LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO
LUT kauppatieteet ja tuotantotalous
Tietojohtaminen ja johtajuus

Oona Forsman

PALKITSEMISEN VAIKUTUS KAUPAN ALAN MYYMÄLÄHENKILÖKUNNAN TYÖMOTIVAATIOON JA TYÖSUORITUKSEEN

Työn ohjaaja / tarkastaja 1:	Professori Pia Heilmann
Työn tarkastaja 2:	Tutkijatohtori Mika Vanhala

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Oona Forsman

Tutkielman nimi: Palkitsemisen vaikutus kaupan alan myymälähenkilökunnan työmotivaatioon ja työsuoritukseen.

Tiedekunta: Kauppakorkeakoulu

Pääaine: Tietojohtaminen ja johtajuus

Vuosi: 2016

Pro-Gradu-tutkielma: Lappeenrannan teknillinen yliopisto
141 sivua, 22 kuviota, 6 taulukkoa, 3 liitettä

Tarkastajat: Professori Pia Heilmann
Tutkijatohtori Mika Vanhala

Hakusanat: Kokonaispalkitseminen, työmotivaatio, työsuoritus

Palkitseminen on yksi keskeisimmistä työmotivaatioon ja työsuoritukseen vaikuttavista elementeistä. Tässä kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä laaditussa Pro gradu-tutkielmassa tutkitaan palkitsemisen vaikutusta kaupan alan myymälähenkilökunnan työmotivaatioon ja työsuoritukseen. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää millä tutkimuksen kohdeorganisaation nykyisillä kokonaispalkitsemisen keinoista on merkittävin vaikutus myymälähenkilökunnan työmotivaatioon ja työsuoritukseen. Lisäksi tutkimus havinnollistaa, millaisilla muilla palkitsemisen keinoilla pystytään vaikuttamaan myymälähenkilökunnan työmotivaatioon siten, että sen vaikutus heijastuu positiivisena impulssina myös työntekijän työsuoritukseen. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on rakennettu kokonaispalkitsemisen ja työmotivaation ympärille ja näkökulmia peilataan sekä yksilön kokeman oikeudenmukaisuuden, että yrityksen strategisen palkitsemisen näkökulmista.

Tutkimuksen perusteella voidaan nähdä, että tulokseen sidottu palkitseminen on yksi keskeisimmistä työsuoritukseen vaikuttavista palkitsemisen elementeistä myyntityössä. Työsuoritukseen ja työmotivaatioon pystytään vaikuttamaan myös itsenäisellä työskentelytavalla, uramahdollisuuksilla ja ammatillisen kehittymisen mahdollisuuksilla. Kohdeorganisaation kokonaispalkitsemisen mallia tulisikin muokata vastaamaan entistä paremmin näitä indikaattoreita, jotta kokonaispalkitsemisen malli toimisi strategisen palkitsemisen näkökulmasta mahdollisimman optimaalisella tavalla.

ABSTRACT

Author:	Oona Forsman
Title:	The impact of a reward system on retail store staff's work motivation and job performance
Faculty:	LUT School of Business and Management
Major:	Knowledge Management and Leadership
Year:	2016
Master's thesis:	Lappeenranta University of Technology 141 pages, 22 figures, 6 tables and 3 appendix
Examiners:	Professor Pia Heilmann Postdoctoral Researcher Mika Vanhala
Key words:	Total reward, work motivation, job performance

Rewarding is one of the main elements that has an effect work motivation and job performance. The aim of this qualitative study is to describe and understand the compensation of the retail store staff, to describe, what effects the work motivation and employee job performance. The purpose of the thesis is to investigate and analyse how well the current total reward methods generate employee work motivation and job performance in a target organization. In addition to the study also exemplifies different rewarding methods which can positively affect to the work motivation and by that means also create positive impulse to the job performance. The scientific framework of the study is reconstructed around total rewarding and work motivation. These are reflected from the experienced by fairness of individual and company reward strategy point of view.

The analysis from the empirical findings showed that the pay for performance is one of the key elements affecting the work performance for the retail sales. Performance can also be influenced positively by autonomy, career opportunities and professional development possibilities. To achieve maximum and strategy point of view of total rewarding, the compensation should be adapted to meet an indictors presented at this study aim the target organization.

