä oli viisi ja ne käsittelivät loogisessa järjestyksessä yrityksen rahallista palkitsemista. Esimiehen tapauksessa suuria kysymyksiä oli myös viisi. Jokaisen suuren kysymyksen alle oli koottuna ohjaavia kysymyksiä siltä varalta, ettei niihin saatu vastausta varsinaiseen suureen kysymykseen vastatessa. Ohjaavien kysymysten tarkoitus oli saada tarkentavia vastauksia ja mielipiteitä olennaisimpiin seikkoihin. Niillä myös pyrittiin herättämään lisäajatuksia suuremman kysymyksen sisältöön liittyen ja saamaan helposti vertailukelpoisia vastauksia haastattelijoiden joukossa.

Haastattelukysymykset laadittiin niin, että ne eivät ole ohjailevia ja muotoiltiin niin, että niihin ei voi vastata pelkästään ”kyllä” tai ”ei”. Myyjien haastattelussa pyrittiin etenevästi niin, että näkemyksiä saadaan ensin 1) nykyisen järjestelmän toimivuudesta, sitten 2) sen motivoivuudesta, ja lopuksi vastauksen siihen 3) kuinka nykyistä järjestelmää voidaan kehittää. Lopuksi työntekijöiltä kysyttiin hieman vertaavana sivukysymyksenä sitä, mitä he ajattelevat muusta palkitsemisesta, kuten materiaalittomat palkkiot ja miten he luonnehtisivat niiden tärkeyttä suhteessa rahalliseen palkitsemiseen. Esimiehen haastattelussa pyrittiin selvittämään samat asiat, mutta esimiehen näkökulmasta. Lopullinen tavoite on ollut selvittää, ovatko tavallisten työntekijöiden ajatukset esimiehen kanssa samassa linjassa, millaisia puutteita palkitsemisessä on. Vastauksista selviää se, onko sekä työntekijä-, että työnantajapuoli yksimielinen vai onko ainoastaan toinen osapuoli tyytymäinen. Vastausten perusteella voidaan päätellä onko nykyinen rahallinen palkitsemisjärjestelmä toimiva ja miten sitä on mahdollista kehittää.

5.3 Haastattelun toteutus

Haastateltavana kohderyhmänä toimivat Itäkeskuksen Gigantin myyntityöntekijät sekä tavaratalon esimies. Kohderyhmä rajattiin siten, että varaston, kassan ja muiden osaluokkien työntekijät eivät päässeet osallistumaan. Muiden osastojen työntekijöiden antama tieto ei olisi palvellut tutkimuksen alkuperäistä tavoitetta selvittää rahallisen palkitsemisen tuomaa motivaatiolisää.

Haastateltavat valittiin haastattelupäivän aikana niin, ettei heillä ollut aiempaa tietoa haastatelluksi tulemisesta. Vaihtoehtona olisi ollut valita haastateltavat aiemmin ja informoida heitä kysymyksistä hyvissä ajoin niin, että he olisivat saaneet miettiä vastauksia kysymyksiin. Sen sijaan haastateltavat saapuivat haastattelutilaisuuteen tietäen ainoastaan käsiteltävän aihealueen. Tarkoituksena oli saada haastateltavilta mielipiteet niin spontaanisti kuin vain mahdollista, ilman ennakkoon mietittyä kaavaa. Jotta haastattelusta kuitenkin olisi mahdollista saada kaikki irti, pyydettiin kaikilta haastateltavilta lupa keskustelun äänittämiseen. Tällainen toimenpide on paras kun on tarkoitus saada ylös jokainen sana, sanamuoto ja äänensävy. Haastatteluissa ilmenneet asiat voidaan näin helpommin jälkikäteen tallentaa kirjalliseen muotoon ja tarkistaa mahdollisten asiavirheiden varalta. Kysymykset luettiin haastateltaville kannettavalta tietokoneelta.

Haastattelut tehtiin rauhallisessa taukokuoneessa, jossa ei ollut häiriötekijöitä. Kahdenkeskeisellä tilalla pyrittiin varmistamaan, etteivät kysymysten vastaukset pääse vääristymään muiden paikallaolijoiden vuoksi. Laadullisen tutkimuksen tulokset käsitellään luottamuksellisesti nimettöminä mahdollisimman rehellisten mielipiteiden varmistamiseksi tutkimusta varten. Tutkimustuloksia purkaessa, nauhoitukset kuunneltiin useaan kertaan samalla tallentaen jokaisen työntekijän vastaukset erikseen tietokoneen kirjoitusohjelmalla. Haastattelut purettiin teema kerrallaan, jonka jälkeen ne koottiin erikseen omien lukujen alle. Lukujen loppuun on lisätty esimiehen kommentit ja näkemykset samasta aiheesta, mikäli siihen on saatu vastauksia.

6 Tutkimuksen tulokset

6.1 Tulosten esittely

Haastattelututkimuksessa oli viisi laajempaa kysymystä työntekijöille ja viisi esimiehelle. Tutkimustulosten esittely käydään läpi järjestyksessä kysymys ja teema kerrallaan, niin että ensimmäisenä käsitellään työntekijöiden vastaukset ja sen jälkeen verrataan niitä esimiehen vastauksiin. Haastattelukysymysten vastauksissa on tarkoitus hahmottaa, mikä on rahallisen palkitsemisen nykytila yrityksessä ja mitkä ovat sen kehittämiskohteita.

Koska kyse on laadullisesta tutkimuksesta ja kysymykset avoimia, vastaukset antavat osviittaa siitä, miltä nykyinen palkitsemisjärjestelmä näyttää yleisesti työntekijöiden mielestä ja minkälaisia puutteita siinä on. Tarkoituksena ei ole mitata prosentteja samalla tavalla kuin määrällisessä tutkimuksessa, sillä se ei palvele yhtä hyvin tutkimuksen tavoitteen saavuttamista kun pyritään ymmärtämään rahallista palkitsemista ilmiönä.

