



Open your mind. LUT.

Lappeenranta **University of Technology**

Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Kauppakorkeakoulu

Kandidaatintutkielma

Talousjohtaminen

Tasapaino taloudellisessa tulospalkkiojärjestelmässä:

Kaksi näkökulmaa – Case Gigantti Oy

The balance in a financial incentive scheme:

Two perspectives – Case Gigantti Oy

10.5.2015

Tekijä: Gustafsson Robert

Opponentti: Haavilainen Jussi

Ohjaaja: Arminen Heli

SISÄLLYSLUETTELO

1. Johdanto	1
1.1. Tutkimuksen aihe ja tausta	2
1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat	4
1.3. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja rajaukset	5
1.4. Tutkimusaineisto ja –menetelmä	6
1.5. Tutkimuksen rakenne.....	7
2. Tulospalkkiojärjestelmän lähtökohdat	8
2.1. Kokonaispalkitseminen	8
2.2. Tulospalkkiojärjestelmä.....	10
2.3. Yhteensopivuusteoria	11
2.4. Agenttiteoria	12
2.5. Palkitsemisen reflektioteoria	14
3. Toimivan tulospalkkiojärjestelmän komponentit	18
3.1. Tulospalkkiot suunnittelun näkökulmasta	18
3.1.1. Tulospalkkiojärjestelmän tarkoitus	18
3.1.2. Tulospalkkiojärjestelmän rakenne.....	19
3.1.3. Tulospalkkiojärjestelmän käyttötavat	20
3.2. Tulospalkkiojärjestelmä kokemuksen näkökulmasta	22
3.2.1. Tulospalkkiojärjestelmän merkitykset	22
3.2.2. Tulospalkkiojärjestelmän vaikutukset.....	23
4. Tulospalkkiojärjestelmä – Case Gigantti Oy	25
4.1. Tutkimusmenetelmä ja aineiston kuvailu	25
4.2. Kohdeyritys ja liiketoimintayksikön tulospalkkiojärjestelmä	26
5. Tutkimustulokset ja analyysi	29
5.1. Tutkimustulosten raportointi	29
5.1.1. Tulospalkkiojärjestelmän tarkoitus	29
5.1.2. Tulospalkkiojärjestelmän rakenne.....	30
5.1.3. Tulospalkkiojärjestelmän käyttötavat	32
5.1.4. Tulospalkkiojärjestelmän merkitys	33

5.1.5. Tulospalkkiojärjestelmän vaikutukset.....	34
5.2. Tutkimustulosten analyysi.....	35
5.3. Vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	37
6. Yhteenveto ja johtopäätökset	41
Lähdeluettelo	43
Aineistoluettelo.....	49

Liite 1. Haastattelurunko

Liite 2. Kyselylomake ja tulokset

Kuvioluettelo

Kuvio 1. Tulospalkkiojärjestelmän toimivuusmalli.....	2
Kuvio 2. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	5
Kuvio 3. Tulospalkkaus on osa palkitsemisen kokonaisuutta.....	9
Kuvio 4. Palkitsemisen yhteensopivuus.....	12
Kuvio 5. Palkitsemisen ja työkäyttämisen merkitykset	17

Taulukkoluetelo

Taulukko 1. Palkitsemisen reflektioteoria ja palkitsemisen merkitykset.....	16
Taulukko 2. Gigantin tulospalkkiojärjestelmän kehityskohteet.....	38

1. Johdanto

”Kaikella on hintansa.” – Sanonta kuvastaa nykypäivän yhteiskuntaa osuvin sanoin. Ihmiset olettavat suorituksistaan palkkioita, jotka realisoituvat lukuisissa eri muodoissa, aikajänteissä, sekä konteksteissa. Organisaation näkökulmasta palkitsemisen tehtävänä on muun muassa tukea strategian toteutumista ja viestittää arvoja sekä tavoitteita (Kauhanen 2004, 105). Palkitsemisella on suuria vaikutuksia organisaatioissa, ja siihen on syytä kiinnittää erityistä huomiota, kun kannusteita kaivataan niin tuloksen parantamiselle, kuin uusille innovaatioillekin.

Kokonaisvaltainen tuloksen parantaminen vaatii ponnisteluja jokaisella organisaation tasolla. Tavoitteiden tukena ja ohjauskeinona voidaan käyttää tulospalkkiota. Toimiva tulospalkkiojärjestelmä saa aikaan organisaatiossa toivottuja vaikutuksia. Järjestelmän rakentaminen, kehittäminen ja ylläpitäminen aiheuttavat kustannuksia, mutta sen avulla voidaan saavuttaa merkittäviä hyötyjä. Järjestelmän yhteensopivuuteen organisaatiossa ja sen toimintaympäristössä tulee kiinnittää erityistä huomiota suunnittelussa. (Hulkko, Hakonen, Hakonen & Palva 2002, 11-12, 14) Toiminta tulisi olla myös strategisesti kestävällä pohjalla. Epävakaista ja kestäväen kehityksen vastaisista kannustejärjestelmistä löytyy esimerkkejä myös lähihistoriasta. Vinoutuneiden tulospalkkiojärjestelmien on kritisoitu toimineen katalyytteina jopa taloushistorian suurimmalle finanssikriisille (esim. Haiss 2010; Moore 2011). Yhtenä merkittävimmistä riskeistä heikosti toimivan tulospalkkiojärjestelmän kohdalla on sen aiheuttama osaoptimointi ja ohjaus väärään suuntaan (Hulkko et al. 2002, 38; Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 50). Järjestelmä voi siis toimia myös kokonaisuudessaan kehittäjäänsä vastaan.

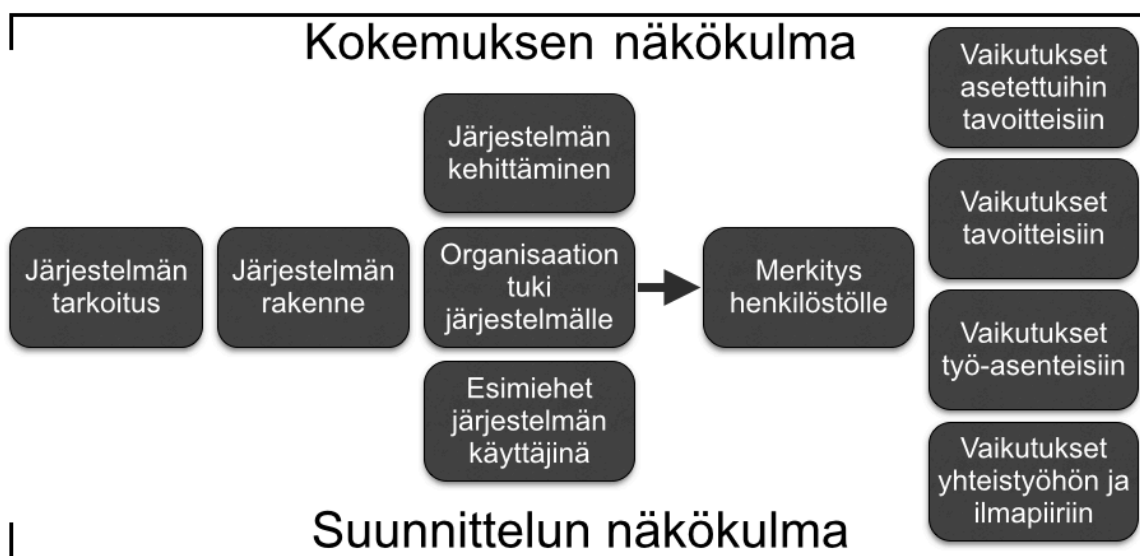
Henkilöstön johtaminen, motivointi, sekä sitouttaminen yrityksen toimintastrategiaan ovat tulospalkkiojärjestelmän tarkoituksen keskiössä, mutta useat muuttujat vaikuttavat siihen, miten järjestelmä koetaan ja toteutuu käytännössä. Tärkeäksi kysymykseksi nouseekin: Miten rakentaa tasapainoinen ja toimiva palkitsemisjärjestelmä tulostavoitteiden saavuttamisen tueksi?

1.1. Tutkimuksen aihe ja tausta

Tämän tutkimuksen aiheena on taloudellinen tulospalkkiojärjestelmä, jota tarkastellaan osana palkitsemisen kokonaisuutta. Empiirisen tutkimuksen kohteena on pohjoismaiden suurimman viihde- ja kodinelektroniikan vähittäismyyjäkonserni Elkjøp:n suomalainen tytäryhtiö, Gigantti Oy. Tutkimuskohteen valintaan vaikutti oleellisesti yrityskontaktin ja henkilökohtaisen mielenkiinnon yhdistäminen.

Tutkimuksen aiheen taustalla on oletus siitä, että hyvin toimivan tulospalkkiojärjestelmän tulee olla tasapainoinen niin yritysjohton kuin henkilöstönkin näkökulmista tarkasteltuna. *Tasapainoa tulospalkkiojärjestelmässä arvioidaan tutkimusnäkökulmien välillä havaittavien eroavaisuuksien sekä syy-seuraussuhteiden avulla.*

Tulospalkkiojärjestelmää tarkastellaan *suunnittelun ja kokemuksen näkökulmista*, jotka pohjautuvat Hakosen, Hulkon ja Ylikorkalan (2004) kehittämään *tulospalkkiojärjestelmän toimivuusmalliin*. Näkökulmien ymmärtämiseksi mallin komponentteja sovelletaan *palkitsemisen reflektioteorian (reflection theory on compensation)*, *agenttiteorian (agency theory)* sekä *yhteensopivuusteorian (strategic fit)* kontekstissa. (Hulkko et al. 2005, 203) Tulospalkkiojärjestelmän toimivuusmalli on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Tulospalkkiojärjestelmän toimivuusmalli (mukaillen, Hakonen, Hulkko, Ylikorkala 2004)

Aiheena tulospalkkioiden voidaan todeta olevan ajankohtainen. Akateeminen sekä managerialistinen kiinnostus tulospalkkiojärjestelmiä kohtaan on ollut kasvussa ympäri maailman jo muutaman vuosikymmenen ajan (Ledford, Lawler & Mohrman 1995; Miceli & Heneman 2000; Lemineux, MacLeod & Parent 2009). Myöskin Suomessa tulospalkkiojärjestelmien käyttö on kasvanut merkittävästi 1990- ja 2000- luvuilla (Hulkko, Ylikorkala, Hakonen & Sweins 2005, 199–200). Palkkiojärjestelmien aiempi tutkimus osoittaa, että raha motivoi yksilöä suoriutumaan työssään paremmin ja tehokkaammin, sekä palkitsemisen tehokkuus pohjautuu sen rahalliseen arvoon (esim. Guzzo, Jette & Katzell 1985; Stajkovic & Luthans 1997; Rynes, Gerhart & Minette 2004). Painopisteenä aiemmissä tutkimuksissa on ollut myös palkkiojärjestelmien oikeudenmukaisuus (Leventhal 1980; Lind & Tyler 1988). Tulospalkkiojärjestelmä on aiheena moniulotteinen ja edelleen kypsytymättömän aihepiiri, jonka ymmärtämisessä on saavutettu vasta viime vuosikymmenen aikana merkittäviä teoreettisia edistysaskelia (esim. Baker 2002; Mickel & Barron 2008; Raith 2008; Hakonen 2012). Perinteisiä motivaatio- ja talousteorioita yhdistelevä Henk Thierryn (2001) kehittämä *palkitsemisen reflektioteoria* tarjoaa aiheelle mielenkiintoisen kontekstin. Teoriaa on hyödynnetty empiirisissä tutkimuksissa toistaiseksi verrattain vähän, ja sen tueksi kaivataan lisää empiirisiä havaintoja (Hakonen 2012, 25). Tulospalkkiojärjestelmien toimivuus on tyypillinen teema aiheen tutkimuksessa, mutta eri näkökulmien huomioon ottaminen ja niiden välinen tasapaino on jäänyt vähemmälle huomiolle. Aiheeseen perehtyminen on näin ollen tämän tutkimuksen osalta perusteltua ja voidaan todeta, että tulospalkkiojärjestelmät vaativat tutkimustyötä jatkossakin.

Kauhasen ja Salmen (2013) toteuttaman tutkimuksen mukaan nykypäivänä Suomessa ei ole havaittavissa kasvutrendiä tulospalkkauksen yleisyydessä, mutta yhä useammat yritykset ottavat järjestelmiä käyttöön ja samalla toiset luopuvat niistä. Kasvavan trendin mukaan, yritykset siirtyvät käyttämään entistä kokonaisvaltaisempaa suorituksen arviointia, eli henkilöstön tuloksellisuutta arvioidaan yhä useamman suoritusmittarin perusteella ja tulospalkkauksen perusteita muutetaan tiheästi (Kauhanen & Salmi 2013). Tämän tutkimuksen avulla on perusteltua selvittää kohdeyrityksen tulospalkkiojärjestelmän nykytilaa, sekä mahdollisia tarpeita muutokselle.

1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tutkimuksen kohdeyrityksen, Gigantti Oy:n tulospalkkiojärjestelmää arvioidaan suunnittelun sekä kokemuksen näkökulmista. Tavoitteena on analysoida empiirisen tutkimuksen tuloksia lukujen 2 ja 3 teoriarungon kontekstissa ja muodostaa käsitys nykyisen tulospalkkiojärjestelmän toimivuudesta ja näkökulmien eroavaisuuksista sekä syy-seuraussuhteista. Tutkimus osuu ajallisesti yrityksen tilikauden vaihtumiseen ja meneillään olevaan tulospalkkiojärjestelmän kehityshankkeeseen. Tavoitteena on näin ollen myös esittää havaittujen korrelaatioiden perusteella kehitysehdotuksia tutkimuskohteen yritysjohdolle.

Päättutkimusongelma:

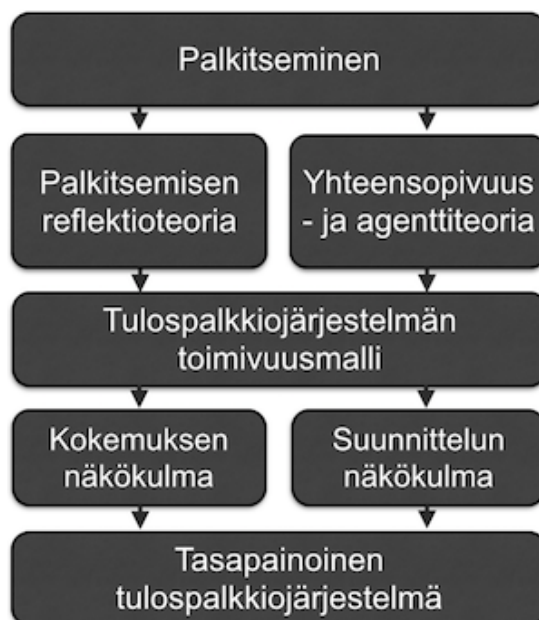
- ***Huomioiko Gigantti Oy:n nykyinen tulospalkkiojärjestelmä suunnittelun sekä kokemuksen näkökulmat tasapainoisesti?***
 - Tutkimusongelman avulla selvitetään tutkimusnäkökulmien välillä havaittavia eroavaisuuksia sekä syy-seuraussuhteita kohteen tulospalkkiojärjestelmässä.

Tutkimuksen alaongelma:

- ***Miten tulospalkkiojärjestelmän toimivuutta voidaan kehittää tutkimuskohteessa?***
 - Tutkimustulosten pohjalta voidaan tehdä ehdotuksia tulospalkkiojärjestelmän kehitykselle.

1.3. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja rajaukset

Tutkimus pohjautuu kolmeen teoramalliin, joiden avulla selitetään *tulospalkkiojärjestelmän toimivuusmallin* mukaisia tutkimusnäkökulmia. Henk Thierryn (2001) kehittämän, perinteisiä motivaatio- ja talusteorioita yhdistelevän, *palkitsemisen reflektioteorian* avulla tulospalkkiojärjestelmää tulkitaan *kokemuksen näkökulmasta*. Palkitsemisen reflektioteorian rinnalla tarkastellaan taloustieteeseen perustuvaa *agenttiteoriaa* (esim. Jensen & Meckling 1976; Fama 1980; Gault 2007), sekä strategiseen suunnitteluun pohjautuvaa *yhteensopivuuden teoriaa* (esim. Balkin & Gomez-Mejia 1990; Lawler 1990), jotka yhdessä tukevat *suunnittelun näkökulman* ymmärtämistä. Lopputuloksena saadaan käsitys *tasapainoisesta tulospalkkiojärjestelmästä*, niin työnantajan, kuin työntekijöidenkin näkökulmista. Tutkimus perustuu kuvion 2 esittämään teoreettiseen viitekehykseen.



Kuvio 2. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen kohteena on suuryritys, joten kandidaatintyön puitteissa tutkimuksen laajuuden rajoittamiseksi aihe ja tutkimus ovat rajattu koskemaan ainoastaan kyseisen yrityksen yhtä liiketoimintayksikköä. Lisäksi tarkasteltava aihe rajataan koskemaan *taloudellisia palkkioita*. Näin ollen monet aineettomat palkkiot jäävät tarkastelun

ulkopuolelle. Taloudellisten tulospalkkiojärjestelmien luonteesta johtuen kuitenkin tietyt aineettomat palkkiot, kuten esimerkiksi palaute työstä ja mahdollisuus vaikuttaa yrityksen toimintaan, vaikuttavat merkittävänä osana tulospalkkiojärjestelmän toimivuutta. Näitä tekijöitä käsitellään osittain tutkimuksen edetessä.

Empiirisen tutkimuksen kohteena on valitun liiketoimintayksikön alempien toimihenkilöiden tulospalkitseminen. Perusjoukko koostuu myynnin sekä asiakaspalvelun työntekijöistä. Rajaaminen on perusteltua, sillä yksikön johtoportaan ja esimiesten tulospalkitseminen eroaa alemmista toimihenkilöistä, sisältäen hallinnollisia mittareita. Koko yrityksen mittakaavassa, kyseisen liiketoimintayksikön tulospalkkiojärjestelmä sisältää sille ominaisia, työn luonteeseen liittyviä piirteitä. Yksikössä mitataan osittain suorituksia, joita ei tehdä yrityksen muissa yksiköissä. Näin ollen tutkimuksen rajauksen perusteella tulokset voidaan yleistää koskemaan ainoastaan kyseistä liiketoimintayksikköä. Tutkimustulosten soveltamista yrityksen muihin liiketoimintayksiköihin tulee harkita erityisellä varovaisuudella.

1.4. Tutkimusaineisto ja –menetelmä

Tässä tutkimuksessa tulospalkkaukseen perehdytään käytännön esimerkin kautta. Tutkimus toteutetaan *laadullisena tutkimuksena* hyödyntäen induktiivista analyysia. Hirsjärven, Remeksen & Saajavaaran (2009, 164) mukaan tällöin lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesin testaaminen, vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Tutkimuksen metodologia noudattaa *tapaustutkimuksen* ominaispiirteitä. Tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohteen toimintaa tulkinnan kautta ja kohteesta pyritään keräämään tietoa monin eri tavoin (Hirsjärvi et al. 2009, 166; Metsämuuronen 2011, 223).

Tutkimusaineiston keräys hyödyntää useaa eri menetelmää. Empiria pohjautuu havainnointiin, yrityksen sisäisiin materiaaleihin, teemahaastatteluun, sekä strukturoituun kyselylomakkeeseen. Aineiston keruun menetelmät ovat valittu tuottamaan resurssien puitteissa mahdollisimman laaja kuva tutkittavasta tapauksesta.

1.5. Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu kuudesta luvusta, joista ensimmäinen sisältää johdannon aiheelle ja tutkimukselle. Tämä luku esittelee tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat, sekä teoreettisen viitekehyksen.

Toinen ja kolmas luku sisältävät tutkimuksen teoriarungon. Toinen luku käsittelee palkitsemisen ja tulospalkkiojärjestelmien taustalla vaikuttavia seikkoja. Kolmas luku paneutuu toimivan tulospalkkiojärjestelmän komponentteihin syntetisoiden luvussa kaksi esiteltyä teoriaa. Tulospalkitseminen pilkotaan komponentteihin Hakosen et al. (2004) esittämän palkitsemisen toimivuusmallin mukaan ja tulospalkitsemisen kokonaisuuteen perehdytään kahdesta näkökulmasta; suunnittelun näkökulmasta sekä kokemuksen näkökulmasta.

Empiirinen tutkimus alkaa neljännestä luvusta, jossa esitellään valittu tutkimusstrategia- ja menetelmä. Kappale kuvaa tutkimusprosessin ja aineiston keruun, sekä perehtyy kohdeyrityksen piirteisiin yrityksen sisäisiin materiaaleihin perustuen. Viides luku puolestaan keskittyy tutkimuksen tulosten raportointiin ja analyysiin. Analyysin jälkeen tutkimuskysymyksiin muodostetaan vastaukset.

Kuudes, eli viimeinen luku sisältää yhteenvedon tutkimuksesta sekä johtopäätökset. Tärkeänä lisänä luvussa pohditaan mahdollisia jatkotutkimuksia.

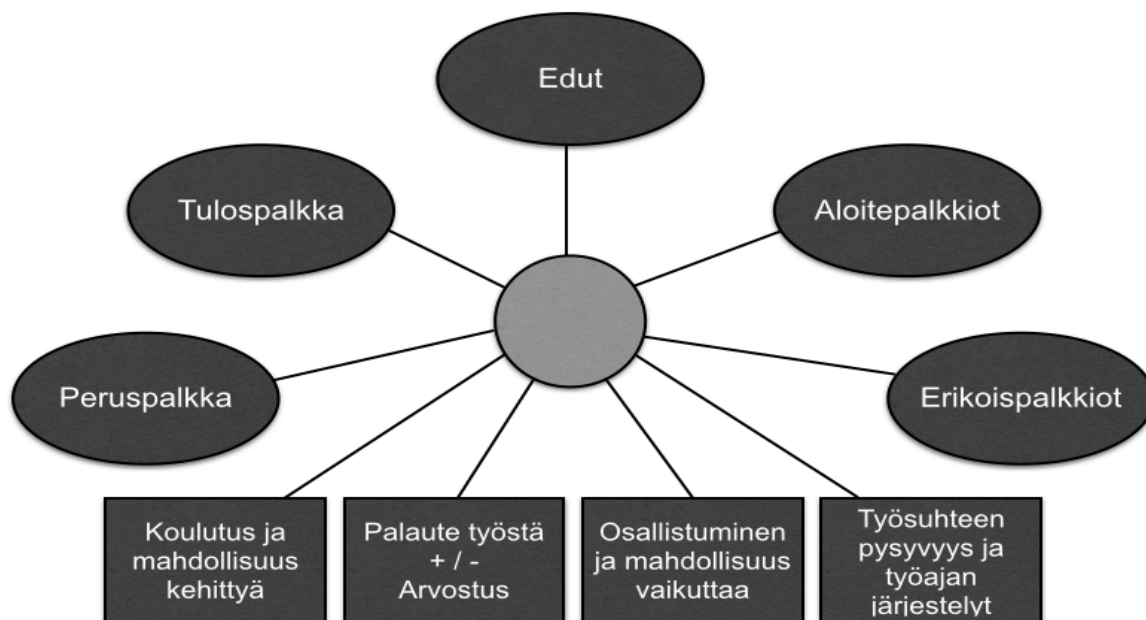
2. Tulospalkkiojärjestelmän lähtökohdat

Tulospalkkiot ovat osa laajaa palkitsemisen kokonaisuutta. Ennen tulospalkkioiden tarkastelua on tärkeää hahmottaa tulospalkitsemisen asema palkitsemisen kokonaisuudessa sekä siihen vaikuttavat tekijät yksilön ja organisaation näkökulmista. Tämän tutkimuksen yhteydessä usein mainitulla termillä ”*palkkiojärjestelmä*”, tarkoitetaan kokonaisuutta johon sisältyvät palkitsemisperusteet ja –tavat, jaon toteutustavat sekä järjestelmän kehittämistavat (Vartiainen & Kauhanen 2005, 18).