ALKUSANAT

Tämä Pro gradu – tutkielma ja kauppatieteiden opinnot ovat osoitus itselleni periksiantamattomuudesta ja tahdonvoimasta. Haluan kantaa näitä arvoja mukanani myös tulevaisuuden haasteissa. Hyppy epämukavuusalueelle avasi minulle monia uusia näkökulmia, joiden avulla pystyn kehittymään sekä ammatillisesti että yksilönä. Haluan osoittaa kiitokseni työn ohjanneelle professori Pia Heilmannille, joka loi positiivisen ja kannustavan paineen työn etenemiselle. Kiitos kuuluu myös tutkimuksen toiselle tarkastajalle Mika Vanhalalle konkreettisesta ja eteenpäin vievästä palautteesta. Olen myös erittäin kiitollinen työnantajalleni Marimekko OyJ:lle mahdollisuudesta opintovapaaseen ja tämän tutkimuksen toteuttamiseen.

Vanhempieni tuki koko opiskelujeni aikana on ollut minulle korvaamaton ja olen erittäin kiitollinen isälleni ajatusmaailmaa avaavista keskusteluista busineksen ympärillä ja äidilleni hyvistä elämänohjeista kivisienkin polkujen varsilla. Suurin kiitos kuuluu avopuolisolleni, joka on tehnyt minut onnelliseksi vaikeinakin hetkinä ja tukenut minua kohti tavoitteitani, vaikka en aina käytökselläni sitä olisikaan ansainnut.

Äitini sanoin: ”Milloin laitat sen viimeisen pisteen” se tulee nyt – piste.

Helsingissä 6. kesäkuuta 2016

Oona Forsman

SISÄLLYS

1. Johdanto ... 1
1.1 Tutkimuksen tausta ja aiemmat tutkimukset aiheesta ... 1
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset ... 4
1.3 Teoreettinen viitekehys ja tutkimuksen rajaukset ... 6
1.4 Tutkimusmenetelmä ... 8
1.5 Keskeisimpien käsitteiden määritelmät ... 9
2. Kokonaispalkitseminen ja palkitsemisen ulottuvuudet ... 11
2.1 Palkitseminen strategisesta näkökulmasta ... 14
2.2 Kokonaispalkitseminen ... 16
2.3 Aineellinen palkitseminen ... 23
2.3.1 Peruspalkkaus ja taitolisät ... 24
2.3.2 Tulospalkkiot ... 26
2.3.3 Aineelliset kannustimet ja erikoispalkkiot ... 27
2.3.4 Henkilöstöedut ... 29
2.4 Aineeton palkitseminen ... 31
2.4.1 Sosiaaliset palkkiot ... 32
2.4.2 Urapalkkiot ja ammatillinen kehittyminen ... 35
2.5 Palkitsemisen oikeudenmukaisuus ... 37
2.6 Palkitsemisen yhteys työmotivaatioon ja työsuoritukseen ... 41
3. Työmotivaation rakentuminen ... 44
3.1 Työmotivaatiota selittävät teoriat ... 47
3.1.1 Kaksifaktoriteoria ... 48
3.1.2 Teoria sisäsyntyisestä motivaatiosta ... 50
3.1.3 Päämääräteoria ... 50
3.1.4 Odotusarvoteoria ... 51
3.1.5 Vahvistamisen teoria ... 52
3.2 Sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät ... 53
3.3 Itsemääräytymisteoria sisäisen motivoitumisen määrittelijänä ... 55
3.4 Työmotivaation STD-malli ... 56
4. Tutkimuksen toteutus ... 57
4.1 Haastattelujen toteutus ja kohdejoukon valinta ... 59
4.2 Tutkimusaineiston analysointi ... 61