6.2 Palkitsemisen tavoite Gigantissa

Ensimmäisenä kysymyksenä oli selvittää, mikä on rahallisen palkitsemisen tavoite Gigantissa. Tarkka kysymys kuului: ”Mikä on mielestäsi palkitsemisen tavoite Gigantissa?”. Tarkoituksena oli tehdä alustava kartoittava kysymys siitä, mihin yritys palkitsemisella työntekijöiden mielestä pyrkii.

Pitkälti työntekijät näkivät, että palkitsemisen tarkoituksena on edistää työhyvinvointia ja viihtyvyyttä, sekä osoittaa henkilöstön tärkeyttä. Pitämällä työntekijät tyytyväisenä työilmapiiri pysyy hyvänä ja näinollen edesauttaa kaikkien jaksamista haastavienkin tehtävien parissa. Rahallisella palkitsemisella työntekijät taas näkevät, että työnantaja pitää joidenkin tavoitteiden saavuttamista tärkeämpinä, joten niihin tulisi panostaa enemmän.

6.3 Rahallisen palkitsemisen nykytilanne

Toisessa kysymyksessä pyrittiin selvittämään haastateltavien työntekijöiden mielipidettä nykyisen rahallisen palkitsemisjärjestelmän toimivuuteen. Tarkka kysymys haastateltaville kuului: ”Miten hyvin rahallinen palkitseminen toimii nyt?”. Kaikki haastateltavat vastasivat rahallisen palkitsemisen toimivan kyseisellä hetkellä ”erittäin hyvin” tai ainakin ”melko hyvin”. Yleinen mielipide tuntui olevan, että nykyinen palkitsemistyyli on erittäin kannustava kun sitä verrataan muihin vastaavan toimialan yrityksiin.

Kaikki työntekijät olivat sitä mieltä, että bonuspalkitseminen toimii ja että se on erittäin tärkeä motivaation lähde ja positiivinen kannuste. Myyntialalla mahdollisuus vaikuttaa palkan suuruuteen omalla työpanoksella koettiin luonnolliseksi ja reiluksi tavaksi; mitä enemmän näet vaivaa, sitä enemmän ansaitset. Tavoitteet ovat myyntityössä kaikkien mielestä realistisesti saavutettavissa, eikä liian suurta kynnystä näyttäisi kenenkään mielestä olevan. Moni vertasi Gigantin tilannetta muihin saman toimialan yritykseen, joissa on tavoitteita, muttei palkitsemisjärjestelmää. Mikäli palkitsemisjärjestelmä taas löytyy, sen tavoitteet ovat usein liian kovat tai vastaavasti palkkion suuruudet liian matalat. Yleisesti, Gigantti on löytänyt kaikkien mielestä hyvän tai kätettävän tasapainon. Muistutettiin myös, että toisissa yrityksissä ilman rahallista palkitsemista ja tavoitteita kyse ei olisi oikeasta myynnistä, vaan pikemminkin tavarank jakamisesta. Tämä on juuri syy palkitsemisjärjestelmän puuttumisesta tai keskeneräisyydestä.

Kokonaisuudessaan kaikkien mielestä nykyinen järjestelmä toimii, mutta siinä keksittiin myös kehittämistä yksityiskohdissa. Tähän palataan kuitenkin tarkemmin neljännessä kysymyksessä, jossa kartoitettiin parannusehdotuksia.

Esimiehen näkökulmasta rahallinen palkitseminen toimii yrityksessä erittäin hyvin. Toiveena olisi, että nykyistä useampi työntekijä tarttuisi omasta tahdostaan hanakammin taloudellisiin porkkanoihin. Nykyinen palkitsemisjärjestelmä on motivaatiota nostattavaa ja näkyy sekä työntekijöiden, että yrityksen tuloksen kohdalla. Verrataan yritystä, jossa on käytössä palkitsemisjärjestelmä yritykseen, jossa ei ole käytössä sellaista. Esimiehen mukaan on selvää, että pystymällä vaikuttamaan henkilökohtaiseen palkkaan työntekijöiden motivaatio on korkeampi. Kun jokainen voi vaikuttaa, työmotivaatiota

ei tapeta, mikäli toisen työpanos on suurempi: ”Suurimmassa osassa ihmisissä asuu pieni kilpailuvietti, ja silloin haluaa omalle päivittäispanostukselle konkreettista lisähyötyä.”. Toisin sanoen, ne työntekijät, jotka haluavat näyttää kyntensä, saavat siihen mahdollisuuden ja tulos näkyy palkkakuitissa.

6.4 Rahallinen palkitseminen motivoijana

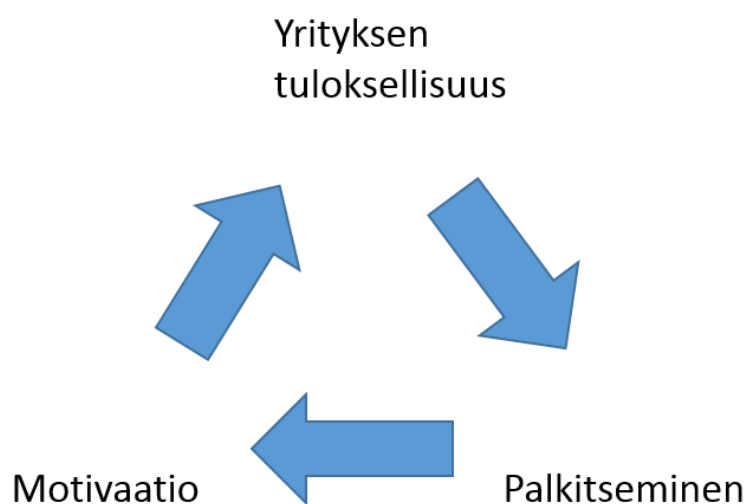
Kolmantena kysyttiin: ”Miten nykyinen rahallinen palkitsemistyyli motivoi tuloksen tekemiseen?”. Jatkokysymyksenä syvennyttiin siihen, lisääkö bonuspalkitseminen aktiivisuutta ja ponnisteluja.