2.1. Kokonaispalkitseminen

Palkitseminen on moniulotteinen aihepiiri, josta yksiselitteisen määritelmän tekeminen on haastavaa. Määrittelylle hyvänä lähtökohtana voidaan pitää, että palkitsemisen taustalla on sopimussuhde, josta kummankin osapuolen tulee hyötyä. Organisaatiolla on tarve suorituksille, joita työntekijä tarjoaa, ja vastineeksi organisaatio tarjoaa työntekijälle merkityksellisiä asioita. (Rantamäki et al. 2006, 15) Palkitseminen on myös tärkeä johtamisen väline, jolla ohjataan organisaatiota haluttuun suuntaan sekä kannustetaan ja motivoidaan henkilöstöä (Gustafsson & Jokinen 1994, 13; Kauhanen 2004, 105, 111).

Kokonaispalkitseminen voidaan jakaa aineellisiin sekä aineettomiin palkkioihin (Hulkko et al. 2002, 53). Aineelliset palkkiot on helppo mieltää rahana tai etuna, jolla on taloudellista merkitystä palkkion vastaanottajalle. Aineettomat edut puolestaan realisoituvat muodoissa, joita ei voida suoraan mitata taloudellisin arvoin. Hulkon et al. (2002, 55) mukaan palkitsemisen kokonaisuus voidaan esittää tiivistetysti kuvion 3 mukaisessa muodossa. Kuviossa aineelliset palkkiot ovat kuvattu ylempänä ja aineettomat palkkiot alhaalla.



Kuvio 3. Tulospalkkaus on osa palkitsemisen kokonaisuutta (Hulkko et al. 2002, 55)

Merchantin ja Van der Steden (2007) mukaan hyvän palkitsemisjärjestelmän tulee täyttää seitsemän tärkeää kriteeriä: Palkkioilla tulee olla merkityksellistä *arvoa* niiden saajalle. Niiden tulee olla *riittävän suuria*, jotta ne ovat saajaan nähden *vaikuttavia*. Palkkioiden tulee olla *ymmärrettäviä* ja niiden täytyy *realisoitua ajoissa*. Lisäksi, palkkioilla tulisi olla *kestävä vaikutus* ja niiden tulee olla myös *peruutettavissa*. Viimeisenä kriteerinä, palkkioiden tulee olla *kustannustehokkaita*. (Merchant & Van der Stede 2007, 403-404)

Edellä mainitun lisäksi, palkkiojärjestelmän oikeudenmukaisuus ja kehittäminen ovat oleellinen osa järjestelmän toimivuutta. Vartiainen ja Kauhanen (2005) esittävät G.S Leventhalin (1980) artikkelia "*What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships*" mukaillen, että palkkiojärjestelmien tulee olla johdonmukaisia ja estää puolueellisuutta sekä yksipuoleisuutta. Palkkiojärjestelmää koskevan tiedon tulee olla tarkkaa ja järjestelmän täytyy myös sallia mahdollisuus oikaistavuudelle, mikä tarkoittaa tarvetta jatkuvalla prosessin kontrollille. Palkkiojärjestelmän tulee olla edustava, eli jokaisen järjestelmän käyttäjän tulee saada tarvittaessa äänensä kuuluville. Lisäksi, palkkiojärjestelmän tulee

olla eettisesti kestäväällä pohjalla, noudattaen määrättyjä eettisiä ja moraalisia normeja. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 26)

2.2. Tulospalkkiojärjestelmä

Tulospalkkiojärjestelmä täydentää ja toimii osana organisaation peruspalkkaustapoja (Kauhanen 2004, 126). Se on palkkauksen osa, joka on täysin organisaation päätösvallan alaisuudessa (Hulkko et al. 2005, 201). Taloudellinen tulospalkkiojärjestelmä tarkoittaa sitä, että rahallisen palkkion toteutuminen kytketään ennalta määriteltyihin ryhmän tai yksilön tavoitteisiin tai käyttäytymismalleihin (Honeywell-Johnson, McGee, Culig & Dickinson 2002). Useimmiten asetetut tavoitteet liittyvät organisaation kannattavuus-, tehokkuus-, tuottavuus-, laatu-, tai kehitystavoitteisiin (Tauria 1993, 226; Kauhanen 2004, 127). Vaikka tulospalkkiojärjestelmät ovat aina yrityskohtaisia, olennainen ja yhteinen piirre niillä on se, että palkkiot reagoivat organisaation kannattavuuden muutoksiin (Gustafsson & Jokinen 1994, 7).

Tulospalkkioiden osalta organisaatioissa voidaan erottaa kolme eri tasoa. Organisaatio-
tasolla tulospalkkiojärjestelmä pyrkii ohjaamaan henkilöstöä kokonaisuutena kohti yhteisiä tavoitteita sekä herättämään henkilöstössä kiinnostusta organisaatiotason tavoitteita kohtaan. Ryhmätasolla tulospalkitseminen motivoi ja ohjaa ryhmää työskentelemään ryhmätavoitteiden saavuttamiseksi. Yksilötasolla tulospalkitseminen puolestaan keskittyy yksilön henkilökohtaisiin suorituksiin, jotta tämä hoitaisi omat tehtävänsä tavoitteiden mukaisesti. (Tauria 1993, 227)

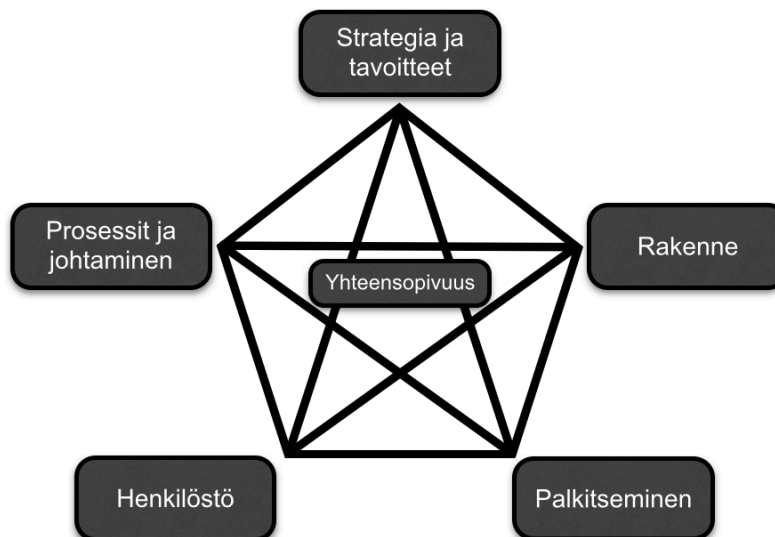
Toimiva tulospalkkiojärjestelmä luo useita positiivisia vaikutuksia, joista esimerkkeinä mainittakoon korkeampi yrityksen tuloksellisuus, sisäinen yhteistyö ja henkilöstön motivaatio (Hulkko et al. 2002, 40). Laboratorio- ja kenttätutkimukset ovat johdonmukaisesti osoittaneet, että henkilökohtaiset sekä ryhmäperusteiset rahalliset kannusteet parantavat tuottavuutta verrattuna tavalliseen tuntipalkkaukseen (Honeywell-Johnson et al. 2002). Tämän seurauksena tulospalkkiojärjestelmästä hyötyvät myös kaikki muutkin organisaation sidosryhmät, kuten asiakkaat, velkojat ja yhteistyökumppanit.

Kustannuksia tulospalkkiojärjestelmästä syntyy maksettujen palkkioiden ja sivukulujen lisäksi järjestelmän aiheuttaman hallinnollisen työn muodossa. Huonosti toimiva järjestelmä voi ohjata organisaatiota väärään suuntaan ja aiheuttaa osaoptimointia. (Rantamäki et al. 2006, 50) Järjestelmän arvioinnissa voidaan hyödyntää muun muassa perinteisiä kustannus-hyöty- laskelmia (Hulkko et al. 2002, 38). Hyvänä lähtökohtana arvioinnille on puolueeton analyysi organisaation palkitsemisen toimivuudesta, jonka voi suorittaa organisaation ulkopuolinen taho (Rantamäki et al. 2006, 131). Huonoista tai yhdentekevistä tulospalkkiojärjestelmistä ja -käytännöistä on syytä luopua viipymättä, sillä ilman lisäarvon tuottoa ne syövät organisaation tuloksellisuutta ja tehokkuutta.

2.3. Yhteensopivuusteoria

Yhteensopivuusteoria on tulospalkkiojärjestelmän kulmakivi suunnittelun näkökulmasta. Teorian avulla etsitään tapaa kuvata monimutkaisten järjestelmien eri osa-alueiden yhteneväisyyttä. Tulospalkkiojärjestelmän kontekstissa, teoria kuvaa strategista palkitsemista, eli onko palkitseminen linjassa liiketoimintastrategian ja muiden organisaation osa-alueiden kanssa. (Hulkko et al. 2005, 204) Teorian avulla voidaan perustella, miksi tulospalkkiojärjestelmän suunnitteluun tulee kiinnittää huomiota ja mitkä organisaation tekijät vaikuttavat sen toimintaan.

Strategisen yhteensopivuuden käsitettä on tarkasteltu useissa teoksissa sekä tutkimuksissa (esim. Lawler 1990; Balkin & Gomez-Mejia 1990, Gomez-Mejia 1992). Lähes jokainen palkitsemista käsittelevä teos nostaa palkitsemisen strategisen yhteensopivuuden esille muodossa tai toisessa. Palkitseminen on kiinteä osa organisaation kokonaisuutta, joten sen tulee sopia yhteen organisaation muiden toimintajärjestelmien kanssa (Rantamäki et al. 2006, 39). Organisaation muutosten yhteydessä on syytä tarkastella myös palkitsemisjärjestelmää uuden tilanteen valossa ja varmistaa yhteensopivuus osana kokonaisuutta. On kuitenkin todettu, että useissa organisaatioissa palkitsemista ei mielletä osaksi strategian ydintä (Thierry 2001, 150). Organisaation toimintajärjestelmien ulottuvuudet ja niiden väliset yhteydet voidaan esittää kuviossa 4 esitetyn Lawlerin (1990) kehittämän *palkitsemisen tähtimallin* mukaan.



Kuvio 4. Palkitsemisen yhteensopivuus (Lawler 1990)

Gomez-Mejia (1992) on tutkimuksellaan osoittanut, että palkitsemisen ja liiketoimintastrategian yhteensopivuus parantaa organisaation suorituskykyä. Algoritminen, sääntöihin perustuva mekanistinen palkitsemisstrategia sopii parhaiten tuote-orientoituneisiin ja vakaisiin, sisäisesti kasvaviin yrityksiin. Empiirinen palkitsemisstrategia puolestaan vaikuttaa tehokkaammin yhteen tuotteeseen keskittyvissä yrityksissä, joiden monipuolistamisprosessi perustuu evoluutioon. Gomez-Mejia toteaa kuitenkin, että tutkimuskohteesta riippuen sopiva yritystason palkitsemisstrategia voi parantaa suorituskykyä yrityksen tietyissä liiketoimintayksiköissä ja vaikuttaa toisissa päinvastaisesti. (Gomez-Mejia 1992)

2.4. Agenttiteoria

Agenttiteoria kuvaa työnantajan motiiveja tulospalkkiojärjestelmän käyttöönotolle, kehittämiselle ja ylläpidolle. Päämies-agentti –ongelma esiintyy jokaisessa ihmisten välistä yhteistyötä sisältävässä tilanteessa, sillä ihmiset maksimoivat tyypillisesti omaa hyötyään, aiheuttaen informaation epätasaista jakautumista. Tästä syntyy agentuurikustannuksia päämiehelle valvonnan kustannuksina ja agentille sitoutumisen kustannuksina, sekä kokonaisuudessaan jäännöstappiota toiminnassa. (Jensen & Meckling 1976)

Päämies-agentti –suhteella tarkoitetaan sopimuksenvaraista toimintaa, jossa päämies valtuuttaa toisen henkilön (*agentin*) suorittamaan toimintoja päämiehen lukuun. Valtuuttaminen sisältää vastuun ja auktoriteetin siirtämistä agentille. Kun molempien osapuolten oletetaan maksimoivan omaa hyötyään, voidaan olettaa, että agentti ei sopimuksista huolimatta aina toimi päämiehen intressien mukaisesti. Päämies voi rajoittaa intressien eroavaisuuksia käyttämällä esimerkiksi sopivia kannusteita. Teoria olettaa, että päämiehen on käytännössä mahdotonta varmistaa ja tarkkailla, että agentti tekee optimaalisia päätöksiä päämiehen näkökulmasta. (Jensen & Meckling 1976) Esimerkkinä tyypillisestä päämies-agentti –suhteesta; työntekijä on työnantajansa edustaja ja valtuutettu rajapinta asiakaskontakteille.

Agenttiteorian mukaan kannusteilla on keskeinen vaikutus motivaatioon ja tehokkuuden kontrollointiin (Bonner & Sprinkle 2002). Koska palkitseminen on tärkeä ja tehokas johtamisen väline, ja tulospalkkioita maksetaan yritysjohton asettamien perusteiden mukaisesti, on niillä mahdollista ohjata agenttia suoriutumaan tehtävistään yrityksen menestyksen ja edellytysten mukaisesti.

Yksilöt karttavat tyypillisesti riskejä. Päämies-agentti –suhteessa syntyy riskejä, jotka jakautuvat osapuolille epätasaisesti. Kun palkkio on sidottu tavoitteiden saavuttamiseen, voi palkkion saaminen olla agentille riskialtista. Tavoitteista ja mittauskäytännöistä riippuen, tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavat vaihtelevin määrin ulkoiset tekijät, joihin agentti ei voi itse suoraan vaikuttaa. Mitä suurempi ulkoisten tekijöiden vaikutus on tavoitteiden saavuttamisessa, sitä suurempaa riskipreemiota agentit vaativat toiminnalleen. (Bonner & Sprinkle 2002; Kauhanen & Napari 2012)

Palkkion sitominen tuloksellisuuteen voi myös toisaalta motivoida agenttia käyttämään järjestelmää hyväkseen esimerkiksi toimintansa osaoptimoinnilla. Tämä muodostaa riskin päämiehen näkökulmasta ja näin ollen toiminnan seuraamisessa käytettyjen mittareiden tulisi olla mahdollisimman vähän vääristyneitä. Vääristynyt mittari ei kuvaa tavoitteen saavuttamista tarkasti, vaan agentin teoilla voi olla eri vaikutuksia mittauksen tuloksiin. Ideaalinen tulospalkkiojärjestelmä sisältäisi vain mittareita, jotka eivät aiheuta

riskiä työntekijälle ja tuottavat vääristymättömän kuvan toiminnasta. Käytännössä tällaisten mittareiden rakentaminen on äärimmäisen vaikeaa ja työn luonne vaikuttaa siihen olennaisesti. Riskien ja vääristymien vaikutuksia voidaan pyrkiä vähentämään subjektiivisella arvioinnilla. (Kauhanen & Napari 2012)

2.5. Palkitsemisen reflektioteoria

Palkitsemisen reflektioteoria on kehitetty kuvaamaan, ymmärtämään ja yhdistämään palkitsemisen moniulotteista aihepiiriä. Sen keskiössä on palkitsemisen merkitys ja se, kuinka palkitseminen vaikuttaa sille annetun merkityksen kautta yksilön käyttäytymiseen työssä. Teorian kehittämisen taustalla on vaikuttanut puute yleisesti hyväksytystä palkitsemista selittävästä teoriasta. (Thierry 2001, 150, 151) Teoria soveltuu erityisen hyvin kuvaamaan palkitsemista kokemuksen näkökulmasta.

Lähtökohtana teoria käsittelee yksilön identiteetin kehittämistä ja ylläpitoa tärkeänä sekä oleellisena piirteenä jokaisessa yksilöllisessä ihmisessä. Henkilökohtainen identiteetti (*self-identity*) on voimakas periaate yksilön kokemusten, tunteiden, kiinnostusten, arvojen ja preferenssien järjestämisessä – tarkoituksenaan luoda tai ylläpitää yksilön sisäistä identiteettiä (*inner self*). Oletuksena on, että yksilö on motivoitunut ylläpitämään omaa sisäistä identiteettiään tai tarvittaessa vahvistamaan sitä. Näin ollen yksilö havainnoi ja tulkitsee ulkoisesta ympäristöstään informaatioita, jotka aiheuttavat yksilössä käytöksellisiä toimenpiteitä, säilyttääkseen henkilökohtaisen identiteettinsä. Työssä yksilö tulkitsee signaaleja muun muassa tehokkuustuloksista, valtasuhteista, johtamiskäytännöistä, organisaation säännöistä, hallinnollisista käytännöistä ja sosiaalisista suhteista. Signaalit voivat vaikuttaa yksilöön aiheuttaen sisäisiä tai ulkoisia muutoksia, tämän pyrkiessä vahvistamaan henkilökohtaista identiteettiään. Palkkiot käsittävät moninaisia merkityksiä, jotka ovat elintärkeitä yksilön identiteetille. Näin ollen *palkkioilla itsessään ei ole informatiivista arvoa tai merkitystä*, vaan ne saavat merkityksensä, sillä ne viittaavat muihin vaikutuspiireihin, jotka ovat merkityksellisiä yksilölle työskentelyssä. (Thierry 2001, 151, 152)

Palkitsemisen reflektioteoria nostaa esille neljä palkitsemisen merkitystä, jotka yhdistelevät perinteisten motivaatio- ja talousteorioiden ydinmerkityksiä niin psykologisessa kuin taloudellisessakin kontekstissa. Ensimmäisenä, palkkioilla on motivaatioon perustuvia ominaisuuksia. Tämä tarkoittaa, että palkitsemisella on *välineellinen merkitys* yksilön motiiveihin ja henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Palkkioiden avulla voidaan tavoitella esimerkiksi turvallisuutta tai vaikutusvaltaa toisiin henkilöihin sosiaalisen statuksen kautta. Mikäli palkkio on yksilölle riittävän houkutteleva, on tämä valmis työskentelemään tavoitteen saavuttamiseksi. Valinnat eivät välttämättä aina ole tietoisesti tehtyjä, vaan niihin vaikuttavat myös aiempi kokemus käyttäytymisen lopputuloksesta. Yksilöllisten tekijöiden lisäksi, palkkioiden motivaatiomerkitykseen vaikuttavat myös institutionaaliset tekijät, sillä markkinavoimat ja instituutiot ohjaavat palkkioiden suuruuksia merkittävässä määrin. (Thierry 2001 152-154)

Palkitsemiseen liittyy myös sen suhteellinen asema. Palkkiot tuottavat signaaleja oikeista suorituksista. Näin ollen niillä on *palautemerkitys*; palkkio vertaa suoritusta asetettuihin standardeihin tai tavoitteisiin. Palkkioiden oikeudenmukaisuuden mittaamiselle ei ole absoluuttisia standardeja, joten yksilö vertailee asemaansa palkitsemisen kautta, selvittääkseen onko järjestelmä oikeudenmukainen. Palkitseminen viestii merkityksiä yksilön sosiaalisesta asemasta ja statuksesta osana ryhmää. (Thierry 2001, 154-157)

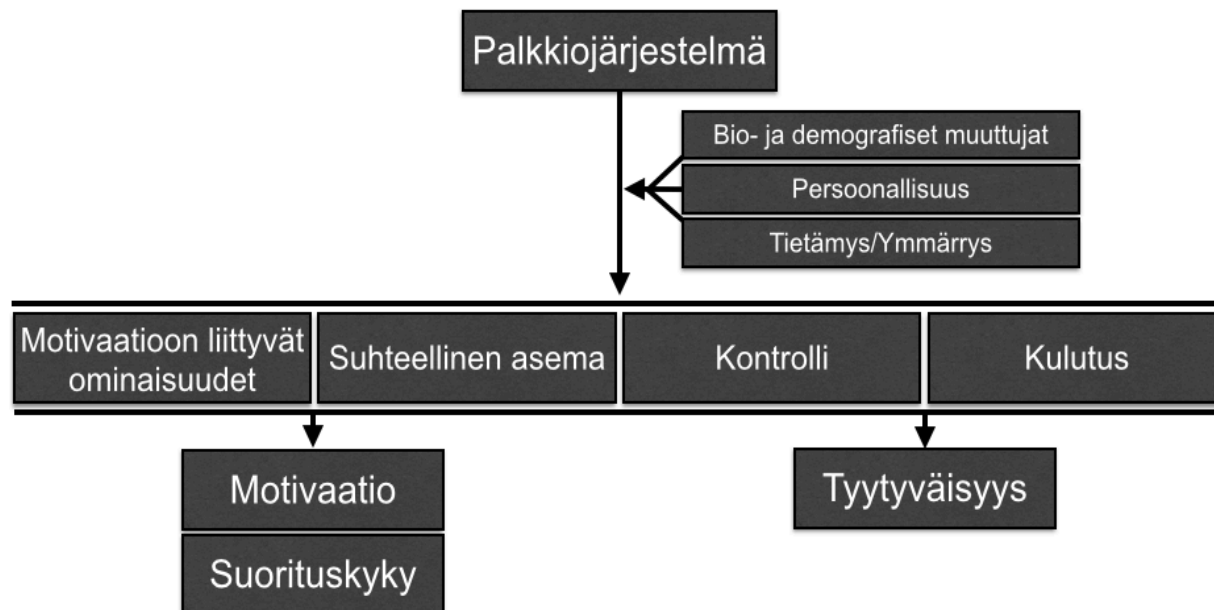
Palkitseminen vaikuttaa myös kontrollin kautta. *Palkitsemisen kontrollimerkitys* syntyy siitä, että yksilön työskentelyyn ja suorituksiin vaikuttavat usein myös yksilöstä itsestä riippumattomat tekijät. Työntekijä on usein riippuvainen tätä ympäröivistä aktiviteeteista, materiaaleista tai jopa asiakkaista. Tämä korostaa työntekijän riippuvuutta materiaaleista sekä ihmisten muodostamista verkostoista. Kontrollimerkityksen mukaan palkkiot heijastavat yksilölle, missä määrin tämä voi säädellä käyttäytymistään ja mukautua toisten odotuksiin, eli toisin sanoen voidaan puhua riippuvaisuuden asteesta. Kontrollimerkitys kertoo yksilön valta-asemasta organisaatiossa hierarkian, roolien, sekä autonomian ja itsesäätelyn muodoissa. Yksilöt pyrkivät kontrolloimaan omien tekojensa tuloksia. Mitä enemmän yksilöllä on valtaa prosesseissa ja tulosten muodostumista, sitä

oikeudenmukaisemmaksi ne koetaan. Yksilön sisäinen motivaatio on korkealla, kun tämä kokee olevansa kontrolliasemassa, ja ulkoisen tekijän vaikutus kontrolliin puolestaan laskee sisäistä motivaatiota. (Thierry 2001, 157-158)

Viimeinen palkitsemisen merkitys liittyy kulutukseen. Kuluttamisen kohteena ovat hyödykkeet sekä palvelut. *Kulutuserkitys* voidaan nähdä osittain päällekkäisenä välineellisen merkityksen kautta. Erona on kuitenkin se, että kuluttaminen ei itsessään ole merkityksellistä, vaan se heijastaa sitä, missä määrin tavoitellut motiivit ja tavoitteet ovat saavutettu. Palkkiot saavat merkityksensä toimimalla lähteenä mahdollisuuksille vaikuttaa tärkeisiin motiiveihin ja tavoitteisiin. (Thierry 2001, 159) Palkitsemisen merkitykset ja niiden muodostamiseen vaikuttaneet teoriat esitetään tiivistettynä taulukossa 1, ja kuvio 5 puolestaan luo yhteenvedon palkitsemisen reflektioteorian kokonaisuudelle.