4.3 Tutkimuksen luotettavuus 63
4.4 Marimekko Oyj 64
4.5 Kaupanalan palkkausmallit 66
5. Palkitsemisen suhde työmotivaatioon ja työsuoritukseen 69
5.1 Myyjien näkemyksiä palkitsemisesta 73
5.1.1 Kokonaispalkitsemisen malli myyjän näkökulmasta 74
5.1.2 Myyjien näkemyksiä aineellisesta palkitsemisesta 76
5.1.3 Myyjien näkemyksiä aineettomasta palkitsemisesta 80
5.1.4 Myyjien työmotivaatioon vaikuttavat tekijät 84
5.1.5 Työsuorituksen yhteys palkitsemiseen myyjätasolla 88
5.2 Myymäläpäälliköiden näkemyksiä palkitsemisesta 90
5.2.1 Kokonaispalkitsemisen malli myymäläpäällikön näkökulmasta 92
5.2.2 Myymäläpäälliköiden näkemyksiä aineellisesta palkitsemisesta 93
5.2.3 Aineeton palkitseminen myymäläpäällikön näkökulmasta 97
5.2.4 Myymäläpäälliköiden työmotivaatioon vaikuttavat tekijät 100
5.2.5 Työsuorituksen yhteys palkitsemiseen myymäläpäällikkötasolla .. 104
6. Johtopäätökset 106
6.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin 108
6.2 Palkitsemiskäytännöt osana henkilöstön motivointia ja tehokkuutta 114
6.3 Myymälähenkilökunnan palkitsemisperusteet 118
6.4 Jatkotutkimusehdotukset 121
Lähteet 123
Liitteet 134
Liite 1. Teemahaastattelurunko 134
Liite 2. Myyjän toimenkuva 138
Liite 3. Myymäläpäällikön toimenkuva 140

1. Johdanto

Myyntityö on impulsseille altista, tavoitteisiin nojaavaa ja hektistä. Suomalaiset vähittäiskauppatoiminnot elävät murroksen aikaa, jossa kuluttaja ei ole enää niin sitoutunut, vaan liikkuu taidokkaasti omnikanavaisessa ympäristössä. Myyntityöltä vaaditaan yhä enemmän ja palvelu on noussut hintakilpailun sijaan toiminnan keskiöön. Vain parhaat erottuvat. Mikä saa kaupan alan myymälähenkilökunnan motivoitumaan, jos palkitsemisperusteena ovat työehtosopimuksen mukainen tunti- tai kuukausipalkka ja vastineeksi pitäisi antaa huipputuloksia ja odotukset ylittävää osaamista?

Tutkimukset ovat osoittaneet, että työyhteisön tehokkain työntekijä voi tehdä puolet enemmän töitä, kun vastaavasti heikoimmin menestyvä työntekijä. Suurin yksittäinen syy menestymiselle voidaan sanoa olevan yksilön sisäinen motivaatio työtä kohtaan (Vroom & Deci 1970, 9). Työnantajien onkin näin ollen tiedettävä työntekijöitä ohjaavat motivaatiotekijät, jotta palkitseminen osataan kohdistaa työntekijöitä aidosti motivoiviin asioihin. Mikäli palkitseminen on sidottu vääriin tekijöihin, sillä voi olla negatiivisia vaikutuksia sekä rahallisesti, tuloksellisesti että ajallisesti. (Luoma, Troberg, Kaajas, & Nordlund, 2004, 31–32.) Huolellisesti toteutetulla palkitsemisjärjestelmällä voidaankin saavuttaa kaksinkertaisia tuottoja sellaisiin yrityksiin verrattuna, joilla ei ole käytössä tehokasta palkitsemisjärjestelmää. (Brown 1995, 25).

1.1 Tutkimuksen tausta ja aiemmat tutkimukset aiheesta

Rahallisilla palkkioilla, sosiaalisilla tunnustuksilla ja palautteen yhteisvaikutuksella on todettu olevan huomattava yhteys työsuorituksen paranemiseen (Stajkovic & Luthans, 2003). Tämän lisäksi palkitsemisen tulisi kuitenkin olla oikeidenmukaista ja sitoa toivottuun työsuoritukseen, jotta palkitsemisella saavutettaisi positiiviset vaikutukset sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta. On todettu, että niiden työntekijöiden työpanos laskee, joita ei palkita hyvästä työsuorituksesta. Vastaavasti ne työntekijät, joita palkitaan alisuoriutumisesta ovat tyytyväisiä, mutta jat-

kavat edelleen alisuoriutumista työtehtävistään. (Ruohotie & Honka 2002, 35–37). Myös Ryan ja Deci (2000a) ovat havainneet Ruokotien ja Hongan tapaan, että palkitsemisella voidaan vahvistaa haluttua käyttäytymistä.