Yleisesti vastauksena saatiin, että nykyinen palkitsemistyyli motivoi tuloksen tekemiseen erittäin paljon. Raha on palkitsemistapana monen mielestä lyhytaikaista, mutta ilmeni myös, että se on yksi tärkeimmistä motivaation lähteistä, jopa päätekijä, kun on tarkoitus tehdä parempaa jälkeä myynnin toimialalla. Erään työntekijän sanoin: ”Tuntuu, että yritys huomaa ja arvostaa työntekijän antamaa työpanosta kun se huomioi maksamalla bonuksia.”. Rahallinen palkitseminen on siis yksi tapa yritykselle osoittaa, että työntekijä tekee hyvin. Työntekijälle tämä taas merkitsee arvostuksen saamista, mikä on keskeinen asia motivaation lisääntymisen kannalta.

Vastauksista ilmeni myös, että se missä henkilökohtaiseen palkkioon voi vaikuttaa parhaiten, myös siihen panostetaan eniten. Asiat, joissa palkitseminen on abstraktimpaa ja vaikeammin laskettavissa, kuten tarvikemyynti ja siitä seuraava kaukana häämöttävä tiimibonus, eivät motivoineet niin paljon. Suurimmat syyt tähän ovat juuri konkreettisen suuruuden puuttuminen ja yrityksen asettamat tavoitteet. Gigantti asettaa tarkat tavoitteet vakuutus-, rahoitus-, liittymä- ja huolenpitopalvelumyynneille, joten niitä on helppo seurata. Kuitenkin, näistä vain vakuutuksesta ja rahoituksesta voidaan laskea koska tahansa kuukauden aikana vaikutus oman tulevan palkan suuruuteen. Muistakin palveluista on tavoitteita, mutta niistä saatavan rahallisen palkkion suuruus on täysin arvailun varassa, joten ne koetaan pakollisena pahana. Katteen ja myynnin tavoitteet ovat osastokohtaisesti hyvin selvillä ja seurattavissa, mutta tieto niiden aikaansaaman palkkion suuruudesta on lähes kaikkien haastateltavien mielestä liian epäselvää. Kun tarkkaa maksettavaa summaa ei tiedetä, jää epäselväksi miten paljon työpanoksesta

maksetaan, vai maksetaanko ylipäättään. Se ei taas vaikuta motivaatioon positiivisesti vaan aiheuttaa epävarmuuden tunnetta.

Hyvinä kommentteina haastattelussa tuli muun muassa: ”Se mistä maksetaan, siihen panostan.” viitaten siihen, että se mistä yritys työntekijöitä rahallisesti muistaa, siihen oma työpanos kohdistuu. Muut mittarit eivät saman työntekijän mukaan inspiroi, koska ne eivät tuota rahaa. Lisäksi toisen työntekijän kommentti: ”Rahallinen palkitseminen lisää aktiivisuutta, mutta vaatii myös onnistumisia tarpeeksi toimiakseen.” on juuri tavoitteiden realistisuuden kannalta tärkeää. Mikäli työntekijöiden mielestä onnistumisia ei olisi tarpeeksi, oma aktiivisuus ei nousisi eikä hyvilläkään bonuksilla olisi vaikutusta motivaatioon. Toimimattomuus taas ei aiheuttaisi lumipalloefektiä. ”Rahallisen palkitsemisen pitäisi kaiken järjen mukaan motivoida ja aktivoida ellei ole liikaa rahaa jo ennestään.” oli lausahdus eräällä haastateltavista. Voidaan ajatella, että jokainen kokee palkitsemisesta saatavan summan suuruuden omalla tavallaan sen mukaan mihin on tottunut. Mikäli vaadittava työpanos, oma varallisuus tai aiemmat palkkatottumukset eroavat keskenään selkeästi, vaikuttaa se motivaation kasvun määrään.



Kuvio 5. Palkitsemisen aiheuttama lumipalloefekti

Esimiehen mukaan yritys tekee tulosta palkitsemisjärjestelmän avulla huomattavasti paremmin kuin ilman sitä. Vertailupohjaa ei ole olemassa versioon, joka olisi täysin ilman rahallista palkitsemisjärjestelmää, mutta se on hänen mukaansa todistetusti tuot-

toisampi keino. Sen sijaan, Itäkeskuksen Gigantin palkitsemistavoissa on muutamia poikkeavuuksia muihin Suomen myymälöihin verrattuna. Näitä myymäläkohtaisia lisäpalkkioita vertaamalla Itäkeskuksen tuloksellisuudella nähdään ”merkittäviä eroja”. Vaikka tarkkoja lukuja ei ole mahdollista julkaista, lisäporkkanoiden avulla vaikutus myyntiin ja tätä kautta yrityksen tuloksen paranemiseen on todistetusti merkittävä.

6.5 Rahallisen palkitsemisen kehittäminen

Neljäntenä haastateltavilta kysyttiin, millä tavalla he olisivat valmiita kehittämään nykyistä rahallista palkitsemisjärjestelmää Gigantissa. Tarkka kysymys kuului: ”Miten kehittäisit rahallista palkitsemista nykyisestä niin, että se motivoisi paremmin?”. Täydentävänä kysymyksenä selvitettiin, haluavatko työntekijät muuttaa jotain nykyisissä palkitsemistavoissa ja onko heillä uusia ideoita.