Palkitsemisen reflektioteoria (Thierry 2001)		
Palkitsemisen merkitykset	Vaikuttavat teoriat	Sovelluksia
Motivaatioon liittyvät ominaisuudet (<i>Välineellinen merkitys</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Odotusarvoteoria - Palkitsemisen välineellisyyden teoria - Vahvistamisen teoria - Neo-klassinen työmarkkinateoria - Neo-institutionaalinen teoria 	<ul style="list-style-type: none"> - Vroom 1964 - Lawler 1971 - Skinner 1969 - Cartter 1959 - Balkin & Bannister 1993
Suhteellinen asema (<i>Palautemerkitys</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Tavoitteen asettamisen teoria - Tasasuhtateoria - Turnajaisteoria - Agenttiteoria 	<ul style="list-style-type: none"> - Locke & Latham 1990 - Adams 1965 - Lazear & Rosen 1981 - Eisenhardt 1988
Kontrolli (<i>Kontrollimerkitys</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Kognitiivisen arvioinnin teoria - Resurssiperusteinen teoria 	<ul style="list-style-type: none"> - Deci & Ryan 1985 - Balkin & Bannister 1993
Kulutus (<i>Kulutuserkitys</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Odotusarvoteoria - Resurssiperusteinen teoria - Neo-klassinen työmarkkinateoria - Neo-institutionaalinen teoria 	<ul style="list-style-type: none"> - Vroom 1964 - Cartter 1959 - Balkin & Bannister 1993

Taulukko 1. Palkitsemisen reflektioteoria ja palkitsemisen merkitykset (Thierry 2001)



Kuvio 5. Palkitsemisen ja työkäyttäytymisen merkitykset (Thierry 2001, 159)

Kuten kuvio 5 käy ilmi, on tärkeää huomioida, että teorian mukaan palkitsemisen merkitysten välillä ei ole havaittavissa tärkeysjärjestystä, mutta esimerkiksi bio- ja demografiset tekijät sekä persoonallisuuden piirteet voivat vaikuttaa palkitsemisen merkitysten tulkintaan. Teorian mukaan palkkio voi luoda merkityksiä yksilölle vain, kun yksilöllä on palkkiosta riittävästi tietoa tai ymmärrystä. Toistaiseksi ei ole kuitenkaan voitu määrittellä, mikä on riittävä tiedon tai ymmärryksen taso. (Thierry 2001, 152, 160) Tutkimuksella on kuitenkin kyetty osoittamaan, että hyvä palkkiotietämys lisää palkitsemisen vaikutuksia organisaation ja yksilöiden toimintaan (Mulvey, LeBlanc, Heneman & McInerney 2002).

3. Toimivan tulospalkkiojärjestelmän komponentit

Tämä luku käsittelee tulospalkkiojärjestelmää kuviossa 1 esitetyn Hakosen, Hulkon ja Ylikorkalan (2004), kehittämän tulospalkkiojärjestelmän toimivuusmallin mukaisesti. Mallin avulla voidaan vastata kysymykseen, mikä saa tulospalkkiojärjestelmän tuottamaan toivottuja vaikutuksia. Suunnittelun komponentit ovat perustana sille, miten tulospalkkiojärjestelmä kokemuksen näkökulmasta lopulta muotoutuu. (Hulkko et al. 2005, 203). Tasapainoinen tulospalkkiojärjestelmä huomioi kahden näkökulman väliset syy-seuraussuhteet monipuolisesti.

3.1. Tulospalkkiot suunnittelun näkökulmasta

Suunnittelun näkökulman avulla voidaan tarkastella, mitkä ovat yrityskohtaisen tulospalkkiojärjestelmän käytön taustalla vaikuttavat tekijät ja miten toiminta järjestetään vastaamaan näiden tekijöiden asettamia vaatimuksia. Näkökulma kuvaa selkeästi tulospalkkiojärjestelmän osalta yritysjohton sille asettamia motiiveja ja tavoitteita. Tulospalkkiojärjestelmän suunnittelu voidaan jakaa *tarkoitukseen, rakenteeseen ja käyttötapoihin*. Näihin tekijöihin voidaan vaikuttaa suoraan organisaatiossa. (Hulkko et al. 2005, 203)

3.1.1. Tulospalkkiojärjestelmän tarkoitus

Yritysjohton tulisi tuntea oman yrityksensä palkitsemisjärjestelmä ja sen komponenttien olemassaolon tarkoitus ja merkitys. Taustatekijöiksi on löydettävä tarkemmat ja konkreettisemmat tarkoitukset kuin ainoastaan henkilöstön motivointi ja sitouttaminen. Tulospalkkiojärjestelmän olemassaolo tulisi olla johdettu suoraan organisaation strategiasta ja tavoitteista (Rantamäki et al. 2006, 65). Tulospalkkiojärjestelmän ja strategian yhteensopivuus on dynaaminen suhde, jonka olosuhteet voivat muuttua nopeasti (Hulkko et al. 2005, 204).

Lähtökohtina tulospalkkiojärjestelmän tarkoitukselle ovat henkilöstön palkitseminen organisaation strategian toteuttamisesta sekä tavoitteiden saavuttamisesta ja ylittämistä (Tauria 1993, 227). Nämä strategiset piirteet ja tavoitteet tulee ilmaista lyhyesti ja ymmärrettävästi, ja lisäksi niiden tulee olla henkilöstön vaikutuspiirissä (Gustafsson & Jokinen 1994). Tulospalkkiojärjestelmän tarkoitusta määriteltäessä on tärkeää huomioida strateginen yhteensopivuus ja agenttiteorian taustaoletukset.

3.1.2. Tulospalkkiojärjestelmän rakenne

Tulospalkkiojärjestelmän rakenne sisältää sen mittauskäytännöt ja säännöt. Näiden tulee vastata suoraan järjestelmän tarkoitukseen, ja sääntöjen tulee olla selvästi määriteltyjä, kaikkien tiedossa sekä helposti saatavilla. Organisaation, osaston, ryhmän ja yksilön mittaustasojen valinnat ja maksujen suuruudet tulee olla perusteltuja ja tarkkaan harkittuja. (Hulkko et al. 2002, 63) Tulospalkkiomittarit voivat olla esimerkiksi yksittäisiä mittareita tai yhdistelmiä useista, yrityksen taloudellista tilaa, yksilön tai ryhmän toimintaa ja kehitystä kuvaavista mittareista (Hulkko et al. 2005, 214). Yhteensopivuusteoriaa soveltaen, näiden mittareiden tulisi perustua strategian kannalta keskeisiin suorituskykymittareihin (*key performance indicators, KPI*), jotka puolestaan perustuvat organisaation keskeisimpiin menestystekijöihin.

Kuten palkitsemisen reflektioteoria sekä agenttiteoria ehdottavat, on erityisen tärkeää, että yksilöt kykenevät vaikuttamaan tavoitteiden saavuttamiseen, ja että ulkoisten tekijöiden vaikutus tavoitteiden saavuttamiselle on minimoitu. Organisaation kannalta on tärkeää, että mittauskäytännöt tuottavat tarkan kuvan toiminnasta.

Mittauskäytännöistä syntyvä riski voidaan jakaa hallittuun sekä hallitsemattomaan riskiin. Hallittuun riskiin työntekijä voi vaikuttaa omalla panoksellaan sekä ammattitaidollaan. Hallitsematon riski kuvaa tavoitteen saavuttamiseen vaikuttavia ulkoisia tekijöitä, joihin työntekijä ei voi suoraan vaikuttaa. Työntekijälle kohdistuvaa tavoitteen saavuttamisen riskiä voidaan pienentää käyttämällä kapeasti toimintaa kuvaavia mittareita, mutta tyyppillisesti nämä kapeat mittarit tuottavat organisaation kokonaisuuden kannalta vääristyneen kuvan ja mahdollistavat järjestelmän väärinkäytöksiä. Laajat ja

kokonaisvaltaiset mittarit tuottavat selkeän kuvan tuloksellisuudesta, mutta asettavat suuren riskin työntekijälle hallitsemattoman riskin muodossa. (Kauhanen & Napari 2012) Mitä yksityiskohtaisempaa ja korkeamman tason tietoa työntekijä omaa, sitä enemmän tätä tulisi palkita tuotoksen, eikä annetun panoksen perusteella (Raith 2008). Subjektiiivinen arviointi on hyödyllistä, kun tavoitteen saavuttamiseen liittyy paljon hallitsematonta riskiä, jonka huomioon ottaminen on vaikeaa kvantitatiivisin menetelmin, sekä työtehtävissä, jotka sisältävät useita eri toimintoja, tai kun työnantaja ei voi mitata tarkasti toivottua lopputulosta (Kauhanen & Napari 2012).

Tulospalkkioita voidaan jakaa yksilöille tai ryhmille. Ryhmän palkitseminen, eli laajemmat mittauskäytännöt ovat yksilölle riskisempiä, mutta ne tuottavat organisaation toiminnasta selkeämmän kuvan (Kauhanen & Napari 2012). Lisäksi ne toimivat tehokkaana ohjauskeinona, kun tiimityöskentely on lopputuloksen kannalta elintärkeää.

Ryhmäpalkkiot aiheuttavat hyötyjensä lisäksi myös useita haasteita. Kollektiiviset tavoitteet voivat kärsiä vapaamatkustajaongelmasta, heikentäen ryhmän tuloksellisuutta. Vapaamatkustajaongelma vähentää hyvin suoriutuvien ryhmän jäsenten motivaatiota ja tehokkuutta. Ryhmäpalkitsemisen seurauksena organisaatio voi menettää hyvät työntekijänsä, kun nämä haluavat palkitsemisen perustuvan omaan tuloksellisuuteensa. Lisäksi, ryhmäperusteinen palkitseminen voi heikentää motivaatiota, sillä oman panoksen vaikutusta voi olla vaikea erottaa kokonaisuudesta. (Gerhart, Reynes & Fulmer 2009)

3.1.3. Tulospalkkiojärjestelmän käyttötavat

Toimiva tulospalkkiojärjestelmä on tehokas johtamisen väline. Merchantin ja Van der Steden (2007) mukaan tulospalkkiojärjestelmät tuottavat kolmenlaisia hyötyjä johtamisen kannalta, joista ensimmäinen kategoria liittyy *informaatioon*, toinen *motivaatioon* ja kolmas *henkilöstöön*. Kannustinjärjestelmän avulla voidaan informoida työntekijöitä siitä, mitkä osa-alueet ovat tärkeitä, ja mihin heidän toivotaan erityisesti panostavan. Esimerkiksi hyvän asiakaspalvelun perusteella maksettu tulospalkkio viestii asiakaspalvelun laadun tärkeydestä. Motivaatiohyödyt tulevat esille, sillä työntekijät

tarvitsevat usein kannustimia saavuttaakseen toivotun tehokkuus- tai laatutason. Parhaimmatkin työntekijät tarvitsevat kannustimia, jotta he työskentelisivät mukavuusalueensa ulkopuolella yrityksen edun sitä vaatiessa. Henkilöstöön liittyvät edut vaikuttavat esimerkiksi rekrytoinnin kautta. Tulospalkkiot tuovat yritykselle myös joustavuutta, sillä henkilöstölle voidaan tarjota keskiarvoa matalampaa peruspalkkaa, mutta vastineeksi yritys tarjoaa mahdollisuuden normaalia suurempiin ansioihin. Tämä houkuttelee organisaatioon yrittäjähenkisiä työntekijöitä ja pitää kilpailuhenkeä yllä. (Merchant & Van der Stede 2007, 394-395)

Organisaation tulee pitää huolta tulospalkkiojärjestelmästä ja osoittaa tukevansa tätä aktiivisesti. Yritysjohtajilla ja esimiehillä on tärkeä rooli tulospalkkiojärjestelmän viestinnässä. Tehokas viestintä on monipuolista ja osallistaa kaikkia osapuolia. Toimivuuden ehtona on rakentavan palautteen antaminen, sillä tulospalkkiojärjestelmät ovat todellisuudessa muutakin kuin vain rahaa. Edellä mainittu yhdistää aineettomat palkkiot osaksi taloudellista tulospalkkiojärjestelmää, joiden merkitys tulee huomioida järjestelmän suunnittelussa. (Hulkko et al. 2002, 65-72) Rankaisemisesta puhuminen ja kielteisyys saa aikaan puolestaan negatiivisia mielikuvia, kääntäen palkitsemisen tarkoituksen ylösalaisin (Rantamäki et al. 2006, 140-141). Palkitsemisen reflektioteoria ehdottaa palkitsemisen vaikuttavan sen tuottaman palautemerkityksen kautta (Thierry 2001 152). Viestinnällä tulospalkkiojärjestelmä kytketään osaksi organisaation kulttuuria. Organisaation tulisi käyttää aineettomia palkkioita taloudellisen tulospalkkiojärjestelmän tukena, vahvistaen yksilöiden kokemaa suhteellista asemaa osana ryhmää.

Tulospalkkiojärjestelmän säännöllinen arviointi on tärkeää, sillä liiketoiminnan dynaamisuus aiheuttaa muutoksia myös järjestelmän toimivuudessa ja strategisessa yhteensopivuudessa. Kehitystyö on parhaimmillaan, kun se tehdään yhteistyössä henkilöstön ja ylimmän johdon kanssa. (Hulkko et al. 2002, 65) Kattava kehitystyö vaatii enemmän resursseja, mutta investoinnille saadaan tuottoa muun muassa paremman lopputuloksen ja sitoutumisen muodoissa (Rantamäki et al. 2006, 137).

3.2. Tulospalkkiojärjestelmä kokemuksen näkökulmasta

Kokemuksen näkökulma kuvaa, kuinka tulospalkkiojärjestelmän käyttäjät sen kokevat, ja minkälaisia merkityksiä se saa käyttäjiensä keskuudessa. Kokemuksen näkökulma lähestyy tulospalkkiojärjestelmää organisaatiopsykologisesta näkökulmasta – tavoitteenaan selvittää, miksi ja miten ihmiset lopulta käyttäytyvät palkitsemisjärjestelmän kohteina (Hulkko et al. 2005, 203).

3.2.1. Tulospalkkiojärjestelmän merkitykset

Organisaation henkilöstö on tulospalkkiojärjestelmän oleellisin komponentti. Henkilöstön toiminta osana tulospalkkiojärjestelmää edellyttää tietoa järjestelmän tarkoituksesta, rakenteesta ja käyttötavoista (Hulkko et al. 2005, 206). Tietämys on vahvasti yhteydessä tyytyväisyyteen, ja tämä puolestaan sitoutuneisuuteen (Mulvey et al. 2002). Tyytyväisyyttä parantavat myös mahdollisuudet osallistua järjestelmän suunnitteluun (Jenkins & Lawler 1989). Osallistumisen kautta kasvanut tietämys johtaa korkeampaan tyytyväisyyteen ja lopulta sitoutumiseen. Havaintoa tukevat myös palkitsemisen reflektioteorian mukaiset palkitsemisen välineellinen merkitys sekä kontrollimerkitys. Houkuttelevilla palkkioilla on välineellinen vaikutus yksilöiden motivaation kasvuun (Thierry 2001, 152-154). Osallistumisen mahdollisuus puolestaan kasvattaa kontrollimerkityksen positiivisia vaikutuksia, vähentäen yksilöiden kokemaa tavoitteisiin liittyvää riskiä ja kasvattaen sisäistä motivaatiota (Thierry 2001, 157-158).

Tulospalkkiot heijastavat yksilölle merkityksiä tämän sosiaalisesta asemasta osana ryhmää. Palkkion ja oman asemansa vertailun kautta yksilö muodostaa käsityksen tulospalkkiojärjestelmän oikeudenmukaisuudesta. (Thierry 2001, 154-157) Myös kontrollimerkitys heijastuu palkkiojärjestelmän oikeudenmukaisuuden tulkinnassa, sillä prosessiin liittyvä valta kasvattaa oikeudenmukaisuuden tunnetta (Thierry 2001, 157-158). Tulospalkkiot ovat merkityksellisiä, sillä niiden välineellinen merkitys mahdollistaa yksilön saavuttavan tälle itselleen merkityksellisiä asioita. Kulutusmerkityksen mukaan tulospalkkiot saavat merkityksensä, sillä palkkiot heijastavat sitä, missä määrin yksilö on saavuttanut itselleen tärkeitä motiiveja ja tavoitteita (Thierry 2001, 159). Tavoitteet ja

motiivit voivat olla myös altruistisia, mutta egoismin voidaan olettaa olevan tyypillinen piirre yksilöiden toiminnassa. Organisaation toimintaan sitoutuneisuuden voidaan päätellä vaikuttavan siihen, ovatko tavoitteet ja motiivit yksityisiä vai organisaatioon liittyviä. Tulospalkkiojärjestelmän kehittäminen kohti korkeampaa henkilöstön sitovuutta organisaatioon voi auttaa kehittämään yksilöiden motiiveita ja tavoitteita lähemmäs kohti organisaation näkökulmaa ja kokonaisuhyötyä.

3.2.2. Tulospalkkiojärjestelmän vaikutukset

Tulospalkkiojärjestelmän vaikutukset määräytyvät sen käyttäjien toiminnan kautta. Kuten on edellä kuvattu, järjestelmän tarkoitus, rakenne ja käytötavat vaikuttavat oleellisesti yksilöiden ja ryhmien toimintaan sekä tulospalkkioiden saamiin merkityksiin. Tämän takia on tärkeää löytää ja huomioida yrityksen tulospalkkiojärjestelmän suunnittelun ja kokemuksen syy-seuraussuhteet. Tulospalkkiojärjestelmät ovat aina yrityskohtaisia, joten toivotut vaikutukset vaihtelevat tarkastelukohteesta riippuen. Tuottavuuden kasvun lisäksi yritykset tavoittelevat usein tulospalkkiojärjestelmän käytöllä muun muassa johtamiseen, palkitsemiseen, asenteisiin ja työilmapiiriin, kilpailuetuun, yhtenäisyyteen sekä joustavuuteen liittyviä positiivisia vaikutuksia (Hulkko et al. 2002, 24-31).

Tulospalkkiot vaikuttavat tuottavuuteen *kannustinvaikutuksen, liikkuvuusvaikutuksen ja valikoitumisvaikutuksen* kautta. Kannustinvaikutuksen mukaan palkkion sitominen tuotokseen lisää työntekijän ponnistelua, jos tämä voi omalla työpanoksellaan vaikuttaa tuloksen saavuttamiseen. (Hulkko et al. 2005, 226-227) Agenttiteorian, palkitsemisen reflektioteorian sekä tulospalkkiojärjestelmän rakenteen yhteydessä esiteltyjä periaatteita soveltaen, voidaan todeta ulkoisten tekijöiden vaikutusten tavoitteiden saavuttamiseen heikentävän kannustinvaikutusta. Palkkion jakaminen ryhmän kesken voi heikentää yksilöiden antamaa panosta, mikäli mittarin osalta riskit ja kustannukset ponnisteluista kohdistuvat yksilöihin. Ryhmän palkitsemisessa yksilön ”tähtäyslinja” tavoitteeseen ja oman työn jäljen hahmottaminen voi hämärtyä erottamattomaksi osaksi kokonaisuutta. Voidaan kuitenkin esittää ryhmäpalkitsemisen luovan kannusteita kollegoiden työpanoksen seurannalle ja kehittävän luottamusta ryhmän jäsenten välillä (Hulkko et al. 2005, 227). Tulospalkkiojärjestelmä tulisi suunnitella vähentämään

yksilöille koituvaa riskiä ja kustannuksia, sekä kannustamaan luottamuksen kehittämistä ryhmän sisällä. Mikäli yrityksessä siirrytään ryhmän tuotokseen perustuvaan tulospalkkiomalliin, mutta työn luonne perustuu edelleen itsenäiseen ja ylhäältä annettuun työnkuvaan, ei tulospalkkioilla ole vaikutusta työn tulokseen (Hulkko et al. 2005, 228).