Kohn (1993) on kuitenkin esittänyt tutkimuksessaan, että rahallisilla palkkioilla ei voi motivoida työntekijää suoriutumaan työtehtävistään paremmin tai nopeammin, vaan suoritukseen vaikuttavat palkitsemisen ohella myös muut tekijät. Hän on myös tutkimuksillaan osoittanut, että rahallisia palkkioita kasvattamalla ei pystytä nostamaan työntekijän työssä suoriutumista eksponentiaalisesti. Voidaankin siis päätellä, että työsuorituksen kasvun taustalla vaikuttaa palkitsemisen lisäksi monia osatekijöitä, joiden yhteissummana työmotivaatio voidaan katsoa muodostuvan.

Tutkimuksen lähtökohtana on löytää palkitsemisen näkökulma, joka täydentää sekä työnantajaosapuolen, että työnantajaosapuolen tahtotiloja. Kuten todettiin, henkilökunnan työmotivaatiolla on suuri merkitys organisaation tuloksentekokykyyn. Tämän vuoksi organisaatioiden tulisi rakentaa sellaisia palkitsemisjärjestelmiä, jotka palvelevat myös työntekijöiden tarpeita, eikä pelkästään nosta yrityksen tuloksellisuutta. (Juuti 2006, 38–39.) Victor H. Vroomin (1964) onkin osoittanut klassisessa odotusarvoteoriassaan, että työntekijät ovat motivoituneempia silloin kun he olettavat työsuorituksensa johtavan palkkioon. Palkitsemisen ja työsuorituksen suhde on siis ilmeinen.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan Marimekko OyJ:n myymälähenkilökunnan näkemyksiä palkkauksen vaikutuksesta heidän työmotivaatioon ja työsuoritukseen. Lisäksi tutkimuksella pyritään selvittämään millaisilla palkitsemisen keinoilla Marimekko OyJ:n vähittäiskauppatoimintojen työtekijät motivoituvat ja kuinka näitä motivaattoreita pystytään hyödyntämään tuloksentekovälineenä vähittäiskauppatoiminnoissa. Yrityksen rahallinen palkitseminen perustuu yleisesti kaupan alan työehtosopimuksen mukaiseen peruspalkkaukseen sekä henkilöstöetuihin. Suoritukseen perustuvaa palkitsemista, kuten tulospalkkioita, provisiopalkkausta tai bonuspalkkausta ei käytetä Marimekko OyJ:llä myymälähenkilökunnan palkitsemisen välineenä. Yrityksellä on kuitenkin käytössä lyhyen aikavälin taloudellisia kannustimia, kuten myyntikilpailuja ja suoritusperusteisia tuotepalkkioita.

Tutkimuksen case-organisaatio suomalainen design-yritys Marimekko on uudistanut viimeisen kahden vuoden aikana paljon myymälätoimintojen ketjuohjausta ja myymälähenkilökunnalta vaadittavaa osaamistasoa erityisesti myynnin- ja asiakaspalvelun osalta. Näin ollen organisaation sisäisen vaatimustason noustessa ja myymälähenkilökunnan työtehtävien osittaisen painopisteen muuttuessa palkitsemisen ja työmotivaation välinen suhde on erittäin ajankohtainen. Työpanoksen ja palkitsemisen välinen suhde on myös noussut keskusteluihin sekä esimiestasolla että työntekijätasolla organisaation sisällä. Marimekko OyJ:n omistamien vähittäismyymälöiden Suomen myymäläorganisaatio muodostuu kahdesta erillisestä myymäläketjusta; priimamyymäläketjusta ja outlet-myymäläketjusta. Priimamyymälöitä on Suomessa yhteensä 25 ja Outlet-myymälöitä 11. Myymälöissä työskenteli vuoden 2015 lopulla yhteensä 218 henkilöä. (Henkilöstöhallinto Marimekko OyJ, 2016).