Yleisesti nykyinen palkitseminen sai jokaiselta kiitosta, kuten aiemmassa haastattelukysymyksessä todettiin. Yhteisiä mielipiteitä kehittämisestä kuitenkin löytyi. Moni oli tyytyväinen siihen, että yritys palkitsee rahoitus- ja vakuutusmyynnistä kiinteällä prosentilla; niistä ansaittava rahamäärä on myös kaikkien mielestä helppo laskea. Lähes kaikki pitivät tavoitteeseen pääsemistä realistisena suhteessa palkittavaan määrään, mutta pari haastateltavaa oli sitä mieltä, että erityisesti vakuutuspalkkion suuruutta pitäisi nostaa 1-2 prosenttiyksiköllä nykyisestä kahdeksasta prosentista. Syyksi mainittiin muun muassa se, että suurempi osuus vastaisi paremmin haaste- ja työtasoon nähden. Rahoitusmyynnistä saataviin palkkioihin oltiin erittäin tyytyväisiä, eikä siitä löydetty ollenkaan moitittavaa. Pientä erimielisyyttä ilmeni siis eräiden osa-alueiden tavoitteiden saavutettavuudessa ja selittäviä tekijöitä voivat olla muun muassa tavaratalon eri osastojen eripituiset ja -hintaist vakuutukset. Muita kehitysehdotuksia oli muun muassa palkitseminen vahvemmin volyymin mukaan, sillä myyntimäärät vaikuttavat myös katteeseen. Moni vetoi siihen, että vuodessa yli miljoonan euron henkilökohtainen volyymitavoite on liian hankala erityisesti pienemmille taloille. Suuremmat myymälät voivat saavuttaa korkean volyymirajan ja sitä kautta bonuksia helpommin kuin pienet. Volyymirajaa ja siitä ansaitun rahallisen palkkion summaa tulisi suhteuttaa paremmin talokohtaisesti, niin että se motivoisi tehokkaammin. Yksi tällainen keino on esimerkiksi luoda volyymiportaikko, jonka tasoja saavuttamalla ansaitsee jonkun määrän rahaa. Näin myös myyntimääriä saataisiin nostettua, sillä työntekijät voisivat reagoida realistisempiin tavoitteisiin lisää-

mällä tarvike- ja oheistuotemyyntiä. Yksittäisiä tarvikemyynnistä saatavia bonuksia pidettiin turhana tapana palkita.

Lähes kaikkien huulille nousi väkisinkin huolenpito ja käyttövalmis -palveluiden nykyisen palkitsemistavan eroavuus vakuutus- ja rahoitusmyyntiin. Johto pitää näiden palveluiden myyntiä yhtä tärkeänä kuin rahoitus- ja vakuutusmyyntiä, mutta henkilökohtainen palkkio puuttuu kokonaan. Niistä saatava palkkio näkyy tiimibonuksissa vain, jos tavoitteet on saavutettu. Moni halusi huolenpito- ja käyttövalmispalveluiden irrottamista ryhmäbonuksista järkevänä tai ainakin jonkinlaista kompromissia. Tavoitteet on asetettu kaikissa palveluissa lähes samalla tavalla, mutta palkitsemisjärjestelmässä henkilökohtainen palkkio ei kohdistu tavoitteisiin nähden aivan loogisesti. Huolenpito ja käyttövalmis -palveluihin haluttiin lähes yksimielisesti kiinteää palkkioprosenttia, jonka avulla palkan laskettavuus myös helpottuisi. Liittymäkauppaan ehdotettiin samaan tapaan kiinteää prosentti- tai määräkorkvausta.

Tiimibonukseen liittyvää tiedottamista pidettiin epäselvänä; haastateltavat työntekijät, erityisesti osa-aikaiset olivat epävarmoja siitä minkä suuruinen palkka maksetaan. Myös tiimibonuksen maksutiheys herätti keskustelua; kahden kuukauden välein maksettuna tiheys on liian harvoin ja pitäisi muuttaa kuukausittain maksettavaksi. Yksi mielipide kuitenkin erosi, perusteluna se, että harvemmin maksettuna bonuksen suuruus on suurempi ja näin ollen tuo suurempaa mielihyvää. Muut taas perustelivat tiimikohtaisen bonuksen suuruuden ennustamista vaivalloisena, mutta yleensä positiivisesti yllättävänä asiana.

Työnantajan mukaan nykyistä palkitsemisjärjestelmä ollaan jo kehittämässä hieman. Uudesta järjestelmästä on vasta luonnoksia, joten sen sisällöstä on vaikeaa tehdä arviota. Esimies uskoo kuitenkin, että uudistettu järjestelmä tulee olemaan vähintäänkin yhtä kannustava. Kehittämiseen liittyvistä vastauksista ilmenee myös, että esimies on samaa mieltä työntekijöiden kanssa siitä, että tiimibonuksien maksutiheyttä tulisi muuttaa kahdesta kuukaudesta joka kuukausi maksettavaksi. Nykyistä parempi asia olisi, että konkreettisen hyödyn saisi nopeammin. Oikeudenmukaista on kuitenkin jatkossakin, että kun tekee enemmän, saa enemmän.

6.6 Muiden palkitsemistapojen vaikutus

Viimeinen eli viides suurempi kysymys käsitteli hieman muiden palkitsemistapojen vaikutusta. Tähän lukeutuu muun muassa aineeton palkitseminen, tuotepalkinnot, työn joustavuus ja kehut. Ylipäättään kaikki mikä ei liity suoraan rahallisen palkitsemisen alle. Kysymys kuului: ”Miten muut kuin rahalliset palkitsemistavat vaikuttavat motivaatioosi?”. Lisäkysymyksinä pyydettiin myös vertaamaan muiden palkitsemistapojen tärkeyttä rahallisen palkitsemisen tärkeyteen ja antamaan kehitysehdotuksia nykyiseen.