Liikkuvuusvaikutus vähentää henkilöstön vaihtuvuutta ja kasvattaa sitoutuneisuuden astetta. Tulospalkkiojärjestelmän joustavuus vähentää vapaaehtoista irtisanoutumista noususuhdanteen aikana, kun myös tulospalkkioita jaetaan enemmän. Palkkioiden ollessa korkeampia, vähenevät työntekijöiden halut irtisanoutua. Laskusuhdanteen aikana palkkioiden joustavuudella vältytään irtisanomisilta, sillä tulospalkkiot ovat muuttuvia kustannuksia. Liikkuvuuden vähenemisen etuna on henkilöstön koulutuksista yrityksen saama korkeampi hyöty. Kouluttaminen voidaan nähdä yrityksen näkökulmasta sijoituksena, ja riskinä on aivovuoto kilpaileviin yrityksiin. Oppiminen kasvattaa yrityksen tuottavuutta. (Hulkko et al. 2005, 227-228)

Valikoitumisvaikutuksen mukaan tulospalkkiojärjestelmä houkuttelee yritykseen kyvykkäitä ja kilpailuhenkisiä yksilöitä. Palkkion sitominen tuloksellisuuteen mahdollistaa työntekijälle suuremmat tulot kuin muualla, mikäli tämä suoriutuu hyvin asetetuista tavoitteista. Toisaalta yritys voi menettää lahjakkaita työntekijöitään, mikäli nämä ovat luonteeltaan riskiä karttavia ja tulospalkkion osuus kokonaispalkitsemista on liian suuri. Tulospalkkioiden osuus kokonaispalkitsemisesta tulisi valita yrityksen liiketoiminnan ja toimintaympäristön erityispiirteiden mukaisesti. (Hulkko et al. 2005, 228)

4. Tulospalkkiojärjestelmä – Case Gigantti Oy

4.1. Tutkimusmenetelmä ja aineiston kuvailu

Tämä empiirinen tutkimus tarkastelee kohdeyrityksen tulospalkkiojärjestelmää *suunnittelun ja kokemuksen näkökulmista*. Kohdetta analysoidaan tapaustutkimuksen muodossa, laadullisin menetelmin. Laadullinen tutkimus pyrkii kuvaamaan tarkasteltavaa kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi et al. 2009, 161). Tutkimusmenetelmä soveltuu hyvin tutkittavaan ilmiöön, sillä laadullisella tutkimuksella voidaan selvittää tapaukseen liittyviä syy-seuraussuhteita, joita ei voida tutkia kokeiden avulla (Syrjälä 1994, 12-13). Tällä tutkimuksella halutaan selvittää kahden valitun tutkimusnäkökulman välisiä eroavaisuuksia sekä syy-seuraussuhteita tutkimuskohteen tulospalkkiojärjestelmässä.

Tutkimus käyttää hyväkseen useita tiedon hankinnan metodeja. Tutkijan omia havaintoja kohdeyrityksessä hyödynnetään ajalta 5.1.2015-2.4.2015. Yrityksen sisäinen materiaali tuo esille tulospalkkiojärjestelmää koskevat tosiasiat sekä tukee tutkimuksen rakenteen suunnittelua, tulosten havainnointia ja johtopäätösten muodostamista. Teemahaastattelu (*Liite 1*) tulospalkkiojärjestelmää koskien pidettiin liiketoimintayksikön johtajan (*ECC Manager*) kanssa 17.3.2015. Samana päivänä julkaistiin myös strukturoitu kyselylomake (*Liite 2*) yksikön alemmille toimihenkilöille. Vastausaika lomakkeen täyttämiseksi annettiin kaksi viikkoa. Kysely toteutettiin käyttäen hyväksi verkkopohjaista Webropol –kyselytutkimusalustaa.

Havainnointi tutkimusmateriaalina sisältää tutkijan toiminnan osana työyhteisöä ja tulospalkkiojärjestelmää. Toiminnan kautta muodostunutta kokemusta ja havaintoja työyhteisön asenteista tulospalkkiojärjestelmää kohtaan hyödynnetään huomioimatta tutkijan omia mielipiteitä. Havainnoinnilla keskitytään mahdollisimman objektiivisesti yrityksen sisäisiin materiaaleihin sekä havaittuun toimintaan. Teemahaastattelulla selvitettiin tulospalkkiojärjestelmän tarkoitusta, rakennetta, käyttöä ja toimivuutta yritysjohdon näkökulmasta. Haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin tutkimustulosten

analysoimiseksi. Puolistrukturoitu haastattelu mahdollisti keskittymisen tutkimuksen teoriarungon osalta olennaisiin teemoihin – herättäen samalla myös vapaata keskustelua aiheesta. Henkilöstön näkökulmasta tulospalkkiojärjestelmän toimivuutta ja sen saamia merkityksiä selvitettiin strukturoidun kyselylomakkeen avulla. Lomake valittiin aineiston keruun metodiksi, sillä perusjoukko koostuu melko yhteneväisestä ryhmästä, ja populaatio on liian suuri henkilökohtaisia haastatteluita varten. Tutkimuksella haluttiin kerätä mahdollisimman paljon dataa yleiskuvan luomiseksi. Kyselyn validiteetti maksimoitiin suunnittelemalla lomake huolellisesti tutkimuksen teoriarungon esittämien osioiden perusteella, hyödyntäen myös tutkijan omaa osaamista ja kokemusta tarkasteltavasta tulospalkkiojärjestelmästä. Lomakkeen rakenteen muodostamiseen sovellettiin myös Aalto-yliopistossa (ent. Teknillinen korkeakoulu) kehitetyn TUPA-arvioinnin arviointikriteereitä, jotka pohjautuvat tulospalkkiojärjestelmän toimivuusmalliin (Hulkko et al. 2002, 133-137). Lisäksi, käytettyjen mittareiden riskisyyttä haluttiin tutkia omana kyselyn osiona. Kyselylomakkeella vastaajien oli myös mahdollista lisätä vapaa kommentti jokaisen väittämän kohdalle, tarkennuksena omalle vastausvalinnalle. Viimeinen kysymys antoi vastaajalle mahdollisuuden antaa vapaan kokonaisvaltaisen palautteen.

4.2. Kohdeyritys ja liiketoimintayksikön tulospalkkiojärjestelmä

Tutkimuksen kohteena on Suomen johtava viihde- ja kodinelektroniikan vähittäismyyjäketju Gigantti Oy. Gigantti on osa pohjoismaista Elkjøp –konsernia, jonka omistaa DSG International Plc. Gigantti myy Suomessa kuluttajille sekä yrityksille kattavaan valikoimaansa kuuluvia, tunnettuja ja laadukkaita merkkituotteita. Yrityksen mission voi yhdistää sen asiakaslupauksesta sekä liikeideasta: *Gigantti tarjoaa jokaiselle ihmiselle kaikissa jakelukanavissa laajan valikoiman tunnettuja merkkituotteita markkinoiden halvimpaan hintaan. Liikeideana on olla kodinelektroniikan ja siihen liittyvien tuotteiden ja palveluiden tehokkain ja kannattavin jakelukanava.* Yhtenä tärkeimpänä yrityksen toimintaa ohjaavana tekijänä vaikuttaa Gigantin kunnianhimoinen visio: *Olla maailman asiakaspalveluhenkisin vähittäiskauppaketju.* Toimintaa yrityksen sisällä ohjataan yrityksen kulttuurilla ja asenteilla. Yrityskulttuuri koostuu niin kovista, kuin pehmeistäkin arvoista: Tuloshakuisuus, täsmällisyys, tehokkuus, ahkeruus, kohteliaisuus, avuliaisuus,

rehellisyys, olemme asiakasta varten, olemme parhaita, tienamme rahaa sekä pidämme hauskaa. Yrityksen sisällä tärkeimpinä asenteina vaikuttavat ideologiat, joiden mukaan kaikki on mahdollista ja jokainen organisaation jäsen on vastuussa asiakkaan tyytyväisyydestä kuluista piittaamatta. Tulospalkkiojärjestelmän tavoitteiksi on määritelty asiakaspalvelun laadun kasvattaminen, tuottojen kasvattaminen sekä kulujen vähentäminen. (Yrityksen sisäiset materiaalit 2015)

Tutkimus on rajattu yrityksen Contact Center- yksikön (*Elkjøp Contact Center, ECC*) toimintaan ja tämän tulospalkkiojärjestelmään. Yksikkö pitää sisällään valtakunnallisesti kattavan ja keskitetyn asiakaspalvelukeskuksen (*aftersales*) sekä myyntipalvelun (*sales*) kuluttajille ja yrityksille. Liiketoimintayksikössä otetaan vastaan kaikki sisään tulevat asiakaskontaktit puhelimitse ja sähköpostitse. Yksikön tulospalkkiojärjestelmä eroaa yhtiön muista yksiköistä, sisältäen sen toiminnalle ominaisia ja erityislaatuisia mittareita.

Liiketoimintayksikön tulospalkkiojärjestelmä on jaettu osastokohtaisesti. Asiakaspalvelussa mitataan yksikön palveluastetta (*SLA %*) ja asiakaspalvelijan, eli *agentin* suoriutumista (*CPT %*). Myyntipalvelussa mitataan suoramyynnin rahallista arvoa (*myyntitavoite*), myynnin katetta (*katetavoite*) ja asiakaskontaktien konversioastetta (*konversio %*). Lisäksi, koko liiketoimintayksikön tasolla mitataan yhteisesti asiakastytyväisyyttä kaikille asiakaskontakteille (*CSI*). (Yrityksen sisäiset materiaalit 2015)

Asiakaspalvelussa SLA -mittari kertoo kuinka tehokkaasti saapuvat kontaktit on saatu hoidettua. Tavoitteena on, että 60% saapuvista puheluista vastataan 60 sekunnin sisään, ja sähköposteihin vastataan 24 tunnin sisään. Mittaria seurataan yhteisesti koko asiakaspalveluosastotasolla. CPT –mittarilla tiimien esimiehet arvioivat suoritettujen asiakaskontaktien perusteella yksittäisten agenttien suoriutumista tarkasti konsernissa määriteltyjen toimintatapojen (*rutiinit*) sekä tavoitteiden kautta. Tavoitteena on, että tarkasteltujen kontaktien kohdalla jokaiseen arviointikriteeriin voidaan vastata ”kyllä”. Tällöin asiakas on palveltu mahdollisimman hyvin. Mikäli agentti tavoittaa 90-94% osuuden arviointikohteista arviolla ”kyllä”, toteutuu mittarin alempi kannustepalkkioluokka. 95-100% suorituserviolla toteutuu korkeampi palkkioluokka, joka on alempaa

huomattavasti suurempi. Bonuksen suuruuteen vaikuttaa myös agentin läsnäolo työpaikalla. Mittauksen aikajänne kaikilla asiakaspalvelun mittareilla on yksi kuukausi. (Yrityksen sisäiset materiaalit 2015)

Myyntipalvelussa yrityksen tarjoamia tuotteita myydään Giganttia lähestyville kuluttajille sekä yrityksille. Tärkeänä osana työtä on asiantuntijuus tuotteita kohtaan. Asiakkaat saavat palvelun kautta helposti yhteyden asiantuntevaan myyjään. Kuukausittainen myyntitavoite sekä katetavoite ovat asetettu tiimikohtaisesti euromääräisenä suoramyynnin arvona, perustuen yksikön budjettiin. Mikäli myyntitavoite on saavutettu, täyttämättä katetavoitetta, lasketaan 5 % myyntitavoitteen ylittävästä summasta tiimin yhteiseen palkkiopottiin. Mikäli myyntitavoite on saavutettu ja katetavoite ylitetty vähintään yhdellä prosentilla, lasketaan myyntitavoitteen ylittävästä summasta 15 % tiimin yhteiseen palkkiopottiin. Potti jaetaan tiimin jäsenten kesken sen mukaan, missä suhteessa yksilö on osallistunut katteen muodostumiseen. Agenttien poissaoloja ei kompensoida tiimin tavoitteesta. Yksittäisen agentin suurin mahdollinen osuus tiimin potista on rajoitettu palkkiokatolla. Konversioprosentti lasketaan puheluista yksilökohtaisesti jakamalla kauppaan johtaneiden asiakaskontaktien määrä asiakaskontaktien kokonaismäärällä. Kaupaksi lasketaan joko suoramyynni keskusvarastolta tai asiakkaalle varattu ja tämän haluamastaan myymälästä noutama tuote. Tavoite tulee ylittää vähintään yhdellä prosentilla, jotta alin palkkioluokka toteutuu. Kolmen prosentin ylitys tuottaa suurimman kannustepalkkion. Mittareiden kehitystä seurataan myyntipalvelussa päivätasolla, mutta tavoitteet ovat kuukausikohtaisia. (Yrityksen sisäiset materiaalit 2015)

Asiakastytyväisyys (CSI) perustuu puhelukontaktien jälkeen asiakkaille satunnaisesti lähetettävään tekstiviestipohjaiseen palautekyselyyn. Kyselyn osa-alueille voi antaa pisteitä asteikolla 1-5, joista 5 kuvaa parasta arvoa. CSI –mittari lasketaan koko liiketoimintayksikön yhteisenä arvona, sisältäen niin asiakaspalvelun, kuin myyntipalvelunkin asiakkaiden tyytyväisyyden. Tavoitteena on saada keskimääräisenä arvona vähintään 4,5, jolloin kaikille agenteille maksetaan kiinteä kannustepalkkio. (Yrityksen sisäiset materiaalit 2015)

5. Tutkimustulokset ja analyysi

Tämä luku pohjautuu aineistonkeruun menetelmien tuottamiin tuloksiin. Haastattelun tuottamien vastausten voidaan todeta edustavan laadullisesti hyvin yritysjohdon näkökulmaa, sillä haastateltu johtaja on toiminut osana yritystä lähes sen perustamisesta saakka, toimien myös useissa yrityksen sisäisissä johtotehtävissä. Kyselylomakkeen vastausprosentti koko liiketoimintayksikön populaatiosta oli noin 54%, jonka voidaan todeta olevan tutkimuksen kannalta riittävän kattava otos (Liite 2). Vastaajista 59% työskentelee asiakaspalvelussa ja 41% myyntipalvelussa (Liite 2.1). Osastokohtaisesti, vastausprosentti oli asiakaspalvelussa 45% ja myyntipalvelussa 75% (Liite 2). Noin 45% vastaajista on osallistunut yrityksen toimintaan vähintään yli vuoden ajan (Liite 2.2). Tarkka perusjoukon lukumäärä on jätetty raportin ulkopuolelle, sillä henkilöstön määrä voidaan nähdä yrityksen liiketoimintasalaisuutena.

5.1. Tutkimustulosten raportointi

5.1.1. Tulospalkkiojärjestelmän tarkoitus

Gigantissa tulospalkkiojärjestelmän tarkoituksena on ohjata toimintaa kohti yrityksen visiota: Olla maailman asiakaspalveluhenkisin tavaratalo. Yrityksen strategia ja yrityskulttuuri sisältävät kovia sekä pehmeitä arvoja. Tulospalkkiojärjestelmä on muodostettu yhdistelmänä näistä tekijöistä. ECC:llä on merkittävä rooli Gigantin asiakaslähtöisen strategian toteuttamisessa, sillä ECC on valtakunnallisesti vastuussa asiakaskontaktien käsittelystä. Johtoportaan tulospalkkiojärjestelmä koetaan selkeästi osaksi strategian ydintä, sillä asiakastyytyväisyys nähdään yhtenä tärkeimmistä toimintaa ohjaavista mittareista. Järjestelmän kovat arvot puolestaan kuvaavat ja ohjaavat yrityksen taloudellista suoriutumista, joka on luonnollisesti keskeinen osa liiketoimintaa ja sen säilyvyyttä. Yrityksen menestystekijät koostuvat hyvistä rutiineista, jotka toimivat toiminnan selkärankana. Hyvät asiakaslupaukset, joita ovat 30 päivän vaihto- ja palautusoikeus ostetuille tuotteille, saatavuustakuu, sekä hinta- ja virhehyvitykset, toimivat toisena toiminnan kulmakivenä. (Liite 1)

”Hyvillä, auki kirjoitetuilla rutiineilla on helpompi ohjata isoa laivaa, kun on selkeät pelisäännöt.” (ECC Manager)

Kyselylomakkeen perusteella henkilöstön näkemys tulospalkkiojärjestelmän tarkoituksesta vastaa hyvin yritysjohdon näkökulmaa. Tarkoitus on tulosten perusteella hyvin henkilöstön tiedossa, mikä voidaan selittää vahvalla yrityskulttuurilla ja sen viestinnällä. (Liite 2.3)

5.1.2. Tulospalkkiojärjestelmän rakenne

Tulospalkkiojärjestelmä yhdistelee eri mittaustasoja, koska yrityksessä halutaan mitata eri tasoisia suorituksia. Järjestelmän avulla halutaan edistää tiimityöskentelyä, mutta huomioida myös yksilöiden onnistumisia. (Liite 1)

”Esimerkiksi CSI mittarissa osastot on yhdessä sen takia, että me oltaisiin enemmän yksi yhteinen organisaatio, eikä kaksi organisaatiota yhden sisällä.” (ECC Manager)

Mittauksen aikajänne ECC:llä on muotoutunut kokemuksen kautta yhden kuukauden mittaiseksi. Kuukausivaihtelut voivat olla suuria ja työsuhteet voivat olla myös lyhyempiä, kun palkataan työntekijöitä ruuhka-ajoiksi, esimerkiksi joulun aikaan. Esimiesten tavoitteita ja yrityksen kustannuksia seurataan kuukausitasolla, joten lyhyemmän tai pidemmän aikajänteen käyttäminen voisi tuottaa hallinnollisia vaikeuksia järjestelmässä. Tulospalkkioiden suuruudet on määritelty emoyhtiössä, mutta Suomen ECC antaa toiveita palkkiopotin painotuksia koskien ja voi vaikuttaa esimerkiksi tietyn mittarin suhteelliseen osuuteen mahdollisesta kokonaispalkkiosta. (Liite 1)

”Työntekijän on helpompi juosta kohti tavoitteita... Tavoitteet tuntuvat saavutettavilta kun ne on pienemmissä osissa, että kuukausi on sen verran lyhyt aika.” (ECC Manager)

Nykyiseen rakenteeseen ECC Manager kaipaa lisää joustavuutta. Esimerkkinä hän mainitsee mahdollisesti mittareiden painotuksien vaihtelemisen kesken tilikauden, jotta toimintaa voitaisiin joustavasti ohjata tilanteen vaatimalla tavalla. Tähän mennessä

joustavaa painotusta ei ole otettu käyttöön, sillä sen käyttö saattaisi aiheuttaa osaoptimointia. Haasteellisena mittarina ECC Manager pitää asiakaspalvelun SLA:ta, sillä tavoite on kiinteä koko vuodelle. Mittari on altis ulkoisille tekijöille ja kontaktimäärien varianssi voi olla suuri. Myynnin puolella kuukausittaiset tavoitetasot voidaan asettaa halutulle tasolle tilanteen mukaan, mutta mittausperusteita ja painotuksia voisi hieman muuttaa nykyisestä. (Liite 1)

”SLA on tosi tärkeä ja hyvä mittari meille, mutta asiakaspalveluosastolla saattaa olla tilanteita, että on pakko ylimiehittää osasto, kun valmistaudutaan vaikka joulua varten. Eli marraskuussa SLA bonusten maksaminen perustuu strategiseen päätökseen. Oikealla miehitystasolla voidaan helposti vaikuttaa omalla tekemisellä SLA tasoon ja silloin SLA on hyvä mittari.” (ECC Manager)

”...meillä on edelleen painotettu sitä, että tekee oman myynnin keskusvarastolta ja toinen osa tulee sitten konversiosta, missä on mukana kaikki toimitustavat. Haluisin sen niin, että ei ole mitään väliä mitä kautta tuote tulee asiakkaalle. Se olisi vielä enemmän asiakaslähtöistä. Ja se on se mikä meille merkkää.” (ECC Manager)

Kun henkilöstöltä kysyttiin, mittaako ja palkitseeko tulospalkkiojärjestelmä kaikista työhön liittyvistä olennaisista asioista, oli noin 45% vastaajista hieman eri mieltä. Järjestelmän rakenne vaikuttaa olevan kuitenkin melko selkeä, sillä suurin osa vastaajista ilmoittaa tietävänsä mihin mittareihin tulospalkkiot perustuvat ja mitkä ovat järjestelmän säännöt ja maksuperusteet. Tavoitteiden aikajänne koetaan pääsääntöisesti sopivaksi nykyisellään, mutta suurin osa vastaajista on joko vain hieman samaa mieltä tai jopa hieman eri mieltä, siitä että tulostavoitteet ovat realistisia. Tulospalkkioiden jakoperusteet koetaan pääsääntöisesti melko oikeudenmukaiseksi vaikkakin 31% vastaajista on asiasta hieman eri mieltä. (Liite 2.4)

Mittareiden osalta henkilöstö kokee suurimman osan mittareista sisältävän melko paljon ulkoisia riskejä. Riskejä kartoitettiin matriisi- ja monivalintatehtävien avulla. Optimaalinen mittari sijoittuisi keskimäärin matriisissa oikean alanurkan lähistölle, jolloin tavoitteen

saavuttamiseen on suuret mahdollisuudet vaikuttaa omalla toiminnalla. Myyntipalvelun puolella kolme suurinta ulkoista tekijää mittauksessa koettiin olevan tuotteiden saatavuus, myyntihinnat sekä asiakkaan preferenssit. Asiakaspalvelussa merkittävimpiä ulkoisia riskejä olivat asiakkaan preferenssit, logistiikka sekä kollegoiden poissaolot. (Liite 2.11-2.12.1)

5.1.3. Tulospalkkiojärjestelmän käyttötavat

Tulospalkkiojärjestelmää kehitetään yrityksessä kerran vuodessa. Kehitysprosessi käynnistyy vuodenvaihteessa ja valmistuu ennen uutta alkavaa tilikautta. Kehitysprosessiin ECC:llä osallistuu enimmäkseen ylempi johtoporras, eli ECC Manager, Aftersales Manager ja Sales Manager. Työryhmä kerää informaatiota organisaation alemmilta portailta, osastojen sisäisiltä osastopäälliköiltä (DM). Osastopäälliköiden tehtävänä on kerätä palautetta agenteilta, ja tätä kautta tieto kulkee ylimpään johtoportaan. ECC antaa oman palautteensa emoyhtiölle ja prosessia työstetään yhteistyössä. Tämän jälkeen Elkjøp Nordic:n ylin johto tekee päätökset tulospalkkiokriteereistä ja informaatio kulkee takaisin alas organisaatiossa. (Liite 1)

”Osastopäälliköiden tarkoituksena, ainakin se kuuluisi mennä niin,... mutta osastojen johtajat kerää inputit osastopäälliköiltä (DM) ja agenteilta. Tietysti vuoden aikana kun tulee kehitysideoita, niin niitä kirjataan ylös ja käydään ne läpi kehitysprosessin yhteydessä.” (ECC Manager)