Palkitsemista työmotivaatioon ja työsuoritukseen peilaten on käsitelty lukuisissa julkaisuissa ja kirjallisuudessa. Työmotivaatiota suhteessa palkitsemiseen ovat aiemmin käsitelleet muun muassa: Salmela-Aro & Nurmi (2002), (Gustafsson & Jokinen 1997), (Luoma et.al. 2004). Myös Thierryn (1998) julkaisemassa reflektioteoriassa käsitellään laajasti palkitsemisen vaikutusta työntekijän käyttäytymiseen ja motivoitumiseen. Mallilla pyritään kuvaamaan yksilölle palkitsemisen näkökulmasta merkityksellisiä tekijöitä, joilla on vaikutusta motivaation muodostumiseen. Näin ollen Thierryn reflektioteoriaa käytetäänkin tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kulmana hahmottamaan palkitsemisen ja työmotivaation yhteyttä toisiinsa. Deci (1973, 28–31) on kuitenkin esittänyt, että rahallisilla palkkioilla voidaan kuitenkin joissain tapauksissa estää yksilön sisäisen motivaation kasvaminen, jolloin yksilön työmotivaatio on riippuvainen pelkästään rahallisista palkkioista. Näin ollen yksilön aito sisäinen mielenkiinto ja motivaatio työtä kohtaan häviävät.

Ruohotie (1998) on lisäksi todennut, että työmotivaatiolla ja työsuorituksen laadukkuudella on positiivinen riippuvuussuhde toisiinsa. Saman korrelaation on havainnut myös Van Knippenberg (2000). Tähän vaikuttaa kuitenkin Ruohotien mukaan palkitsemisen oikeudenmukaiseksi tuntemiseen työsuoritukseen liittyen. (Ruohotie 1998, 47.) Työsuorituksen ja rahallisen palkitsemisen yhteydellä on py-

ritty kuvaamaan asioita tai ilmiöitä, joiden vaikutuksesta palkitseminen heijastuu työsuoritukseen. Tutkimuksia aiheesta ovat julkaisseet muun muassa. Gardner et. al. (2004), Scott et. al. (2008) ja Rynes et.al. (2005).

Aihetta on tarkasteltu kuitenkin hyvin vähän sellaisten suomalaisen vähittäiskaupan työntekijöiden näkökulmasta, joiden palkitsemisen perustava on kaupan alan työehtosopimuksen palkkaus, eikä osa palkkiosta muodostu tulospalkkioista. Tutkimus luo näin mielenkiintoista tietoa kaupan alan työehtosopimuksen mukaisen palkitsemisen eli niin sanotun peruspalkan motivaatiovaikutuksista yhdistettynä aineettomiin palkkioihin sekä organisaation sisäisiin rahalliselta arvolta pieniin kannustimiin. Tästä nouseekin jo ensimmäinen olettamus siitä motivoiko peruspalkka, vai onko sisäinen motivaatiotaso niin korkea, että palkitsemisella ei ole merkitystä edes myyntityössä? Lisäksi tutkimus luo tutkimusongelman mukaista ymmärrystä case-organisaation Marimekko OyJ:n sisäisistä toiminnoista ja näin ollen tuottaa haluttua uutuusarvoa organisaation sisäisien toimintojen jatkokehittämiseen.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää suomalaisen vähittäiskaupan myymälähenkilökunnan näkemyksiä palkitsemisen ja henkilöstöetujen vaikutuksesta heidän työmotivaatioon ja työsuoritukseen. Lisäksi tutkimuksen avulla pyritään tutkimaan myymälähenkilökunnan kokemuksia heidän saamista henkilöstöeduista ja heidän arvostuksen kokemuksia saamiaan henkilöstöetuja ja yritykselle vapaaehtoista palkitsemista kohtaan. Näiden tietojen avulla pystytään muodostamaan kattava näkemys henkilöstön motivaatiotekijöistä ja hyödyntämään tätä tietämystä työnantajan näkökulmasta palkitsemisen ja henkilöstöetujen kehittämisessä. Tutkimuksen case-organisaation Marimekko OyJ:n omistamien vähittäismyymälöiden myymälähenkilökunnan henkilöstörakenne muodostuu kunkin yksikön osalta myymäläpäälliköstä ja myyjistä. Yksiköiden myyjät työskentelevät sekä kokoaikaisissa että osa-aikaisissa työsuhteissa ja heidän keskimääräinen viikkotyöaikansa vaihtelee 37,5 viikkotyötunnin ja neljän viikkotyötunnin välillä. (Henkilöstöhallinto Marimekko OyJ, 2016).