Yleisesti ottaen työpaikan muihin palkitsemistapoihin oltiin myös varsin tyytyväisiä. Työnantaja muistaa kehua ja kannustaa, eikä tartu työntekijöiden arjessa pikkuasioihin. Vastuunantoa, luottamuksen osoitusta ja riittävää valinnanvapautta pidettiin arvossa ja se motivoi työntekijöitä suuresti. Kaikki olivat sitä mieltä, ettei rahallista palkitsemista voi korvata kokonaan muilla palkitsemistavoilla, sillä henkilökohtainen työpanos konkretisoituu parhaiten tilipussin suuruudessa. Rahallinen palkitseminen miellettiin kuitenkin lyhytaikaiseksi motivoijaksi ja sen sijaan pienemmätkin, aineettomat palkitsemistavat koettiin tiimihengen nostattajina ja pitkäaikaisena motivoijana. Tällaisina pitkäaikaisina tiimihengen nostattajina pidettiin muun muassa pari kertaa vuodessa pidettäviä yhteisiä osastoiltoja, kaikille jaossa olevat makeiset ja verbaalinen palkkio. Niiden vaikutusta pidettiin työilmapiirin kannalta kauaskantoisempina. Niin sanottu ”lämmin käsi” pomolta nousi haastatteluissa eniten esiin, sillä se on osoitus työntekijän ja tehdyn työn tärkeydestä ja hyödyllisyydestä. Nykyäänkin verbaalinen palkitseminen muistetaan, mutta muistutettiin, ettei sitä ole koskaan liiaksi. Eräänkin työntekijän mukaan: ”Etuna verbaalinen tai materiaallinen palkitseminen auttaa päivittäiseen motivaatioon ja itsetunto kohenee siitä monta metriä, joka taas näkyy tuloksessa vielä paremmin.”. Lisäyksenä kuitenkin mainittiin, että: ”Lämmin käsi ei yksin riitä, vaan se, että työpanos kohtaa tuloksen, ja joku huomaa ja palkitsee sen.”. Lisäyksessä palkitsemisella viitattiin pääasiassa rahalliseen palkitsemiseen.

Useita mainintoja tuli myyntikilpailuista, joita toivottiin enemmän. Erilaiset materiaalliset palkkiot kuten puhelimet, pelikonsolit ja televisiot olivat toivottuja ja herättivät kiinnostusta. Osa työntekijöistä kuitenkin epäili hieman heidän kykyään vaikuttaa myyntikilpailuiden määrään, sillä osa niistä on muiden yritysten järjestämiä. Materiaalil-

listen palkkioiden parhaana puolena pidettiin pysyvyyttä; mikäli samanarvoisen tuotteen saisi suoraan rahana, se menisi todennäköisesti johonkin muuhun. Tuotteisiin pystyy myös paremmin tutustumaan itse kun sitä pääsee käyttämään ja tällä tavalla niitä voi helpommin suositella muille.

Työnantajan mielestä pehmeät arvot, kuten kiitokset ja kehut ovat erittäin tärkeitä. Niillä on suuri merkitys ja niitä tulisi muistaa vielä nykyistäkin enemmän. Pienet asiat luovat välittämisen tunnetta ja se on myös sitä oikeasti. Työyhteisössä on tärkeää, että on mukavaa ja hyvä henki, sillä se vaikuttaa tulokseen positiivisesti. Nykyinen palkitsemisjärjestelmä on kokonaisuudessaan toimiva myös siksi, että siinä on mukana reilu peruspalkka ja houkuttelevat bonukset. Myyntialalle tyypillisessä kokonaan provisiopalkalle perustuva systeemi olisi liian raadollinen sekä työntekijöille, että asiakkaille. Asiakkaille tulee tässä tapauksessa helposti tunne, että palkka maksetaan suoraan heidän pussistaan ja työntekijät ponnistavat väkisinkin toistensa selkänahasta. Tällainen ei tekisi yhteis-
hengelle hyvää.

7 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä osiossa tehdään tutkimuksen yhteenveto, esitetään kehitysehdotuksia yritykselle ja pohditaan tutkimuksen onnistumista. Tutkimuksen tavoitteena on ollut kartoittaa nykyisen rahallisen palkitsemisjärjestelmän motivoivuus sekä löytää uusia ideoita rahalliseen palkitsemiseen liittyen, joilla sekä yritys kokonaisuudessaan, että sen henkilöstö voivat entistäkin paremmin.

7.1 Yhteenveto

Pääasiassa jokainen haastateltava oli tyytyväinen tai ainakin melko tyytyväinen nykyisen palkitsemisjärjestelmän toimivuuteen. He pitivät rahallista palkitsemista isona sekä erittäin tärkeänä etuna ja erityisen kannustavana toimialaan tyypillisten työtehtävien luonteen takia. Rahallista palkitsemisjärjestelmää ei haluta kokonaan korvata muulla palkitsemilla, sillä siinä näkyy konkreettisimmin tehdyn henkilökohtaisen työn tulos. Sitä kautta työntekijä saa myös itse vallan päättää, minkälaisen työpanoksen hän on valmis antamaan saadakseen lihavamman palkkapussin. Rahalliset kannustimet auttavat työntekijää automaattisesti kehittämään itseään ja kykyjään onnistumisten ansiosta. Onnistuminen luo lumipalloeefektin, josta hyvä mieli tarttuu asiakkaaseen ja sitä kautta luo parempia kauppoja.

Rahallisen palkitsemisjärjestelmän lisäksi muut palkitsemistavat ovat erittäin tärkeitä, joten niitäkään ei voi kokonaan pois laskea. Yrityksen tulee löytää palkitsemisessa tasapaino, kultainen keskitie, jossa on sopivasti mahdollisuus joustaa. Tärkeimpänä materiaalittomana palkitsemisena pidettiin huomatuksi tulemista ja konkreettisia kehuja. Näiden vaikutusta motivaatioon ei pitäisi vähätellä. Yrityksen esimies on asiassa samalla linjalla työntekijöiden kanssa ja myös alaiset ovat sitä mieltä, että tässä onnistutaan pääasiassa hyvin. Näin ollen yksi tärkeimmistä asioista on kunnossa. Muutenkin työnantajan välittäminen tuntuu kantautuvan perille, eikä kehitettävää juuri keksitä. Näistäkin lähinnä pienempiin asioihin, kuten myyntikilpailuihin toivottiin lisäystä.