Kerran vuodessa organisaatiossa toteutetaan esimiehille suunniteltu koulutus, jossa käydään läpi tulevan vuoden tulostavoitteet ja palkkioiden maksuperusteet. Koulutuksen yhteydessä sovitaan yhdessä, miten uusi tulospalkkiojärjestelmä viestitään alas organisaatiossa. Kuluvan vuoden aikana uusien työntekijöiden kanssa käydään läpi tulospalkkiojärjestelmän toiminta. Myös aineettomia palkkioita, kuten koulutuksia käytetään tulospalkkiojärjestelmän tukena. (Liite 1)

”Tulospalkkiojärjestelmän kautta tietysti nähdään, että työntekijässä on potentiaalia ja sitä halutaan edesauttaa.” (ECC Manager)

Tiimipalavereja pidetään vähintään kerran kuukaudessa – niissä käydään yhdessä kehityskeskustelua tavoitteiden saavuttamisesta. Keskustelu painottuu nykyisellään keinoihin saavuttaa tavoitteita, mutta ei itse tulospalkkiojärjestelmän ominaisuuksiin. Yksikössä on myös tapana asettaa onnistumisia näkyville. Yksikköön tulleet hyvät asiakaspalautteet tulostetaan ja nostetaan seinälle, korostaen agentin poikkeuksellisen hyvää suoritusta. Yksikössä onnistumisia tuodaan esille muun muassa aamupalavereissa. Vuoden asiakaspalvelija sekä vuoden myyjä –tittelit jaetaan vuosittain, ja diplomit ovat nähtävillä seinällä. Onnistumisten huomioiminen ja palautteet toimivat tulospalkkiojärjestelmän tukena. (Havainnot)

Tieto tulospalkkiojärjestelmän kehitystä kohtaan on henkilöstön keskuudessa melko pieni. Suurin osa vastaajista ei koe voivansa vaikuttaa tulospalkkiojärjestelmän kehitykseen, ja vain pieni prosentti vastaajista on jo saanut osallistua kehitysprosessiin. Silti jakauma tyytyväisyyden osalta on melko tasainen hieman samaa mieltä ja hieman eri mieltä –vaihtoehtojen välillä. (Liite 2.5)

Tulospalkkioista viestimiseen ollaan melko tyytyväisiä, ja suurin osa henkilöstöstä kokee saavansa tukea tavoitteiden saavuttamiseksi, niin esimiehiltä kuin tiimiltään, ja muiltakin kollegoiltaan. Esimiesten antama palaute on pääsääntöisesti riittävää ja rakentavaa. Myös onnistumiset huomioidaan suurimmaksi osaksi hyvin. (Liite 2.6, 2.7)

5.1.4. Tulospalkkiojärjestelmän merkitys

Yrityksen näkökulmasta tulospalkkio merkitsee ohjauskeinoa kohti parempaa asiakaspalvelua sekä korkeampia rahallisia tuottoja. Yritysjohdolla näkee järjestelmän suurena motivaatiolähteenä ja hyödyllisenä työvälineenä rekrytoinnin yhteydessä, sillä yrityksen tarjoamat palkkiot houkuttelevat uusia työntekijöitä. Tulospalkkiojärjestelmällä on erityinen asema organisaatiossa, sillä yrityksen jokainen työntekijä, asemasta riippumatta, kuuluu tulospalkkiojärjestelmän piiriin. ECC Manager ei osaisi kuvitella yrityksen toimintaa ilman tulospalkkiojärjestelmää. Todennäköisimpänä vaikutuksena järjestelmän lakkauttamisesta hän näkisi asiakastyytyväisyyden laskun, sillä tulospalkkioiden maksun lopettaminen heikentäisi työntekijöiden tyytyväisyyttä. (Liite 1)

”Se on semmoinen niin osa Gigantin yrityskulttuuria ja bonukset on aina se mitä tavoitellaan.” (ECC Manager)

”Ainakin suuri osa meidän kulttuuria katoaisi. Totta kai henkilöstön tyytyväisyydellä on suoraan verrattavissa oleva vaikutus asiakastyytyväisyyteen.” (ECC Manager)

Selvä enemmistö henkilöstöstä kokee tulospalkkiojärjestelmän olevan hyvä ja merkittävä asia. Tulospalkkio on useimmille rahallisesti merkittävä. Merkityksien osalta selvästi suurempi osuus henkilöstöstä kokee henkilökohtaisten tulospalkkioiden motivoivan enemmän. Tiimikohtaisten palkkioiden osalta jakauma on huomattavasti tasaisempi. (Liite 2.8)

5.1.5. Tulospalkkiojärjestelmän vaikutukset

Nykyisellään tulospalkkiojärjestelmällä on ECC Managerin mukaan onnistuttu kehittämään liiketoimintaa oikeaan suuntaan, mutta parannettavaa vielä on. Hän toivoo yrityksen tulospalkkiokäytäntöjen yhtenäistyvän tulevaisuudessa entisestään, korostaen asiakaslähtöisyyden merkitystä. (Liite 1)

Henkilöstön keskuudessa tulospalkkiojärjestelmän koetaan pääsääntöisesti parantavan työilmapiiriä ja yhteistyötä työpaikalla. Selvästi enemmistön mukaan järjestelmä saa aikaan positiivisia vaikutuksia asiakaspalvelun laadussa ja yrityksen tuotoissa, mutta epäselväksi vastaajille jää miten järjestelmä pienentää yrityksen kustannuksia. (Liite 2.9)

Tulospalkkiojärjestelmä saa henkilöstössä aikaan positiivisia vaikutuksia motivaatiossa. Enemmistö kokee järjestelmän kannustavan parempiin suorituksiin. Samalla järjestelmästä koituu hieman paineita ja stressiä osalla työntekijöistä. Kysyttäessä tulospalkkioiden vaikutuksesta sosiaalisen aseman ja vaikutusvallan parantamiseen työpaikalla, on jakauma melko tasainen vastausvaihtoehtojen välillä, sillä melko suuri osa vastaajista ei osannut antaa mielipidettä kysymyksille. Tulospalkkioilla yksilöt voivat kuitenkin edesauttaa henkilökohtaisten motiivien ja tavoitteiden saavuttamista. (Liite 2.10)

5.2. Tutkimustulosten analyysi

Tutkimustulosten perusteella voidaan arvioida Gigantin tulospalkkiojärjestelmän pohjautuvan vahvasti yrityksen liiketoiminnan strategiaan ja tavoitteisiin. Tulospalkkiojärjestelmän tarkoitus on linjassa organisaation strategian sekä tavoitteiden kanssa ja edustaa hyvin yrityksen kulttuuria. Algoritminen, eli sääntöihin perustuva tulospalkkiojärjestelmä soveltuu hyvin tuoteorientoituneelle ja vakaalle yritykselle (Gomez-Mejia, 1992). Agenttiteorian mukaisesti tulospalkkiojärjestelmä tarjoaa yritykselle tehokkaan keinon ohjata henkilöstön käyttäytymistä kohti tärkeimpiä tavoitteita, eli asiakastytyvyyttä ja taloudellista tulosta. Tutkimustulosten perusteella voidaan esittää tulospalkkiojärjestelmän olevan tärkeä osa Giganttia yrityksenä, ja sen ylläpitoon sekä kehitykseen tulisi investoida myös tulevaisuudessakin. Järjestelmän tarkoituksen osalta suunnittelun ja kokemuksen näkökulmat ovat hyvin tasapainossa keskenään.

Tulospalkkiojärjestelmän rakenteen osalta, tutkimusnäkökulmien välillä on havaittavissa hieman epätasapainoinen tila. Yleinen tietoisuus henkilöstön keskuudessa tulospalkkiojärjestelmän rakenteesta on hyvällä tasolla ja myös oikeudenmukaisuuteen, viestintään ja järjestelmää tukeviin käytäntöihin ollaan melko tyytyväisiä. Asiaan on kiinnitetty huomiota myös suunnittelun näkökulmasta. Tämä korostaa henkilöstön asiantuntijuutta ja mielipiteiden luotettavuutta, kun melko suuri osa vastaajista on hieman eri mieltä väittämään, että tulospalkkiojärjestelmä mittaa ja palkitsee kaikista työhön liittyvistä olennaisista asioista. Havaintoa voidaan selittää mittarikohtaisilla tutkimustuloksilla, joiden mukaan henkilöstö kokee käytettyjen mittareiden sisältävän keskimäärin melko paljon ulkoisia riskejä, joihin yksilöillä ei ole vaikutusvaltaa. Ongelma on tiedostettu suunnittelun näkökulman mukaan erityisesti asiakaspalvelun SLA-mittarissa, jonka käyttöön kaivataan enemmän joustavuutta. Myynnin puolella tulospalkkiojärjestelmää halutaan kehittää entistä asiakaslähtöisemmäksi, mutta suunnittelun näkökulman mukaan tavoitetasot ovat riittävän joustavia, sillä niitä voidaan muuttaa tarvittaessa tilanteen mukaan.

Tutkimuksessa esitetyn teorian ja tutkimustulosten perusteella voidaan esittää tulospalkkiojärjestelmän kehittämisen olevan melko heikolla tasolla. On kuitenkin huomioitava, että suuryrityksessä tulospalkkiojärjestelmän kehitys ei ole ainoa kriittinen kehityskohde, ja huomio on kiinnitettävä resurssien tarkoituksenmukaiseen allokontiin. Merkittävänä tutkimustuloksena voidaan nostaa esille, että vaikka vastaajista noin 45% on ollut osana yritystä vähintään yli vuoden, vain 7% vastaajista ilmoittaa olevansa edes hieman samaa mieltä siitä, että on saanut osallistua tulospalkkiojärjestelmän kehittämiseen ja kokee voivansa vaikuttaa siihen. Tämän tutkimuksen ajoittuminen uuden tilikauden vaihtumiseen ja tulospalkkiojärjestelmän kehitysprosessiin tarkoittaa, että myös alle vuoden työkokemuksen omaavilla työntekijöillä olisi tullut olla mahdollisuus vaikuttaa kehitysprosessiin. Suurin osa vastaajista ei koe mahdollisuutta vaikuttaa kehitysprosessiin ja melko suuri osa ei myöskään ole tietoinen, miten järjestelmää yrityksessä kehitetään.

Palkkioiden kontrolli- sekä välineelliset merkitykset henkilöstön keskuudessa vaikuttavat olevan vahvasti yhteydessä järjestelmän rakenteellisiin tekijöihin. Reilu enemmistö vastaajista kokee henkilökohtaisten kannusteiden kasvattavan motivaatiota tehokkaammin, kuin tiimikohtaiset kannusteet. Myös avointen palautteiden yleisenä teemana korostui yksilön suoritusten katoaminen osaksi kokonaisuutta (Liite 2.13). Yksilökohtaiset tavoitteet koetaan houkuttelevammaksi. Tässä tutkimuksessa jo aiemmin esitetyn teorian mukaan, selittäväenä tekijänä ilmiölle voi olla työn luonne, jonka tulisi olla aidosti tiimin suoritukseen perustuva, mikäli tiimitason suorituksia halutaan korostaa palkitsemisjärjestelmässä (Hulkko et al. 2005, 228). Yrityksen näkökulmasta tarkoituksena on ohjata henkilöstöä puhaltamaan yhteen hiileen, mutta ulkoisten tekijöiden, kuten tiimin ominaisuuksien vaikutus voi heikentää sisäistä motivaatiota. Palkitsemisen kontrollimerkityksen mukaan yksilön sisäinen motivaatio on korkeimmillaan, kun tämä kokee olevansa kontrolliasemassa tavoitteiden saavuttamisessa (Thierry 2001, 157-158).

Subjekttiivisen arvioinnin mukaan, tulospalkkiojärjestelmän voidaan todeta vaikuttaneen positiivisesti yrityksen liiketoiminnan kehitykseen. Strategisesti yrityksen toimintaan yhteensopiva tulospalkkiojärjestelmä pitää ohjausvaikutuksen oikean suuntaisena, ja kattava järjestelmä puolestaan ehkäisee osaoptimointia. Tulosten perusteella voidaan todeta yritysjohton ja henkilöstön olevan samaa mieltä siitä, että tulospalkkiojärjestelmä on positiivinen sekä tärkeä asia, ja sen käyttöä tulisi jatkaa. Tarve tulevaisuuden kehitykselle on tunnustettu, sillä järjestelmän ei oleteta olevan täydellinen. Palkitsemisen reflektioteorian oletusten vastaisesti, tulospalkkioiden ei tässä tutkimuksessa voitu osoittaa vaikuttavan selkeästi yksilön kokemaan sosiaaliseen asemaan tai vaikutusvaltaan työpaikalla.

Suurin ero tutkimusnäkökulmien välillä vaikuttaa olevan se, että henkilöstö toivoo pääsääntöisesti järjestelmän tukevan yksilösuorituksia, kun yritysjohto pyrkii käyttämään järjestelmää tukemaan yksilösuoritusten lisäksi myös yhtenäisyyttä ja tiimityöskentelyä. Kokemuksen näkökulman mukaan mittarit sisältävät enemmän ulkoisia riskejä kuin järjestelmän tarkastelu suunnittelun näkökulmasta antaa olettaa. Kyselytutkimuksen perusteella mittarien koetaan jättävän huomioimatta työhön liittyviä olennaisia piirteitä. Kokemuksen näkökulman muodostumista voidaan mahdollisesti selittää suppeasti henkilöstöä osallistavalla tulospalkkiojärjestelmän kehitysprosessilla. Mikäli tulospalkkion rakenne yksinkertaisesti viestitään ylhäältä alas organisaatiossa, on riskinä, että henkilöstön keskuudessa järjestelmää ei koeta ”meidän tulospalkkiojärjestelmäksi”.

5.3. Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Päätutkimusongelman avulla pyrittiin selvittämään *huomioiko Gigantin tulospalkkiojärjestelmä suunnittelun sekä kokemuksen näkökulmat tasapainoisesti*. Johtopäätökset tehtiin tarkastelemalla tulospalkkiojärjestelmän komponenttien osalta tutkimusnäkökulmien eroavaisuuksia ja syy-seuraussuhteita. Näiden korrelaatioiden perusteella johdettiin vastauksia myös alatutkimusongelmaan: *Miten tulospalkkiojärjestelmän toimivuutta voidaan kehittää tutkimuskohteessa?*

Gigantin tulospalkkiojärjestelmä ei huomioi suunnittelun ja kokemuksen näkökulmia täysin tasapainoisesti. Epätasapainosta huolimatta tutkimuskohteen tulospalkkiojärjestelmän voidaan todeta toimivan pääpiirteittäin melko hyvin, sillä molemmista näkökulmista tarkasteltuna järjestelmä on saanut aikaan toivottuja vaikutuksia. Tutkimustulokset tulospalkkiojärjestelmän tarkoituksen ja vaikutusten osalta ovat yhtenevät molemmista tutkimusnäkökulmista, sekä suurelta osin myös järjestelmän käyttötapoja ja merkityksiä tarkasteltaessa. Epätasapaino on havaittavissa järjestelmän rakenteellisissa tekijöissä sekä kehitysprosessissa, joiden osalta suunnittelun näkökulma saa suuremman painoarvon kokonaisuudessa. Tutkimustulos on yleistettävissä koskemaan ainoastaan tutkittua liiketoimintayksikköä.

Kehitysehdotukset yhdistelevät tutkimustuloksia ja pyrkivät huomioimaan yrityksen sekä henkilöstön näkökulmat. *Tavoitteena on säilyttää tiimi- ja osastokohtaiset tavoitteet, sekä selkeyttää yksilöiden tähtäyslinjaa tavoitteisiin, vähentäen mittauksesta aiheutuvia riskejä ja kasvattaen sisäistä motivaatiota.* Järjestelmän tulisi kuitenkin olla mahdollisimman kevyt pitää yllä. Taulukko 2 tiivistää kehitysehdotusten päälinjaukset.

Gigantin tulospalkkiojärjestelmän kehityskohteet		
Kohde	Kehitysehdotukset	Hyödyt
Kehitysprosessi	<ul style="list-style-type: none"> - Henkilöstö kattavammin mukaan järjestelmän kehitykseen - Henkilö, tai tiimikohtaisia kehityskeskusteluita myös järjestelmän rakenteesta - Anonyymien palautekyselyiden säännöllinen toteuttaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Tietoisuus - Tyytyväisyys - Sitoutuminen - "Meidän tulospalkkiojärjestelmä"
Rakenne	<ul style="list-style-type: none"> - Joustavuuden lisääminen - Kaksitasoinen mittausjärjestelmä: Yksilötavoite = 1. palkkiotaso Tiimitavoite = 2. palkkiotaso 	<ul style="list-style-type: none"> - Yksilöiden selkeä tähtäyslinja tavoitteisiin - Oman työn jäljen hahmottaminen - Vähemmän ulkoista riskiä - Säilytetään tiimitavoitteiden merkitys

Taulukko 2. Gigantin tulospalkkiojärjestelmän kehityskohteet

Ensimmäinen askel tulospalkkiojärjestelmän kehittämiseksi on henkilöstön aito osallistaminen kehitysprosessiin. Tavoitteena on kasvattaa tietoisuuden kautta tyytyväisyyttä, ja edelleen sitoutumista järjestelmän käyttöön. Kehityskeskustelut johtoportaan ja henkilöstön välillä mahdollistavat kaksipuoleisen vuorovaikutuksen. Yrityksen näkökulma saadaan avattua henkilöstölle ja henkilöstö saa tilaisuuden vaikuttaa tulospalkkioihin, kasvattaen luottamusta järjestelmää ja johtoa kohtaan. Kynnys rehellisen palautteen antamiseen kasvotusten voi olla suuri, joten säännöllisesti toteutettavat, anonyymit kyselylomakkeet mahdollistavat suorien mielipiteiden ilmaisun kehityskeskusteluiden tukena.

Mittareiden voidaan todeta kuvaavan liiketoimintayksikön toimintaa kattavasti, joten itse mittauskohteisiin ei tulisi puuttua. Järjestelmän rakennetta olisi mahdollista kehittää muuttamalla mittaus pääosin kaksitasoiseksi, painottaen yksilöiden suoritusta, mutta jättäen tiimin palkkiotason suuruudeltaan houkuttelevaksi. Ehdotuksen taustalla on oletus palkitsemisen kontrollimerkityksestä ja yksilöiden tähtäyslinjan selkeyttämisestä. Kun yksilöt motivoituvat tavoitteesta, seuraa perässä myös tiimin onnistuminen. Järjestelmä tukee tällöin myös luottamuksen syntymistä tiimin sisällä.

Myyntitavoite olisi mahdollista jakaa kahteen tasoon. Tällöin oman tavoitteen saavuttamisella päästään käsiksi palkkioon, mutta mikäli tiimin tavoite täyttyy, kasvaa palkkiopotti entisestään määrättyyn palkkiokattoon saakka. Tämä selkeyttää yksilön tähtäyslinjaa tavoitteeseen, mutta motivoi myös kollektiivisen tavoitteen saavuttamiseen. Yksilötavoitteen ylittäminen kannattaa, sillä se edesauttaa toisen palkkiotason saavuttamista. Tutkimustulokset ehdottavat yksilösuoritusten suurempaa suhteellista painottamista mittauksessa. Nämä kaksi mittaamisen tasoa voidaan jakaa edelleen osiin katetavoitteen perusteella. Mikäli katetavoitetta ei ole saavutettu, tulisi maksettua palkkiota pienentää sopivalla prosentilla. Huomioitavaa on, että tutkimuksen mukaan katetavoitteen koetaan sisältävän mittareista suurimman määrän riskiä. Konversiotavoitteen laajentaminen osastokohtaiseksi mahdollistaisi riskien tasaisen jakautumisen ja niiden tarkemman huomioinnin tavoitetasossa. Tällöin ulkoinen tekijä ei ole yksilön, vaan koko osaston riski. Tavoitteena on alentaa yksilöiden kokemaa riskiä ja kasvattaa tätä

kautta sisäistä motivaatiota. Riskikontakteilla tarkoitetaan agentin näkökulmasta asiakasta, jonka syy yhteydenotolle ei liity myyntipalveluun, tai agentilla ei ole käytössään mahdollisia keinoja kasvattaa konversiotaan kontaktilla. Tutkimustulosten mukaan 83% vastaajista koki tuotteiden saatavuuden olevan merkittävä konversioon vaikuttava ulkoinen tekijä. Suoramyynti on varma keino vaikuttaa konversioprosenttiin, joten yhteisen konversiotavoitteen voidaan esittää tukevan myös myynnin tuloksellisuutta koko osastolla. Tavoite tukee myös asiakaslähtöisyyttä, kun yhteiseksi tavoitteeksi muodostuu se, että asiakas saa tarvitsemansa tuotteen hänelle sopivimmalla tavalla.

Asiakaspalvelun SLA on haasteellinen mittari, jonka tavoitetason mahdollista sitomista tilastolliseen dataan kontaktimääristä ja työvuorosuunnittelusta voitaisiin selvittää. Optimaalisessa tilanteessa tavoitetaso mukautuu suunniteltujen työvuorojen ja ”normaalien” kontaktimäärien perusteella. Kun tiedetään, kuinka paljon työtunteja työntekijät suorittavat yhteensä työpäivän aikana ja mikä on ennustettu kontaktimäärä, voidaan keskimääräisen käsittelyajan (*AHT*) perusteella laskea sopiva päivittäinen SLA-tavoite. Mikäli kontaktimäärissä tapahtuu merkittäviä muutoksia suhteessa käytettävissä olevaan työvoimaan, SLA-tavoite laskee tai nousee suhteen mukaisesti. Mukautumisen tulisi edellyttää *AHT*- lukujen säilymistä hyväksytyissä rajoissa. Ongelmaksi saattaa kuitenkin muodostua mittarin ylläpidon raskaus, sen vaatiessa paljon laskennallista dataa ja tiheää seuranta.

Asiakastyytyväisyyttä (*CSI*) olisi mahdollista myös seurata kahdella tasolla, myyntitavoitteen kaltaisesti. Tällä tavalla yksittäisen agentin olisi mahdollista seurata oman työnsä vaikutusta yksikön kokonaistavoitteeseen. Asiakaspalvelussa yksilön mittaustaso tukisi *CPT*- mittarin kehitystä positiivisesti. Myyntipalvelun puolella yksilötason *CSI*- mittaus edistäisi palvelun laatua myös kontaktien kohdalla, joissa agentti ei voi vaikuttaa muiden mittareiden positiiviseen kehitykseen. Liiketoimintayksikön toiminnan luonne korostaa kuitenkin yhtenäisyyttä asiakaspalvelun laadussa, joten yksikötason mittauksen suhteellisen painotuksen korostaminen palkkiopotista olisi perusteltua. Mittauksessa tulisi ottaa käyttöön automatisoitu järjestelmä, joka kohdentaa palautteen agenttiin ja laskee arvosanojen keskiarvon kehitystä.