Tutkimuksella pyritään tuottamaan selkeä kuva myymälähenkilökunnan toivomuksista ja odotuksista Marimekko OyJ:n palkitsemispolitiikaa koskien sekä lisäämään ymmärrystä myymälähenkilökunnan työmotivaation rakentumisen taustalla olevista tekijöistä. Marimekko OyJ:n vähittäismyynnin ketjunohjauksessa käytetään vuosittain erilaisia myymälähenkilökunnalle osoitettuja kannustimia, joiden tarkoituksena on kasvattaa tietyn tuotekampanjan tai sesongin myyntiä lyhyellä aikavälillä. Työssä selvitetään, kuinka motivoivina ja työpanosta lisäävinä henkilökunta kokee kannustimet ja ovatko kannustimet heidän näkökulmastaan aidosti motivoivia.

Myyjien ja myymäläpäälliköiden vastauksia tulkitaan tutkimuksessa sekä yhdessä, että erikseen. Tulkinnat pyritään erottamaan toisistaan, jotta myyjien ja myymäläpäälliköiden näkemyksiä työmotivaatiosta, palkitsemisesta ja työsuorituksesta pystytään havainnoimaan mahdollisimman objektiivisesti. Lisäksi tutkimuksella pyritään saamaan ymmärrys siitä, pystytäänkö myyjiä ja myymäläpäälliköitä käsittelemään yhtenäisenä myymälähenkilökuntana palkitsemisen näkökulmasta, vai eroavatko heidän motivaatiotekijät niin paljon toisistaan, että yhteiset kannustimet eivät ole toimivia. Karhu (2005) on tutkinut tutkimuksessaan suorituskyvyn mittaamista ja muodostumista. Hänen tutkimuksen mukaan toimihenkilöt arvostavat rahallisia palkkioita palkitsemisen välineenä enemmän, kuin esimiesasemassa olevat ylemmät toimihenkilöt, jotka pitävät esimerkiksi esimieheltä saatua kiitosta palkitsevampana, kuin rahallista palkkiota. Tämän tutkimustuloksen valossa myös myymäläpäälliköiden ja myyjien näkökulmien eroavaisuuksien tarkastelu on erittäin mielenkiintoista.

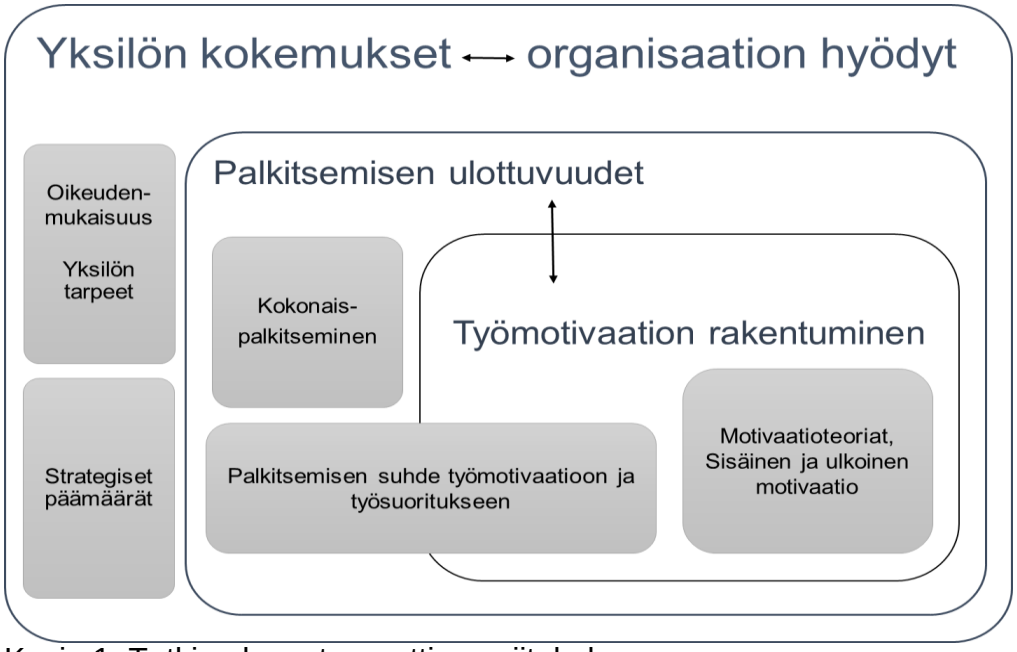
Näiden tutkimusongelmien pohjalta ovat muodostuneet tutkimuksen pääkysymykset:

- Millä nykyisistä kokonaispalkitsemisen keinoista on merkittävin vaikutus myymälähenkilökunnan työmotivaatioon ja työsuoritukseen?