7.2 Kehitysehdotukset

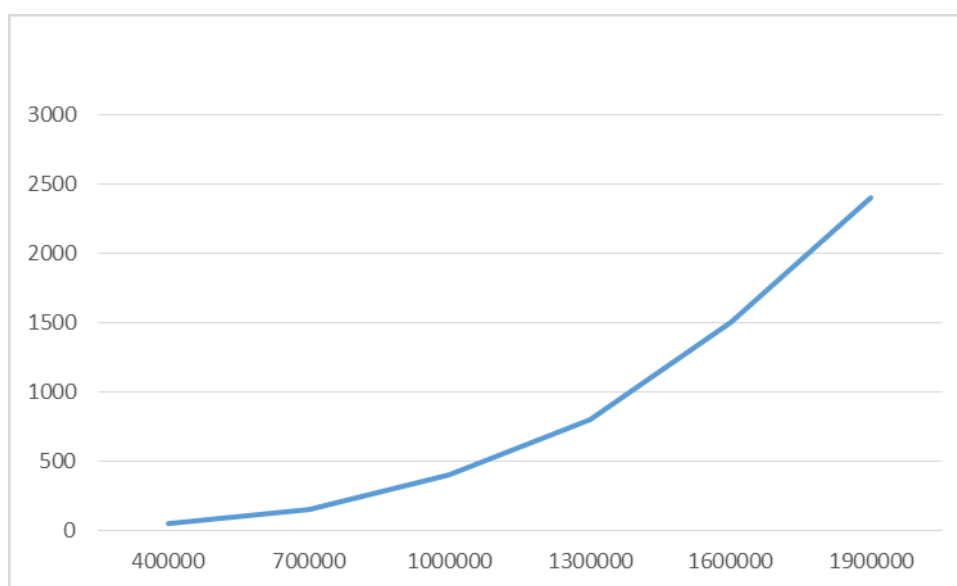
Hieman kehittämisen varaa ja hiottavaa nykyisessä rahallisessa järjestelmässä kuitenkin olisi. Yleisesti ottaen myyjien haastattelujen vastauksista voidaan päätellä, että huolenpito- ja käyttövalmispalveluihin halutaan jonkinlainen oma henkilökohtainen bonusjärjestelmä. Nykyinen palkitseminen kyseisistä palveluista ei osoittautunut monen mielestä tarpeeksi kannustavaksi. Useamman haastateltavan mielestä huolenpitopalveluiden myyntiin kohdistuvat vaatimukset suhteessa henkilökohtaiseen palkkioon oli liian pieni ja se on vaikuttanut palvelun tarjoamisen mielekkyyteen. Ehdotuksena on luoda huolenpito- ja käyttövalmispalveluiden ympärille vakuutusmyyntiä vastaava systeemi, jossa työntekijää palkitaan kiinteällä prosentuaalisella osuudella, esimerkiksi 5-8 % myydyn palvelun hinnasta. Palvelumyynnissä on suuret katteet, joten yritys hyötyy niiden suurentuneesta myynnistä. Täten työntekijöiden motivaatiota kasvattamalla he perehtyvät entistä mielummin palvelun myyntimenetelmiin ja tätä kautta kasvattavat kyseisen palvelun myyntimääriä. Näitä määriä kasvattamalla on varmaa, että jokainen osapuoli voittaa; asiakkaille tarjotaan palveluita enemmän, joten he ostavat niitä enemmän. Myyjät saavat tarjoavat palveluita enemmän, koska se hyödyttää heitä taloudellisesti ja taloudellisen edun suuruus on helposti määritettävissä. Yritys hyötyy kasvaneista myyntimääristä kun palkkion suuruus on optimoitu sopivaksi ja tekee näin ollen entistä parempaa tulosta. Mikäli 5-8 % henkilökohtainen palkkio huolenpito- ja käyttövalmispalveluista tuntuu Gigantti Oy:lle liian suurelta askeleelta, uskon, että myös henkilöstöä miellyttävä kompromissi löydetään; tällainen voisi olla muun muassa vakuutuslaskion palkkion suuruuden pitämistä ennallaan tai jopa laskea 1-2 %. Laskemista ei kuitenkaan suositella, koska silloin vakuutustavoite ei enää tunnu yhtä houkuttelevalta.

Myyntivolyymi ei ole ainakaan toistaiseksi kovin kannustava. Kuitenkin, volyyimia kasvattamalla myös väistämättä katteet kasvavat. Haastatteluissa selvisi, että yleisesti kaikkialla käytössä oleva volyymipalkkio ei ole kannustava, koska liikkeiden asiakasmäärissä on suuria eroja. Miljoonan, 1,3 miljoonan tai kahden miljoonan euron henkilökohtaisen vuosivolyymi on liian vaikea jopa suurelle osalle täysipäiväisistä rikottavaksi. Yritys voi päättää itse, haluaako se panostaa volyymin kasvattamisen motivoimiseen vai ei, mutta riippumatta vastauksesta sille löytyy ehdotus. Olisi järkevää luoda progressiivinen palkitsemisjärjestelmä volyymimyynnin ympärille. Tämä tarkoittaa sitä, että jo pienemmällä

myyntimäärällä pääsee käsiksi lisäbonukseen. Mitä suuremmat volyymitavoitteet rik-
koutuvat, sitä suuremmaksi kasvaa suhteessa bonuksen määrä. Esimerkiksi:

- Volyyymi vuodessa 400 000 euroa, bonus 50 euroa
- Volyyymi vuodessa 700 000 euroa, bonus 150 euroa
- Volyyymi vuodessa 1 000 000 euroa, bonus 400 euroa
- Volyyymi vuodessa 1 300 000 euroa, bonus 800 euroa
- Volyyymi vuodessa 1 600 000 euroa, bonus 1500 euroa
- Volyyymi vuodessa 1 900 000 euroa, bonus 2400 euroa

Volyymin noustessa tasaisissa 300 000 euron portaissa seuraavan tason saavuttaessaan ansaitsee suhteessa suuremman määrän kuin edellisellä tasolla. Pienemmille tasoille on mahdollista päästä myös hiljaisemmissa myymälöissä ja täysipäiväisten lisäksi ehkä osa-
aikainenkin työntekijä. Alla olevassa taulukossa ilmenee progressiivisuus:



Kuvio 6. Ehdotus myynnin volyymin progressiivisesta palkitsemisjärjestelmästä

Myös tiimibonusten maksutiheys herätti monella keskustelua. Useampi haastateltava oli sitä mieltä, että tiimibonus tulisi mieluummin joka kuukausi, eikä kahden kuukauden välein. Lisäksi tiimibonuksen suuruuden ennustettavuus oli monen mielestä vaikeaa ja siihen olisi hyvä saada korjauksia. Ennustettavuuden huonous vaikuttaa siihen, etteivät

työntekijät osaa arvioida tulevan palkkansa suuruutta tarpeeksi realistisesti ja tämä epä-tietoisuus aiheutti harmia. Vastausten perusteella seuraavan kuukauden henkilökohtaisen budjetin luominen on haastavaa kun tiimibonusten summat näkee vasta palkkakuitissa. Parempaa informointia tähän liittyen toivotaan johdolta tämän suhteen, niin täysipäiväisten kuin osa-aikaistenkin keskuudesta. Esimies oli samaa mieltä tiimibonusten muuttamisesta joka kuukausi maksettavaan muotoon, joten jäljelle jää informoinnin parantaminen. Osaksi laskelmointia voidaan helpottaa muuttamalla kokonaan tai osittain huolenpito- ja käyttövalmispalvelut sekä liittymät henkilökohtaisesti palkittaviksi. Liittymäpalkkio voisi myös olla prosenttiosuus tai mieluummin kertapalkkio, esimerkiksi viisi euroa per uusi avattu liittymä.

Kokonaisuudessaan voidaan sanoa, että Gigantin nykyinen palkitsemisjärjestelmä on toimiva ja kannustava. Se aktivoi työntekijöitä lisämyyntiin, eivätkä palkkiot ole liian vaikeasti saavutettavissa vaan tavoitteet ovat realistiset. Korvaukset ovat työmäärään nähden varsin sopivat, joten ne pitävät yllä motivaatiota kohtalaisen hyvin. Palkkioiden pienentäminen taas vähentäisi halua myynnin edistämiseen, sillä samalla työmäärällä saisi pienemmän korvauksen. Rahallisella palkitsemisella työntekijöitä sitoutetaan yhtiön tavoitteisiin niin, että siitä on hyötyä kaikille osapuolille.

Tutkimuksen kehitysehdotuksissa toivotaan vain pientä viilausta nykyiseen systeemiin. Yrityksen ottaessa käyttöön kaikki tai osan ideoista, se mitä todennäköisimmin parantaa kilpailukykyään ja tulostaan entisestään luoden työntekijöiden palautteen perusteella entistä paremmat puitteet tuloksen tekemiselle. Yrityksen tehtävänä on miettiä mitä palveluita ja tuotteita se haluaa priorisoida, ja sen tulee näkyä myös rahallisessa palkitsemisessa järkevästi kohdistetulla tavalla. Kun näistä asioista on loppuun asti huolehdittu, hyödyntää yritys henkilöstönsä potentiaalia, ja siitä aiheutuvaa tuloksen paranemista parhaalla mahdollisella tavalla.

7.3 Pohdinta ja oma oppiminen

Työ aloitettiin vuoden 2014 alussa teorialla opinnäytetyön ohjaajan avustuksella. Alun aiherajauksen ja opastuksen jälkeen työ eteni vaihe kerrallaan kohti loppua. Kesä tauon työstämisputkiin, mutta kaikista vähiten kriittiselle ajankohdalle, sillä suurin osa

teoriasta oli onneksi jo työstetty. Lähes koko empiirinen osio teemahaastattelut mukaan lukien työstettiin syksyn 2014 aikana, ja ohjeistusta työhön sai ohjaustapaamisten lisäksi sähköpostitse.

Työn aihe oli alusta alkaen erittäin kiinnostava, mutta melko haastava yritykselle, jonka palkitsemisjärjestelmä on jo niinkin toimiva kun on. Haastavuudesta huolimatta on mielestäni syytä tyytyväisyyteen, sillä nykyisen palkitsemisjärjestelmän toimivuudesta ja sen tuomasta motivaatiosta on saatu näyttöä. Lisäksi potentiaalisia kehityskohteitakin löydettiin, joten uskon, että tästä on hyötyä niin Gigantille kuin sen työntekijöillekin, kun mietitään nykyisen järjestelmän kehittämistä tulevaisuudessa. Uskon, että tutkimuksen tulokset auttavat toimeksiantajaa hahmottamaan entistä paremmin työntekijöiden mielipiteet bonusjärjestelmän toimivuuteen liittyen. Sen pitäisi auttaa yritystä hakemaan oikeaa suuntaa, jotta kannustavuutta voidaan parantaa entisestään.

Kaikki ei tietenkään mennyt aivan niin kuin piti. Suurin epäilykseni kohdistui jatkuvasti ajatukseen siitä, etten saisi tarpeeksi aineistoa tutkimukseen tai varsinkaan kehitysehdoituksiin. Alun perin mielessäni oli lähinnä tutkia miten motivaatio ilmenee yrityksessä, jossa rahallinen palkitseminen on näinkin edistynyt ja verrata sitä yrityksiin, joissa vastaavaa palkitsemista ei ole lainkaan. Aihe hieman kehittyi matkalla, mutta parempi näin, koska työllä ei olisi ollut konkreettista hyötyä.

Mielestäni työ oli raskas, mutta lopussa varsin palkitseva kokemus. Se opetti hahmottamaan raportissa kokonaisuuksien hallintaa, jäsentelyä, tiivistämistä ja turhan tiedon karsimista. Erityisesti matkalla oppi ymmärtämään, mitä kunnollisen tutkimuksen suunnittelu vaatii onnistuakseen. Olen kuitenkin tyytyväinen, sillä huomasin jälleen ker-
ran, että kysymys työn loppuun saamisesta on vain kiinni itsekurista. Se antaa voimia kohdata myös tulevat projektit.