6. Yhteenveto ja johtopäätökset

Palkitseminen saa aikaan merkittäviä vaikutuksia organisaatioissa. Tulospalkkiojärjestelmä tarjoaa tehokkaan ohjauskeinon kohti organisaation tavoitteita. Toimivan tulospalkkiojärjestelmän tuottamat hyödyt ylittävät järjestelmän kustannukset ja ohjaavat organisaatiota oikeaan suuntaan.

Tulospalkkio on organisaation päätösvaltaan kuuluva, ennalta määriteltyyn tulostavoitteeseen tai käyttäytymismalliin perustuva, peruspalkkausta täydentävä palkkiomuoto. Tulospalkkiojärjestelmiä käytetään organisaatioiden ohjauskeinona. Tärkeänä tavoitteena on yhtenäistää työnantajan ja työntekijöiden tavoitteita siten, että molemmat osapuolet, ja tätä kautta myös muut organisaation sidosryhmät hyötyvät toiminnasta.

Tässä tutkimuksessa taloudellista tulospalkkiojärjestelmää tarkasteltiin *suunnittelun sekä kokemuksen näkökulmista*, pohjautuen *tulospalkkiojärjestelmän toimivuusmalliin*. Näkökulmia ja mallin komponentteja käsiteltiin *palkitsemisen reflektioteorian, agenttiteorian*, sekä *yhteensopivuusteorian* kontekstissa. Teoriarungon avulla muodostettiin kattava kuva tulospalkkiojärjestelmän taustalla vaikuttavista tekijöistä.

Tulospalkkiojärjestelmä on aina organisaatiokohtainen, joten sen tarkoituksen, rakenteen ja käyttötapojen määrittelyyn vaikuttavat oleellisesti organisaation erityispiirteet, toiminnan luonne ja toimintaympäristö. On tärkeää, että mitataan oikeita asioita ja huomio kiinnitetään mittareiden tuottamiin vääristymiin sekä riskien jakautumiseen organisaation jäsenten kesken. Tulospalkkiojärjestelmä on tehokas johtamisen väline, jonka ylläpidon ja kehittämisen tarve korostuu nykypäivän dynaamisessa liiketoimintaympäristössä. Aktiivinen järjestelmän kehitystyö organisaation johdon ja henkilökunnan yhteistyönä tuottaa merkittäviä etuja, muun muassa paremman lopputuloksen ja sitoutumisen muodoissa.

Empiirisen tutkimuksen aineisto kerättiin Gigantti Oy:n ECC –liiketoimintayksikössä sisäisten materiaalien, havainnoinnin, haastattelun, sekä kyselylomakkeen avulla. Haastattelulla selvitettiin suunnittelun näkökulmaa kohteen tulospalkkiojärjestelmässä ja kyselylomakkeella puolestaan saatiin kuvailtua kokemuksen näkökulmaa. Tutkimuskohteen tulospalkkiojärjestelmän tasapainoa arvioitiin tutkimusnäkökulmien välillä havaittujen eroavaisuuksien ja syy-seuraussuhteiden avulla.

Aineiston perusteella todettiin, että *Gigantin tulospalkkiojärjestelmä ei huomioi suunnittelun sekä kokemuksen näkökulmia täysin tasapainoisesti*. Epätasapaino havaittiin järjestelmän rakenteellisissa tekijöissä, sekä kehitysprosessissa. Tulospalkkiojärjestelmä toimii kuitenkin melko hyvin, joten epätasapainon voidaan tulkita viestivän tulevaisuuden kehitystarpeista, joiden huomioiminen on tärkeä osa mitä tahansa tulospalkkiojärjestelmää. *Tutkimustulosten perusteella voidaan ehdottaa tulospalkkiojärjestelmän toiminnan kehityskeinoiksi (1) henkilöstön aito osallistaminen järjestelmän kehitysprosessiin, (2) joustavuuden lisääminen mittarikohtaisesti, sekä (3) rakenteen muokkaaminen pääsääntöisesti kaksitasoiseksi*. Näiden keinojen avulla voidaan vähentää yksilöiden kokemaa riskiä, kasvattaa sisäistä motivaatiota, sekä parantaa tähtäyslinjaa kohti tavoitteita.

Tutkimustulosten avulla voidaan kuvata Gigantin ECC –yksikön tulospalkkiojärjestelmän tasapainoa ja toimivuutta. Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista laajentaa tutkimus koskemaan koko organisaatiota, sillä jokainen yrityksen työntekijä kuuluu tulospalkkiojärjestelmän piiriin ja tulospalkkaus on tärkeä osa organisaation kulttuuria sekä toimintaa. Tulospalkkiojärjestelmän ominaisuudet eroavat kuitenkin toisistaan organisaation sisällä, sillä liiketoimintayksikön tehtävän luonne sekä yksilön asema organisaatiossa vaikuttavat tavoitteisiin. Tämä tekee koko organisaation kattavasta tutkimuksesta prosessin, jossa jokaiseen yksityiskohtaan tulisi perehtyä huomattavasti tarkemmalla tähtäimellä, edellyttäen myös asiantuntemusta organisaation eri rooleista ja työtehtävistä. Merkittävänä haasteena olisi mittauksen kohdentaminen työn ominaisuuksien kannalta olennaisiin asioihin, jotta tulosten perusteella voitaisiin tehdä valideja johtopäätöksiä.

Lähdeluettelo

Adams, J. C. 1965. Inequity in social exchange. Teoksessa: Berkowitz, L. (Ed.). *Advances in experimental social psychology*. 1965. Vol. 2. Academic Press, New York,

Balkin, D. B. & Bannister, B. D. 1993. Explaining pay forms for strategic employee groups in organizations: A resource dependence perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 66, pp. 139-151.

Balkin, D. B. & Gomez-Mejia, L. R. 1990. Matching compensation and organizational strategies. *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 153-169.

Baker, G. 2002. Distortion and Risk in Optimal Incentive Contracts. *The Journal of Human Resources*, Vol. 37, No. 4, pp. 728.

Bonner, S. E. & Sprinkle, G. B. 2002. The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 27, (4–5), pp. 303-345.

Cartter, A. M. 1959. *Theory of wages and employment*. Homewood, Irwin, Illinois.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. 1985. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press, New York.

Eisenhardt, K. M. 1988. Agency and institutional theory explanations: The case of retail sales compensation. *Academy of Management Journal*, Vol. 31, pp. 488-511.

Fama, G. 1980. Agency Problems and the Theory of the Firm. *The Journal of Political Economy*, Vol. 88, No. 2, pp. 288.

Gauld, R. 2007. Principal-Agent Theory and Organisational Change. *Policy Studies*, Vol. 28, No. 1, pp. 17-34.

Gerhart, B., Rynes, S. L. & Fulmer, I. S. 2009. Pay and performance: Individuals, Groups and Executives. *The Academy of Management Annals*, Vol. 3, No. 1, pp. 251-315.

Gomez-Mejia, L. R. 1992. Structure and process of diversification, compensation strategy, and firm performance. *Strategic management Journal*, Vol. 13, 381-397.

Gustafsson, R. & Jokinen, A. 1994. Tulospalkalla tavoitteeseen. Tammer-paino, Tampere

Guzzo, R. A., Jette, R. D. & Katzell, R. A. 1985. The effects of psychologically based intervention programs on worker productivity: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, Vol. 38. No. 2, pp. 275–291.

Haiss. P. 2010. Bank Herding and Incentive Systems as Catalysts for the Financial Crisis. *The IUP Journal of Behavioral Finance*, Vol. 7, No. 1 & 2, pp. 30-58.

Hakonen, A. 2012. Ei ainoastaan rahaa - Ryhmäperusteisten tulospalkkioiden merkitykset reflektioteorian näkökulmasta. Espoo, Aalto Yliopisto, Tuotantotalouden laitos. Doctoral dissertations 37/2012.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15 uud. p. Tammi, Helsinki.

Honeywell-Johnson, J. A., McGee, H. M., Culig, K. M. & Dickinson, A. M. 2002. Different effects of individual and small group monetary incentives on high performance. *The Behavior Analyst Today*, Vol. 3, No. 1, pp. 88-103.

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

Hulkko, K., Ylikorkala, A., Hakonen, A. & Sweins, C. Tulospalkkaus. 2005. Teoksessa: Vartiainen, M., Kauhanen, J. 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. WSOY, Helsinki.

Jenkins, G. D. Jr. & Lawler, E. E. III. 1989. Impact of Employee Participation in Pay Plan Development. *Organisational Behavior and Human Performance*, Vol. 28, No. 1, pp. 111-139.

Jenkins, G. D. Jr., Mitra, A., Gupta, N., Shaw, J. D. 1998. Are Financial Incentives Related to Performance? A Meta-Analytic Review of Empirical Research. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, No. 5, pp. 777-787.

Jensen, M. C. & Meckling, W. H. 1976. Theory of firm: Managerial behavior, agency cost, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, No. 4, pp. 305-350.

Kauhanen, A. 2004. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5.-6.p. WSOY, Helsinki.

Kauhanen, A. & Napari, S. 2012. Performance Measurement and Incentive Plans. *Industrial Relations*, Vol. 51, No. 3, pp. 645-669.

Lazear, E. & Rosen, S. 1981. Rank order tournaments as an optimum labor contract. *Journal of Political Economy*, Vol. 89, pp. 841-864.

Lawler, E. E. III. 1971. Pay and organizational effectiveness. McGraw-Hill, New York.

Lawler, E. E. III. 1990. Strategic pay. Jossey-Bass, San Francisco.

Ledford, G. E. Jr., Lawler, E. E. III. & Mohrman, S. A. 1995. Reward innovations in Fortune 1000 companies. *Compensation and Benefits Review*, Vol. 27, No. 4, pp. 76-80.

Lemieux, T., MacLeod, B. W. & Parent, D. 2009. Performance Pay and Wage Inequality. *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 124, No. 1, pp. 1-49.

Leventhal, G. S. 1980. What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness. Teoksessa: Gergen, K. J., Greenberg, M. S. & Willis, R. H. (Eds.). 1980. *Social exchange: Advances in theory and research*, pp. 27-55. Plenum, New York.

Lind, E. A. & Tyler, T. R. 1988. *The social psychology of procedural justice*. Plenum, New York.

Locke, E. A. & Latham, G. P. 1990. *Work motivation: The high performance cycle*. Teoksessa: Kleinbeck, U., Quast, H. H., Thierry, H. & Häcker, H. (Eds.). *Work motivation*. Erlbaum, Hillsdale, New Jersey.

Merchant, K. A. & Van der Stede, W. 2007. *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. 2p. Pearson Education Limited, Harlow, England.

Metsämuuronen, J. 2011. Tutkimuksen perusteet ihmistieteissä 4.p. International Methelp, Helsinki.

Miceli, M. & Heneman, R. 2000. Contextual determinants of variable pay plan design: A proposed research framework. *Human Resource Management Review*, Vol. 10, No. 3, pp. 1.

Mickel, A. & Barron, L. 2008. Getting "More Bang for the Buck" – Symbolic Value of Monetary Rewards in Organizations. *Journal of Management Inquiry*. Vol. 17, No. 17, pp. 329-338.

Moisio, E., Lempiälä, T. & Haukola, T. 2009. Palkitseminen ja innovatiivisuus - Tutkimustuloksia ja havaintoja rahallisesta palkitsemisesta innovatiivisilla työpaikoilla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja – Työ ja yrittäjyys 47/2009.

Moore, D. 2011. Incentives' Role in the Financial Crisis. *American Banker* 3/29/2011, Vol. 176 No. 48, pp 8-8-8.

Mulvey, P. W., LeBlanc, P. V., Heneman, R. L. & McInerey, M. 2002. Study finds that knowledge of payprocess can beat out amount of pay in employee retention, organizational effectiveness. *Journal of Organizational Excellence*. Vol. 21, No. 4, pp. 29-42.

Raith, M. 2008. Specific knowledge and performance measurement. *RAND Journal of Economics*, Vol. 39, No. 4, pp. 1059–1079.

Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. WSOYpro, Helsinki

Rynes, S. L., Gerhart, B., & Minette, K. A. 2004. The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, Vol. 43, pp. 381-394.

Skinner, B. F. 1969. Contingencies of reinforcement. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

Stajkovic, A. D. & Luthans, F. 1997. A meta-analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance, 1975-1995. *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 5, pp. 1122-1149.

Syrjälä, L. 1994. Tapaustutkimus opettajan ja tutkijan työväliseenä. Teoksessa: Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. Laadullisen tutkimuksen työtapoja, pp. 10-66. Westpoint Oy, Kirjayhtymä Oy, Rauma.

Tauria, A. 1993. Tulospalkkaus ja muut palkitsemisjärjestelmät. Teoksessa: Vartiainen, M., Falck, A. 1993. Oikeudenmukaisen palkkauksen perusteet. WSOY, Juva.

Thierry, H. 2001. The Reflection Theory on Compensation. Teoksessa: Erez, M., Kleinbeck, U. & Thierry, H. (toim). 2001. Work Motivation in the Context of a Globalizing Economy, pp. 149-166. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey.

Vartiainen, M. & Kauhanen J. 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. WSOY, Helsinki.

Vroom, V. H. 1964. Work and Motivation. Wiley, New York.

Verkkolähteet:

Hakonen, A., Hulkko, K., & Ylikorkala, A. 2004, Aalto-yliopisto. Toimiva palkitseminen – Palkitsemisjärjestelmän toimivuuden osa-alueet. [Verkkodokumentti] [Viitattu 16.2.2015] Saatavilla: http://rewardresearch.aalto.fi/fi/palkitseminen/toimiva_palkitseminen/

Kauhanen, A. & Salmi, J. 2013. Tulospalkkaus muutoksessa? *ETLA Muistio* No. 17. [Verkkodokumentti] [Viitattu 29.1.2015] Saatavilla: <http://pub.etla.fi/ETLA-Muistio-Brief-17.pdf>

Aineistoluettelo

Yrityksen sisäiset materiaalit 2015:

ECC Tulospalkkiosuunnitelma (ECC Incentive Plan)

ECC CPT Arviointilomake (ECC CPT Evaluation Sheet)

ECC Asiakaspalvelu Bonustyökalu (ECC AS Bonus Tool)

Gigantti: Visio, Liikeidea, Asiakaslupaukset, Kulttuuri, Asenteet

Havainnot:

Havainnot tutkimuskohteen toimipisteellä 5.1.2015-2.4.2015.

Havainnointi: Robert Gustafsson

Haastattelu (Liite 1):

Gigantti Contact Center liiketoimintayksikön johtaja (ECC Manager)

Puolistrukturoitu haastattelu 17.3.2015

Yrityksen toimipiste.

Kesto 45 min

Kyselylomake (Liite 2):

Strukturoitu kyselylomake liiketoimintayksikön henkilöstölle

Webpropol -kyselyalusta

Avoinna 17.3.2015-24.3.2015

Saavutettu vastausprosentti perusjoukosta 53,7%

Liite 1.

Haastattelurunko

Taustatiedot

Yrityksen palveluksessa (vuosina):

Aiempia työtehtäviä yrityksessä:

Tulospalkkiojärjestelmän tarkoitus

- Mitkä konkreettiset tekijät ovat tulospalkkiojärjestelmän käytön taustalla?
- Miten määrittelisit organisaation strategian ja tavoitteet? Entä oman liiketoimintayksikön roolin näiden toteuttamisessa ja saavuttamisessa?
- Mitkä tekijät voisi määritellä olevan liiketoimintayksikön tärkeimmät menestystekijät?
- Näetkö tulospalkkiojärjestelmän osana yrityksen strategian ydintä?

Tulospalkkiojärjestelmän rakenne

- Mitä hyötyjä tulospalkkiojärjestelmällä haetaan eri mittaustasoilla? (Yksilö, tiimi, liiketoimintayksikkö)
- Millä perustein nykyiset mittausjaksot ovat määritetty? (Tavoitteiden ja mittauksen aikajänteet)
- Millä perustein tulospalkkioiden suuruudet ovat määritetty?

Tulospalkkiojärjestelmän käyttötavat

- Miten ja kuinka usein tulospalkkiojärjestelmää kehitetään/arvioidaan ja ketkä osallistuvat tähän prosessiin?
- Miten tulospalkkiojärjestelmästä viestitään, ja miten palautteita välitetään henkilöstölle? Kiinnitetäänkö asiaan huomiota esimerkiksi esimiesten koulutuksissa?

Tulospalkkiojärjestelmä kokemuksena

- Mitä hyötyä mielestäsi tulospalkkauksesta on?
- Mitä voisit kuvitella tapahtuvan, jos tulospalkkiojärjestelmä lakkautettaisiin?
- Onko raha mielestäsi tehokas ohjauskeino yrityksen henkilöstölle?

Tulospalkkiojärjestelmän vaikutukset

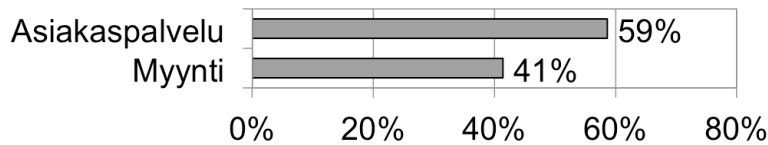
- Onko tulospalkkiojärjestelmä onnistunut kehittämään yrityksen toimintaa haluttuun suuntaan?
- Miten tulospalkkiojärjestelmä näkyy mielestäsi päivittäisessä toiminnassa ja miten se vaikuttaa toimintaan?

Liite 2.

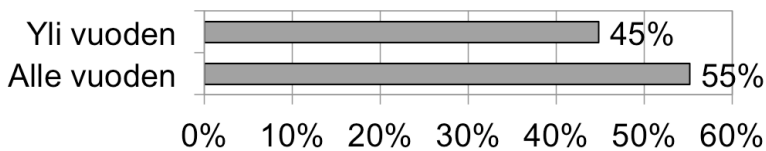
Kyselylomake ja tulokset

Vastausprosentti koko populaatiosta 54%: Asiakaspalvelu 45%, Myyntipalvelu 75%

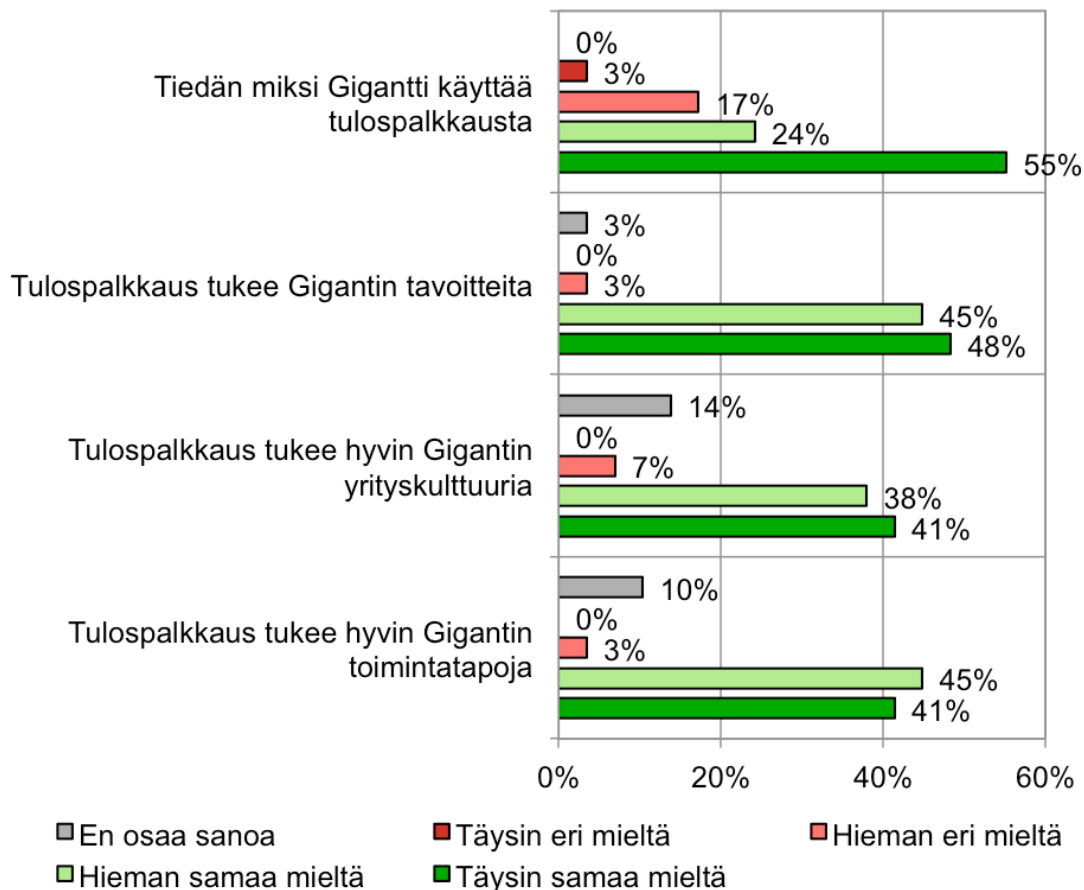
2.1. Osasto (vastaajista)



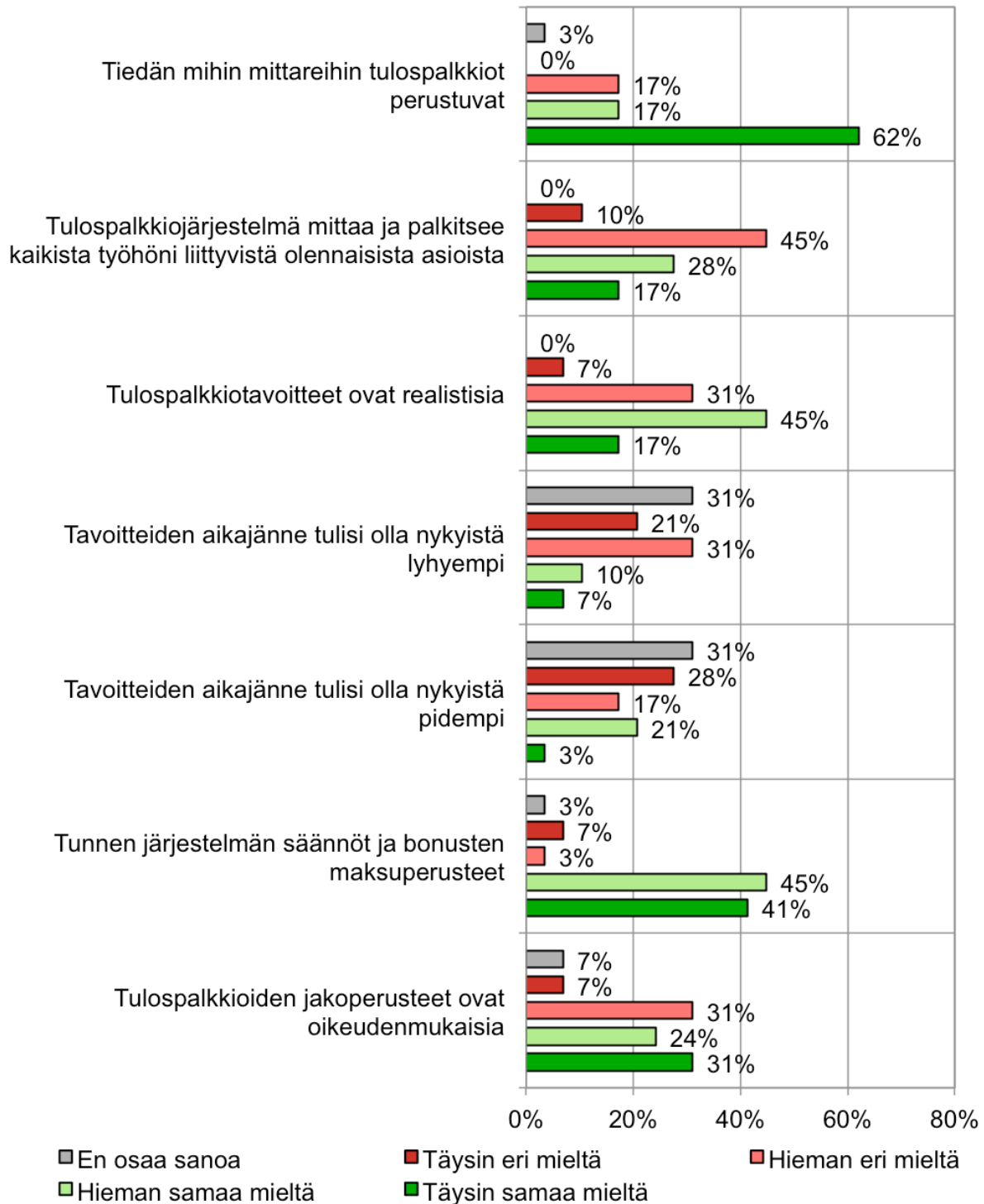
2.2. Kokemus (vastaajista)



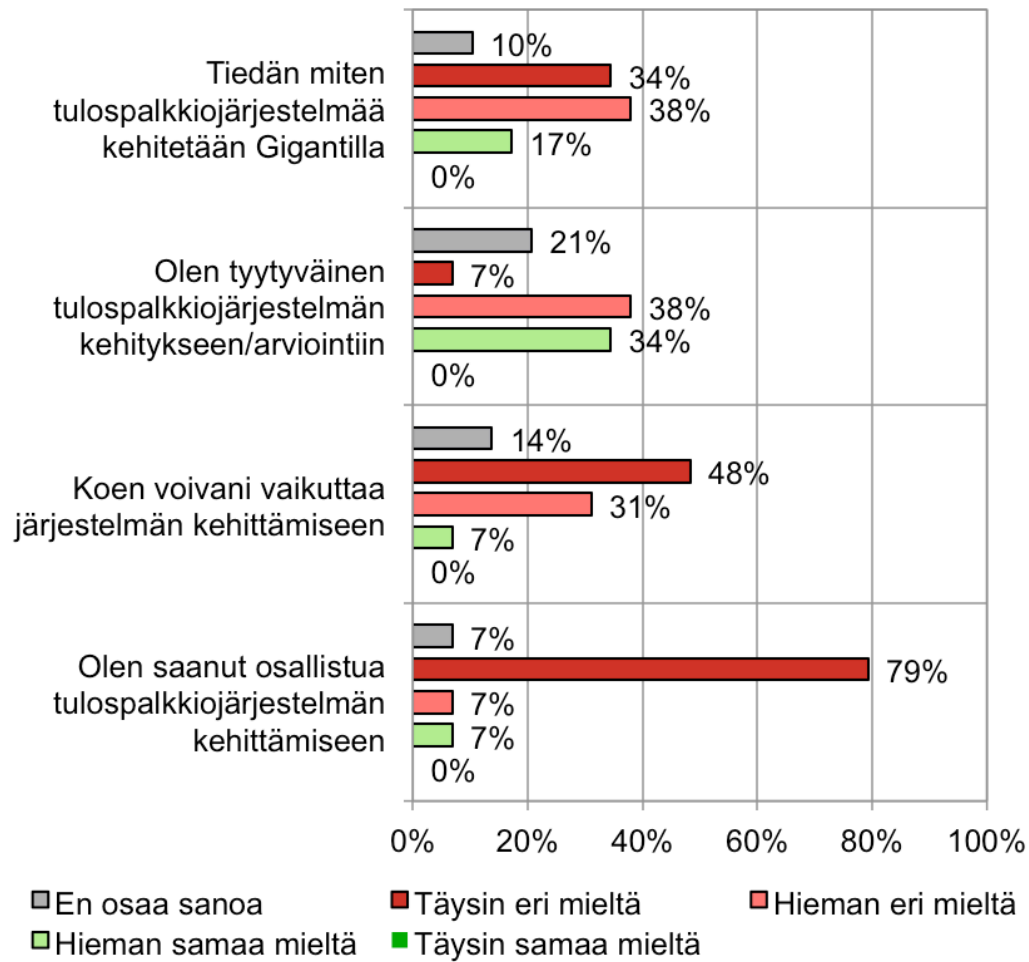
2.3. Tulospalkkiojärjestelmän tarkoitus



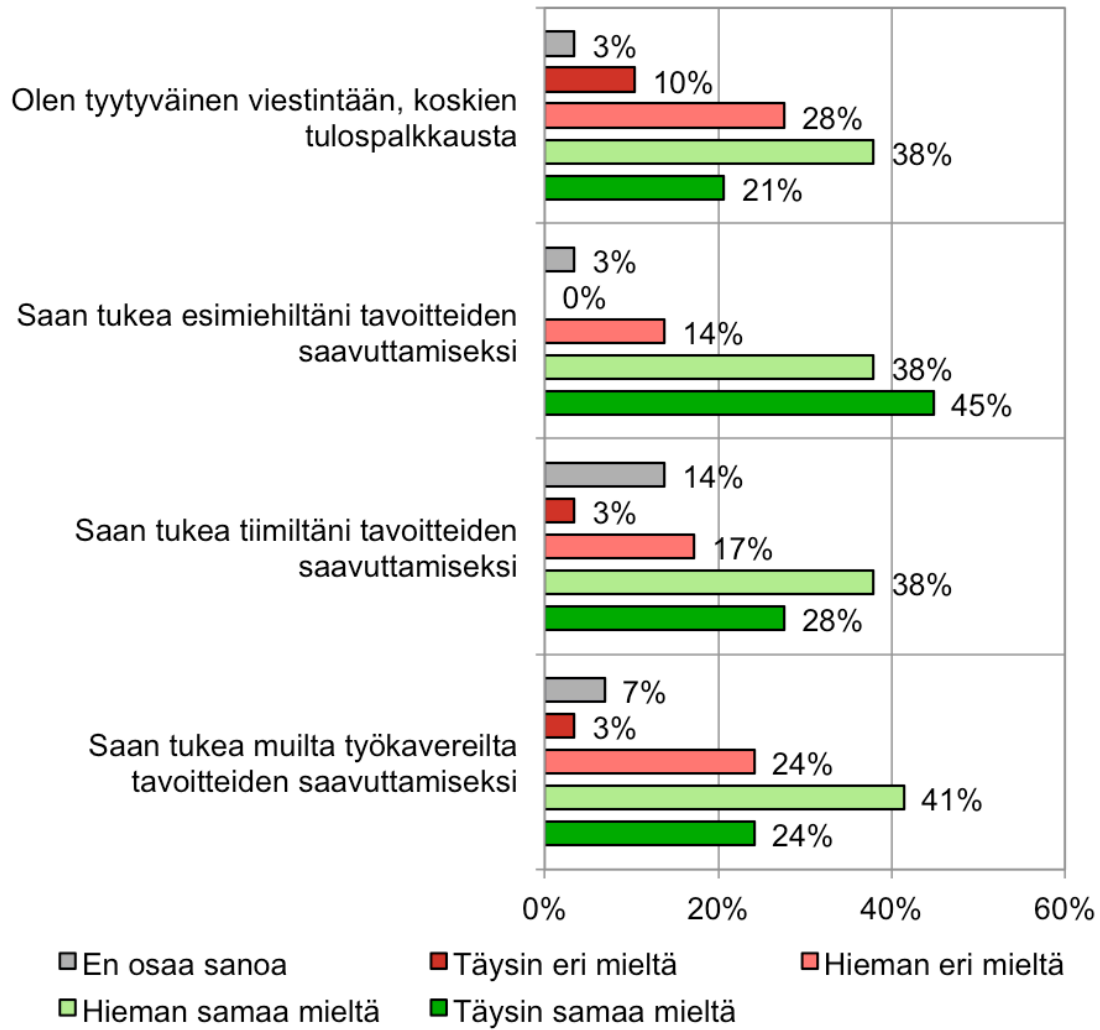
2.4. Tulospalkkiojärjestelmän rakenne



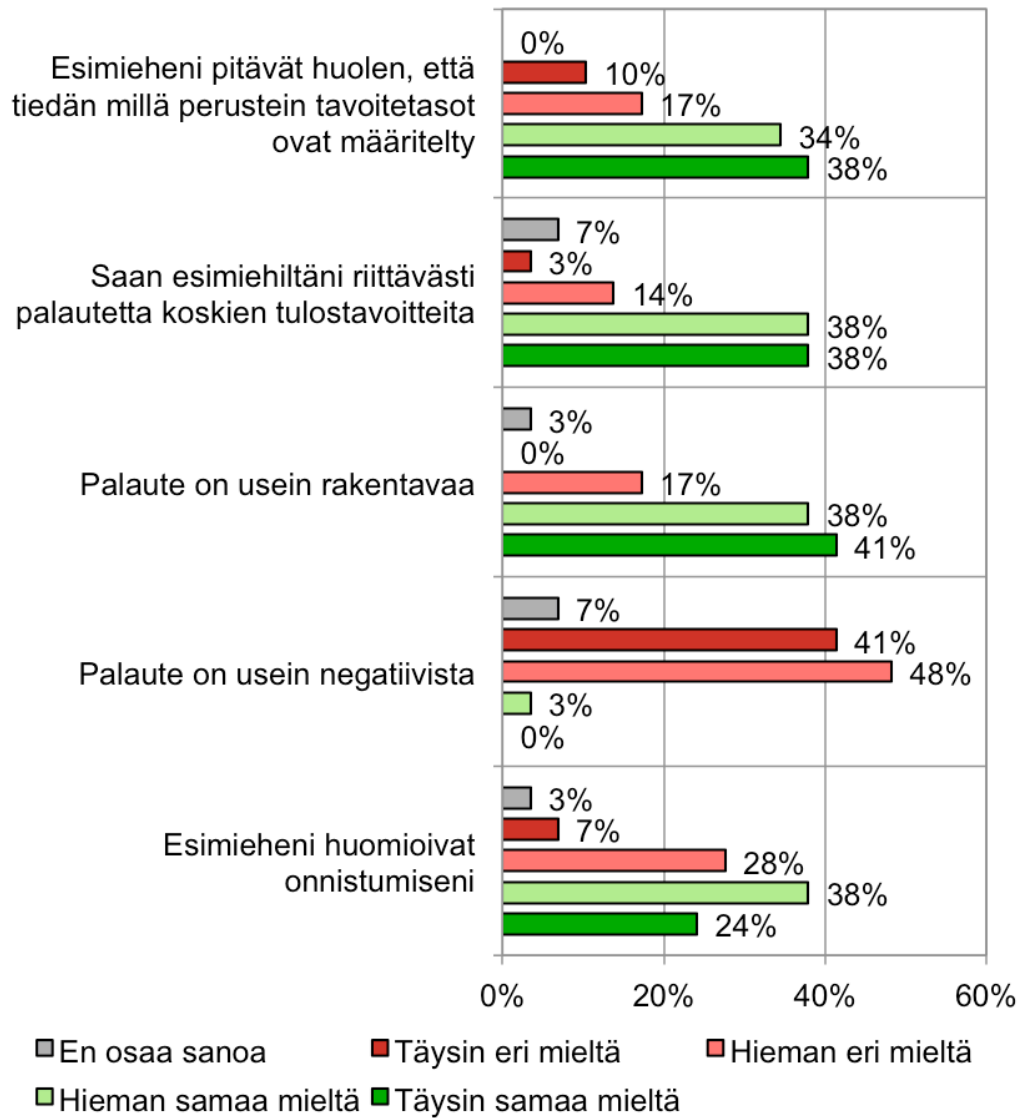
2.5. Tulospalkkiojärjestelmän kehittäminen



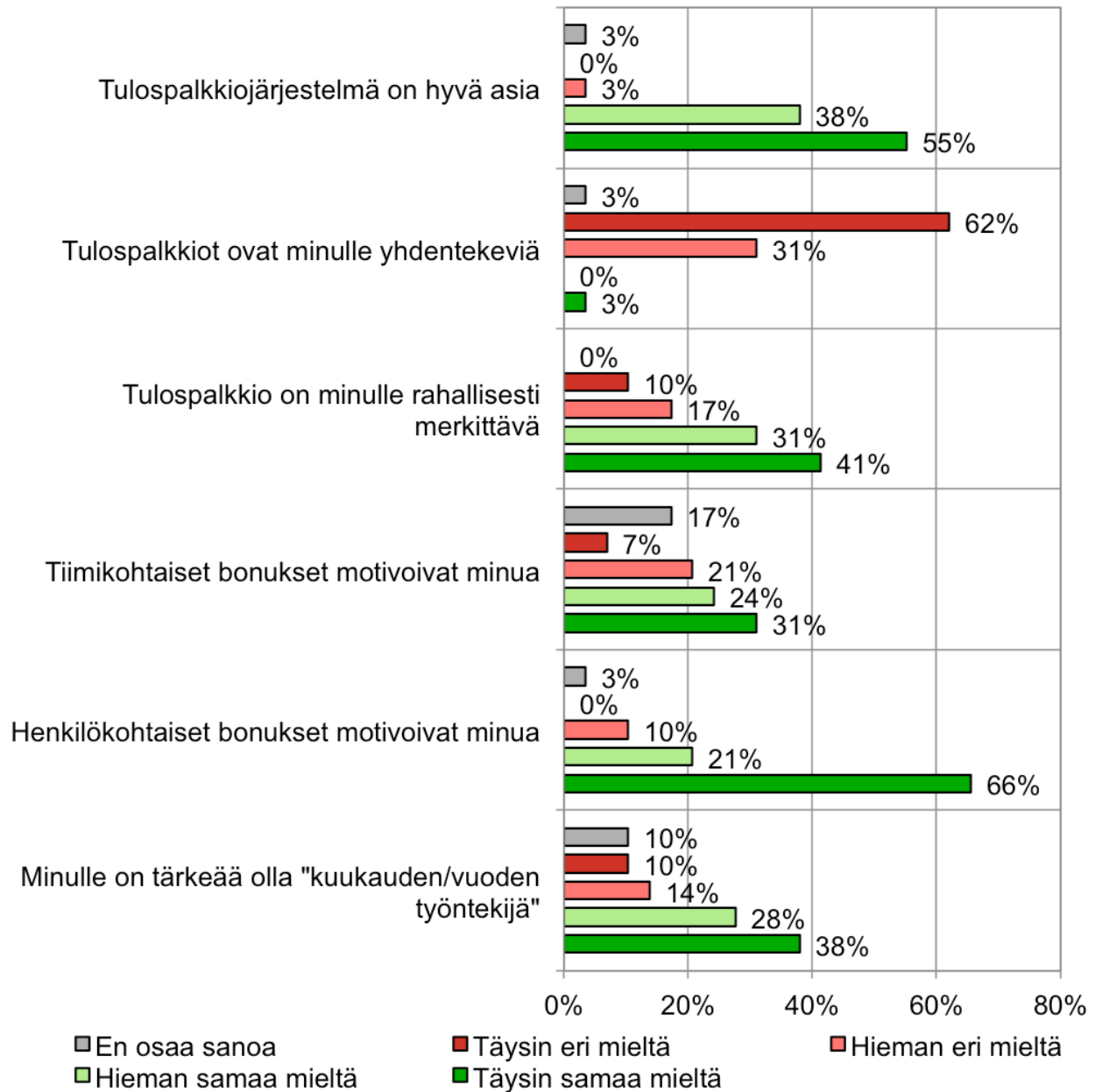
2.6. Organisaation tuki tulospalkkiojärjestelmän käyttämiselle



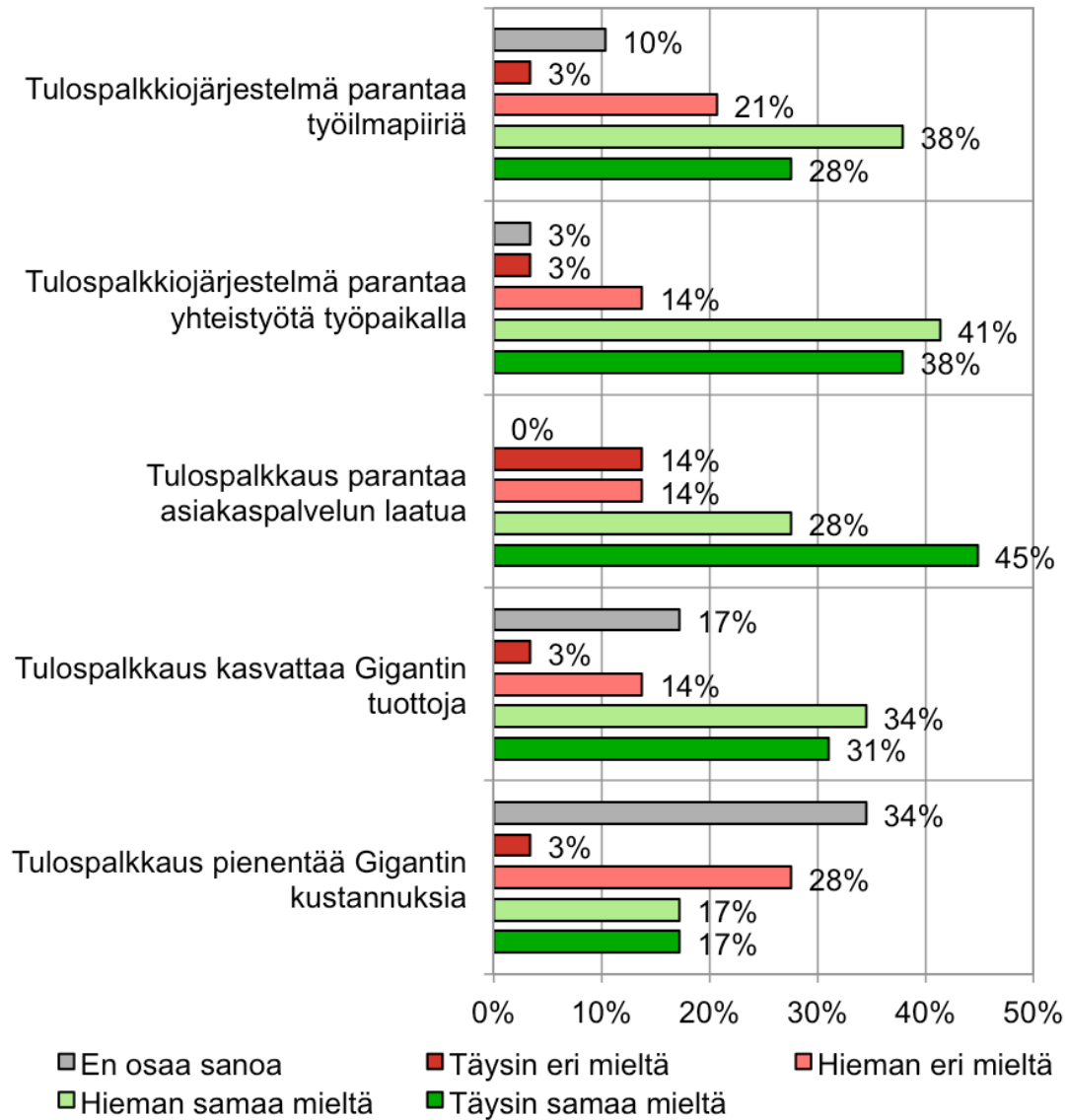
2.7. Esimiehet tulospalkkiojärjestelmän toteuttajina