Lähteet

- Aalto-Yliopisto. 2012. Johdanto palkitsemiseen. Luettavissa:
<http://rewardresearch.aalto.fi/fi/palkitseminen/>. Luettu 16.10.2014.
- Hakonen N., Hakonen A., Hulkko K. & Ylikorkala A. 2005. Palkitse taitavasti - palkitsemistavat johtamisen välineenä. WSOY. Porvoo.
- Hirsjärvi, S. & Huttunen, J. 1995. Johdatus kasvatustieteeseen. WSOY, Porvoo.
- Lahti, C., Tarumo, S. & Vartiainen, M. 2004. Palkkausjärjestelmien kehittäminen. Edita Oy, Helsinki.
- Laitinen J. 2014. Yhä useampi saa osan palkasta provisiona. Luettavissa:
<http://www.hs.fi/tyoelama/a1389416983464?sivu=1>. Luettu 20.1.2014.
- Nieminen T. & Tomperi S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. WSOY. Porvoo.
- Nupponen S. 2011. Työ ei kannata, kun verottaja vie ja tuet menevät. Luettavissa:
<http://www.taloussanomat.fi/raha/2011/03/14/heidan-ei-kannata-menna-toihin/20113518/139>. Luettu 26.1.2014.
- Järvinen V. Ekonomilehti. 2014. Oikea asenne työhön. Luettavissa:
<http://www.ekonomilehti.fi/oikea-assenne-tyohon/>. Luettu: 25.9.2014.
- Raimolampi. 2013. Henkilöstön kehitys organisaationa ja ihmisinä. Luettavissa:
<http://www.rl-ideointi.fi/Henkilostokehitys/>. Luettu 28.9.2014.
- Rauhala T. 2013. TE-toimistot: Nuoret eivät ole nirsoja työn suhteen. Luettavissa:
<http://www.mtv.fi/uutiset/kotimaa/artikkeli/te-toimistot-nuoret-eivat-ole-nirsoja-tyon-suhteen/1910262>. Luettu 03.10.2014.

Rämö A. 2013. Onnistuminen työelämässä. Luettavissa:

<http://ariramo.com/2013/03/02/onnistuminen-tyoelamassa/>. Luettu 25.9.2014.

Sitra. 2013. Aineettomat palkitsemiskeinot hyötykäyttöön. Luettavissa:

<http://www.sitra.fi/blogi/johtaminen/aineettomat-palkitsemiskeinot-hyotykyttoon>.

Luettu 01.11.2014.

Vartiainen M. & Kauhanen J. 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. 1. painos.

WSOY. Porvoo.

Viitamäki H. & Laitila J. 2009. Luettavissa:

http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=42733&name=DLFE-10828.pdf. Luettu: 21.8.2014.

Wikipedia. 2014. Taloudellinen epätasa-arvo. Luettavissa:

http://fi.wikipedia.org/wiki/Taloudellinen_ep%C3%A4tasa-arvo. Luettu 10.9.2014.

Wikipedia. 2014. Tulospalkkaus. Luettavissa:

<http://fi.wikipedia.org/wiki/Tulospalkkaus>. Luettu 10.9.2014.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset työntekijöille

- 1) Mikä on mielestäsi palkitsemisen tavoite Gigantissa?
- 2) Miten hyvin rahallinen palkitseminen toimii nyt?
 - ovatko bonusten määrä ja maksutiheys riittävät?
 - ovatko palkkiot/bonukset tarpeeksi hyvin saavutettavissa (realistisesti tavoitettavissa)
 - palkitaanko mielestäsi oikeista asioista?
- 3) Miten nykyinen rahallinen palkitsemistyyli motivoi tuloksen tekemiseen?
 - tunnetko sen lisäävän aktiivisuutta ja ponnisteluja?
 - miten palkitseminen vaikuttaa mielestäsi tuloksen tekemiseen?
- 4) Miten kehittäisit rahallista palkitsemista nykyisestä? (niin, että se motivoisi paremmin)
 - esim. palkitseminen erilaisista asioista (mistä?), yo. pohjautuen.
- 5) Miten muut kuin rahalliset palkitsemistavat vaikuttavat motivaatioosi? (materiaalilliset ja materiaalittomat tavat: esim. pomon kehu, tuotepalkinnot, karkki, työmatkaedut, lounassetelit, työn joustavuus, ym.).
 - kuinka paljon merkittävämpää kuin rahallinen palkitseminen?
 - toimiiko nykyinen? jotain kehitysehdotuksia?

Liite 2. Haastattelukysymykset työnantajalle

- 1) Miten hyvin nykyinen rahallinen palkitsemisjärjestelmä toimii yrityksen näkökulmasta?
 - onko palkitseminen esimiehen näkökulmasta motivaatiota nostavaa?
- 2) Kuinka paljon paremmin yritys tekee tulosta palkitsemisjärjestelmän kanssa kuin kokonaan ilman sitä? (ts. miten vaikuttaa yrityksen tulokseen?)
 - onko tästä jotain näyttöä? Jos on niin minkälaista?
- 3) Olisiko henkilökunta mielestäsi yhtä tuloshakuinen ja motivoitunut, jos kaikkia palkittaisiin rahallisesti samalla tavalla tuloksista riippumatta? (ts. pelkkä peruspalkka, ei tulospalkkausta)
- 4) Miten esimiehenä kehittäisit rahallista palkitsemisjärjestelmää nykyisestä? Vai onko kehitettävää ylipäätään?
 - muuttaisitko suuruuksia, maksutiheyttä, saavutettavuutta?
 - muuttaisitko sitä, ketä palkitaan ja mistä?
 - uusia ideoita?
- 5) Miten näet muiden palkitsemismuotojen vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon? Miten tärkeinä näitä pidät?
 - erilaiset edut (materiaalillinen ja materiaaliton) kuten lounasliput, työajan joustavuus, tuotepalkinnot, pomon kehu alaiselle