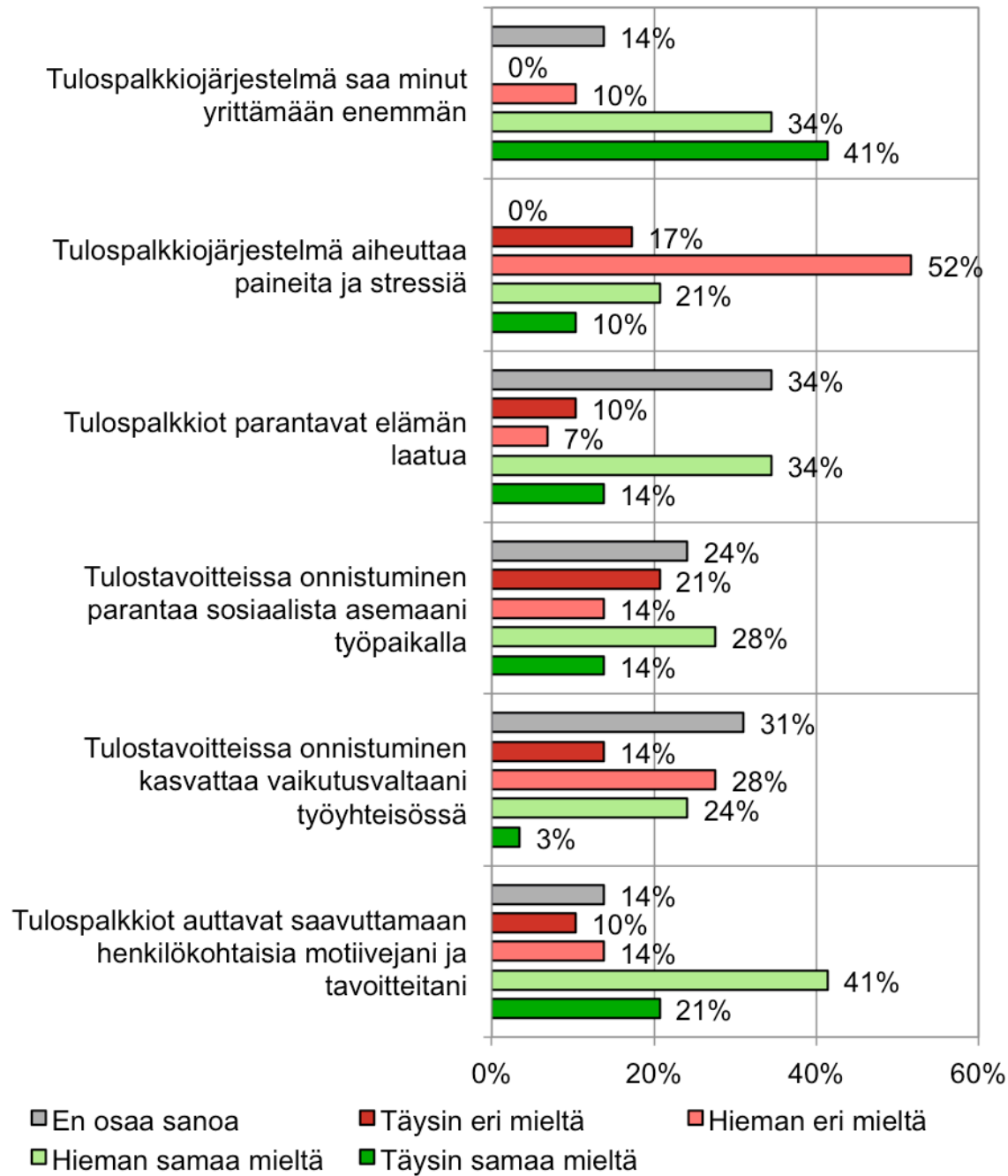
2.8. Tulospalkkiojärjestelmän merkitys henkilöstölle



2.9. Tulospalkkiojärjestelmän vaikutukset yritykselle

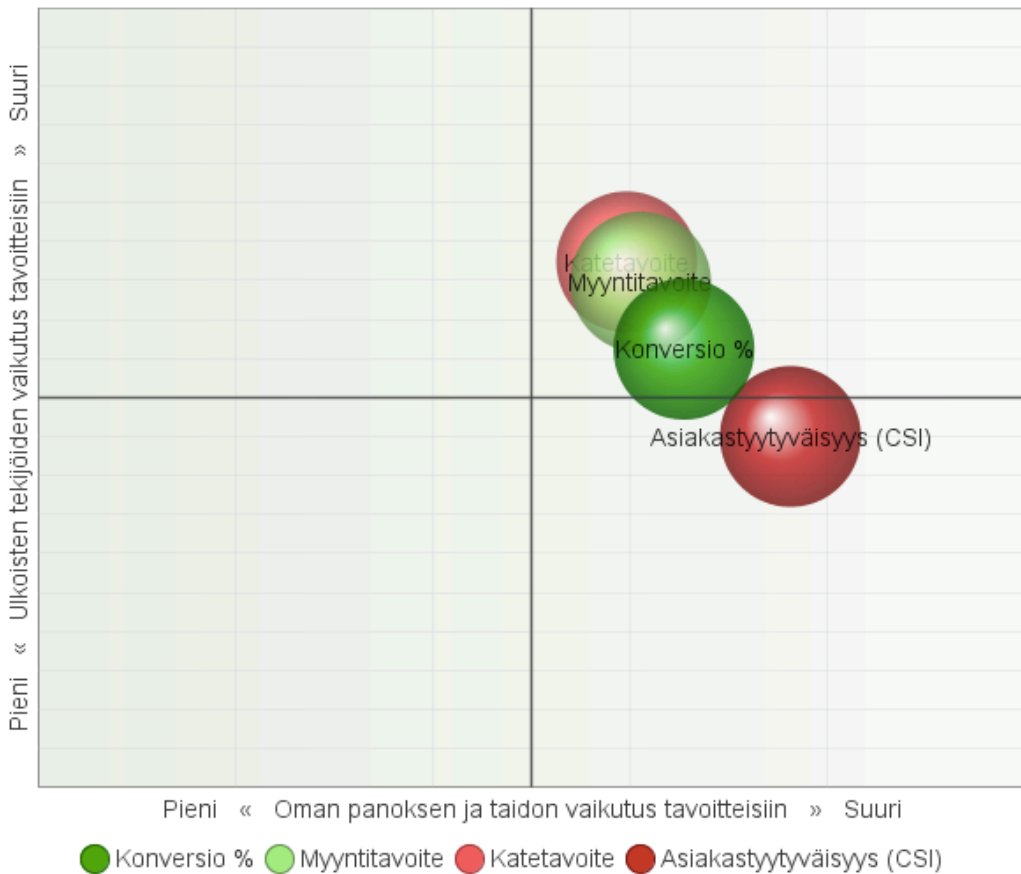


2.10. Tulospalkkiojärjestelmän vaikutukset yksilöihin



2.11. Myyntipalvelu: Mittareiden riski ja ulkoiset tekijät

Vastaajat arvioivat mittarikohtaisesti tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavia tekijöitä. Merkityt alueet kuvaavat tuloksia keskiarvona.

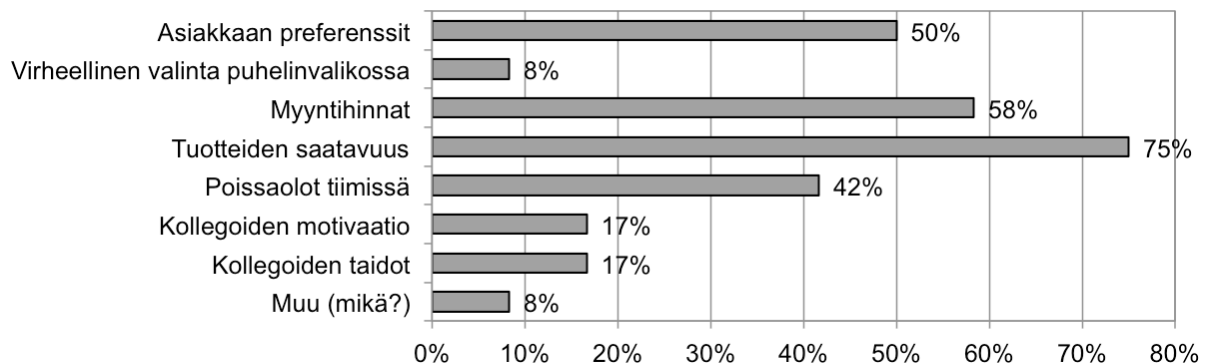


2.11.1. Myyntipalvelu: Tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavat ulkoiset tekijät

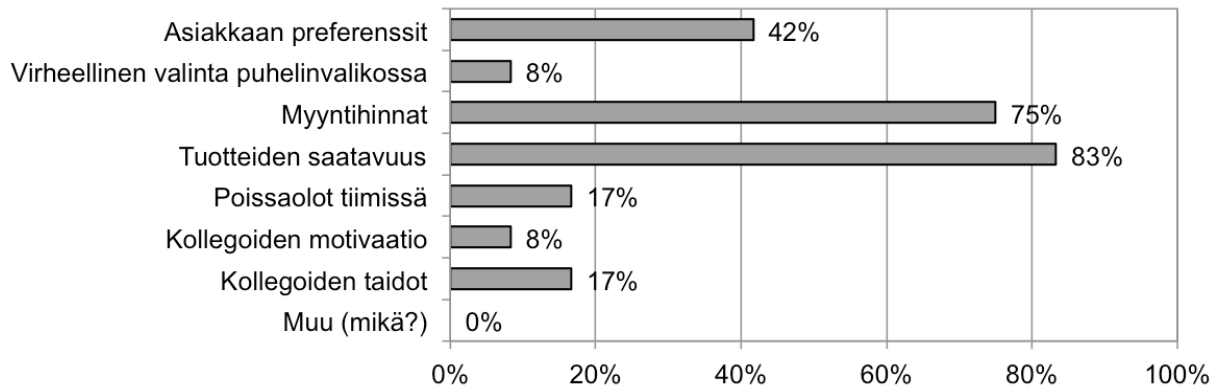
Vastaajat valitsivat 0-3 tavoitteen saavuttamiseen vaikuttavaa tekijää.

Myyntitavoite

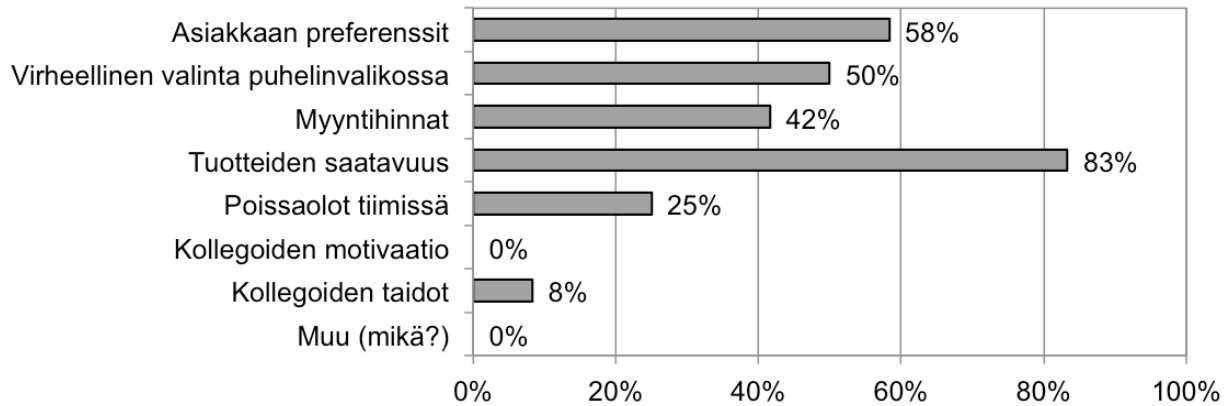
Muu: Nettikaupan ongelmat



Katetavoite

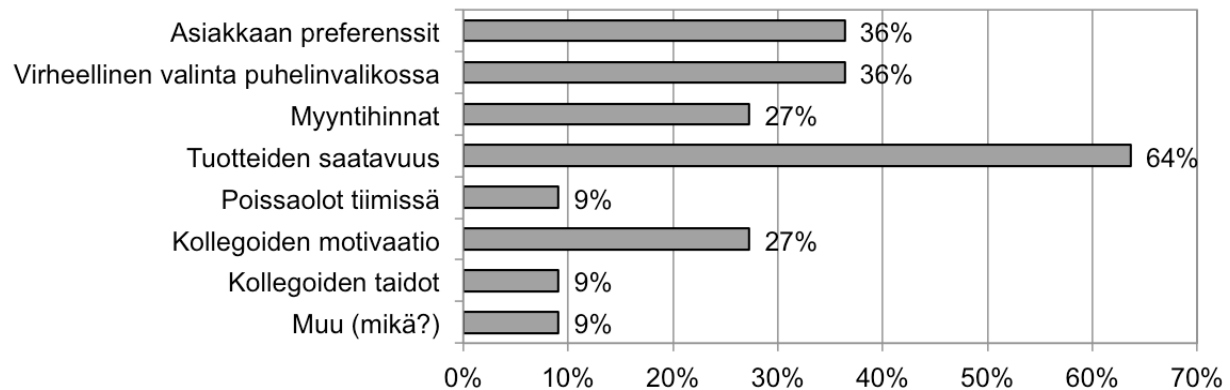


Konversiotavoite



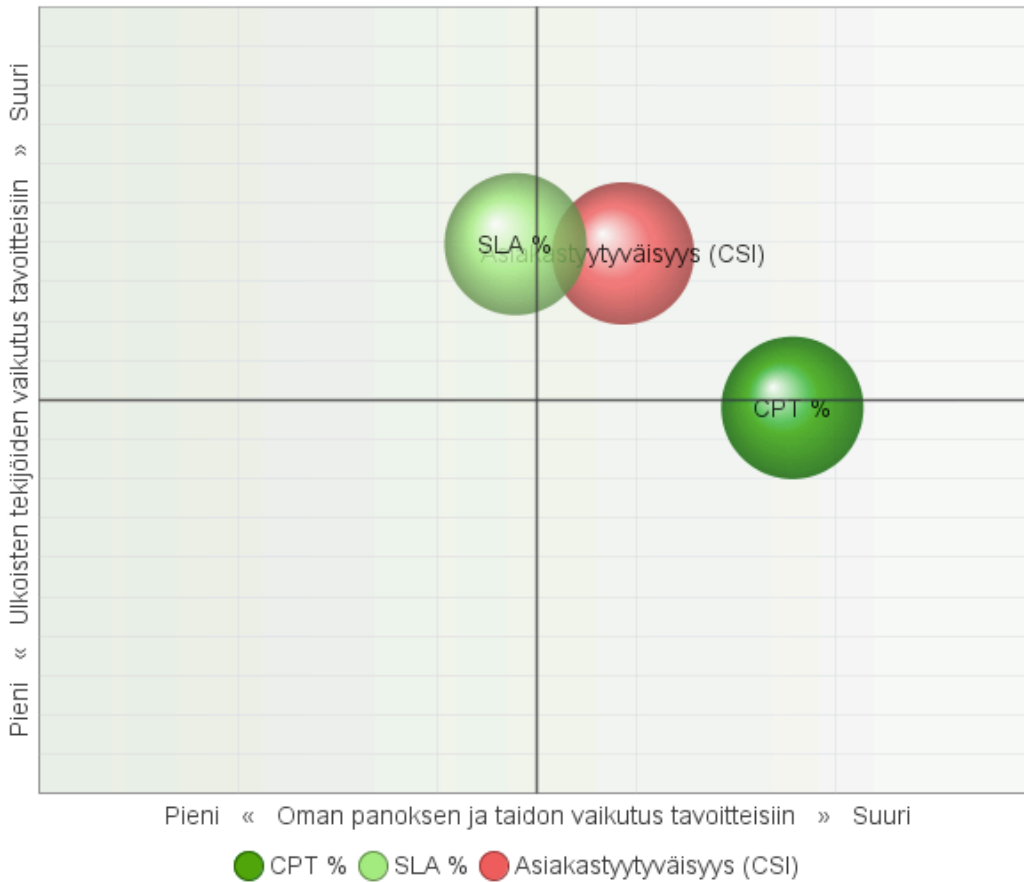
Asiakastyytyväisyys (CSI)

Muu: Liian vähän henkilökuntaa



2.12. Asiakaspalvelu: Mittareiden riski ja ulkoiset tekijät

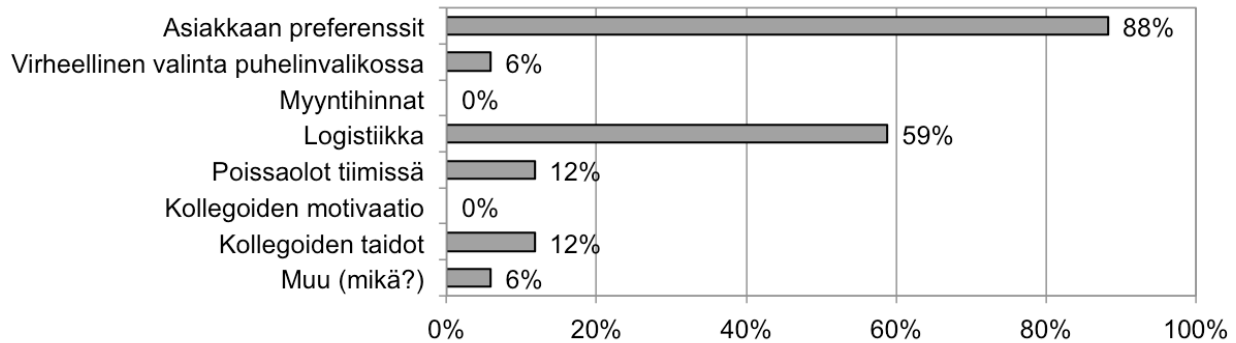
Vastaajat arvioivat mittarikohtaisesti tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavia tekijöitä. Merkityt alueet kuvaavat tuloksia keskiarvona.



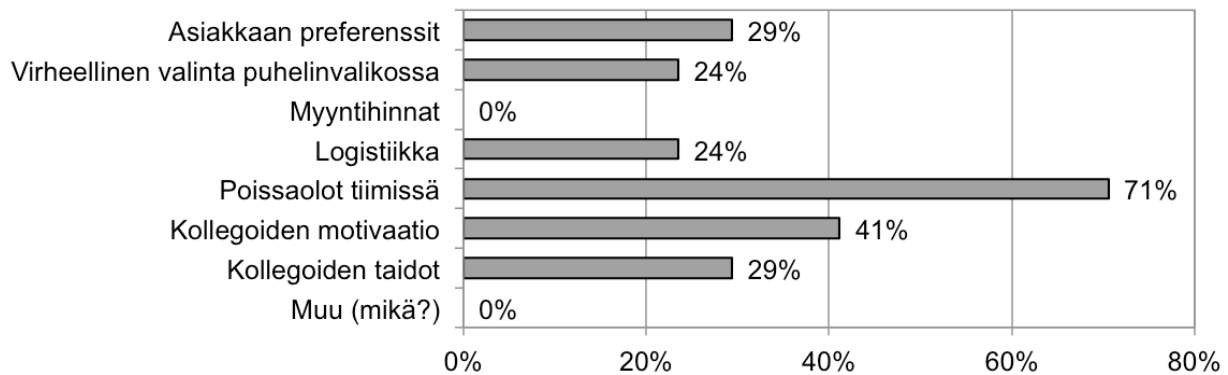
2.12.1. Asiakaspalvelu: Tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavat ulkoiset tekijät
Vastaajat valitsivat 0-3 tavoitteen saavuttamiseen vaikuttavaa tekijää.

CPT

Muu: Selkeiden rutiinien puuttuminen

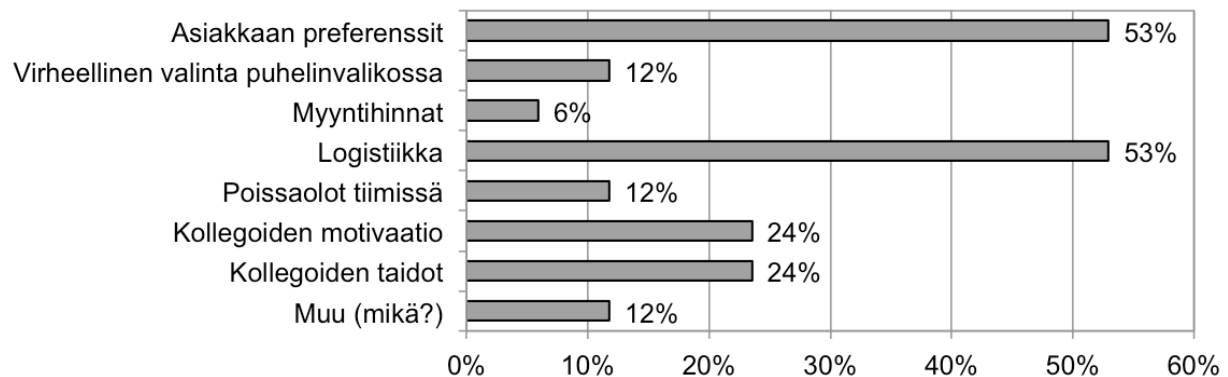


SLA



Asiakastyytyväisyys (CSI)

Muu: Nettisivut, Myymälöiden toiminta



2.13. Avoimet vastaukset (vapaaehtoinen kysymys)

Jos saisit yksin päättää, mitä muutoksia tekisit tulospalkkiojärjestelmään?

- Myynnin koko henkilökunnalle tavoitteet, jotka tukevat kaikkien yhteistä päämäärää eli loppujenlopuksi samaa tavoitetta.
- Poistaisin kokonaan tai vaihtoehtoisesti loisin henkilökohtaisen järjestelmän, jolloin palkkion saaminen on vain ja ainoastaan itsestä kiinni. Tiimikohtaiset tavoitteet eivät toimi, koska tiimit ovat niin epätasavertaisia niin henkilömäärältään kuin tavoitteiltaan. Kaikki myyvät kaikkea, joten osastoista voisi luopua kokonaan.
- Mukautuvammat tavoitteet. Mahdollisesti tavoitteiden laskeminen, jolloin yrittäminen saattaa lisääntyä tavoitteiden saavuttamisen helpottumisen myötä.
- Asiakaspalveluun vain tiimi- ja henkilökohtaiset bonuskriteerit.
- Enemmän henkilökohtaisia bonustavoitteita. Oman työnteon pitäisi vaikuttaa enemmän palkkakuittiin.
- Yksilön panos tuntuu välillä katoavan annettujen kriteereiden sekä yleisten arvioiden joukkoon, eli ylimääräisen työpanoksen antaminen tuntuu välillä raskaalta, jos se ei kuitenkaan viime kädessä riitä palkkion saamiseen. Pystyttäisiinkö yksilön työpanosta huomioimaan enemmän?
- Myynnin puolella bonuksiin pääsy on todella hankalaa. Extended tiimillä on realistiset tavoitteet (sekä yhteiset, että henkilökohtaiset)
- Vakuutuksista maksettiin ennen bonuksia myynnin mukaan. Kun tämä lopetettiin, laski vakuutusmyynti selkeästi. Mikäli vakuutusbonukset otettaisiin takaisin, lisäisi se myyjien motivaatiota myydä niitä ja myynti kasvaisi. Myymälöiden myyjät saa vakuutuksista kuitenkin bonuksen ja meillä tehdään yhtä suuri työ niiden myymisen eteen ilman palkkiota.
- Tiimikohtaisen tulospalkkauksen muuttaminen henkilökohtaiseen tulospalkkaukseen. Ylipäätään oman panoksen palkitseminen paremmin.
- Aspassa SL:ään ei tulisi vaikuttaa se, jos ollaan jatkuvasti "yllättäen" alimiehitettyjä. Mikäli tällainen tilanne on kuukaudesta toiseen, pitäisi tavoitteeksi voida päättää jotain muuta kuin 60%, jotta pysyy motivaatio kun tavoite on realistinen.
- Muuttaisin sen henkilökohtaiseksi.
- 1. Provisiot myös vakuutuksista. 2. Myyntitavoitteet henkilökohtaisiksi. 3. Myyntiin soitettujen aspa-puheluiden ei pitäisi vaikuttaa konversioon.