- Millaisilla palkitsemisen keinoilla myymälähenkilökunnan työmotivaatiota pystytään kasvattamaan siten, että sillä on vaikutusta heidän työsuoritukseen?

1.3 Teoreettinen viitekehys ja tutkimuksen rajaukset

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu kuvion 1. mukaisesti teorioista liittyen palkitsemiseen, työmotivaatioon ja työsuoritukseen. Palkitsemista tarkastellaan kokonaispalkitsemisen näkökulmasta, mutta Kauhasen (2011) esittämästä kokonaispalkitsemisen mallista rajataan tutkimuksen ulkopuolelle epäsuora lakisääteinen palkitseminen. Palkitsemisen ulottuvuuksia tullaan tarkastelemaan tutkimuksessa sekä työnantajan, että työntekijän näkökulmasta, jotta palkitsemista pystytään havainnoimaan laaja-alaisemmin.



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä kokonaispalkitsemisen ja työmotivaation rajapinnalla tarkastellaan palkitsemisen, suhdetta työmotivaatioon ja työsuoritukseen. Tutkimuksen toisessa teoriaosassa syvennetään teoreettista ymmärrystä työmotivaation rakentumista. Työmotivaatiota tarkastellaan sekä ulkoisten, että sisäisten motivaatiotekijöiden kautta. Sisäisien motivaatiotekijöiden kautta pyritään muodostamaan teoreettinen käsitys työntekijän emotionaalisesta työmotivaation syntymisestä itsemääräämisteoriaan (Deci, 1980) perustuen. Ulkoinen työmotivaatio muodostuu taas emotionaalisten asioiden ulkopuolelle, jolloin työntekemisen motivaatio syntyy palkkioiden ja taloudellisten hyödykkeiden pohjalle (Viitala 2004, 153 – 154.) Tämä näkökulma tarjoaa erinomaisen tarkastelupohjan palkkioiden ja työmotivaation väliselle proportiolle.

Yksilön oikeudenmukaisuuskäsitys on yksi tämän tutkimuksen viitekehyksen yhteen sitovista käsitteistä, sillä yksilön oikeudenmukaisuuskäsitys linkittyy sekä palkitsemiseen että työmotivaatioon hyvin vahvasti. Oikeudenmukaisuutta käsitellään tutkimuksessa yksilön näkemyksestä ja vahvana teoreettisena mallina oikeudenmukaisuutta tulkittaessa toimii Adamsin vuonna 1965 julkaisema oikeudenmukaisuusteoria. Palkitsemisen ja työntekijöiden motivoituneisuuden tuottamaa hyötyä organisaatiolle tarkastellaan tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä strategisen palkitsemisen kautta sekä tuomalla työnantajanäkökulma osaksi kokonaispalkitsemisen määrittelyä. Tuloksellisuusnäkökulma on haluttu sisällyttää viitekehykseen, jotta empiiristä aineistoa pystytään peilaamaan myös vasten työnantajaosapuolen näkökulmia.

Palkitsemisen, työmotivaation ja työsuorituksen välistä yhteyttä pyritään selittämään teoreettisesta näkökulmasta, mutta suorituksen johtaminen ja osaamisen johtaminen on kuitenkin rajattu näiden kolmen tekijän yhteyden tarkastelun ulkopuolelle.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on rajattu palvelemaan mahdollisimman hyvin luvussa 1.2 esitettyjä tutkimuskysymyksiä. Näin ollen tutkimuksen viitekehyksestä on rajattu pois sitoutuminen ja sitouttaminen. Viitalan (2002,161–163) mukaan sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa työsuhteen kesto, positiivisen palautteen määrä, osallistuminen päätöksentekoon sekä työsuhteen pysyvyys. Näin ollen sitoutuminen on rajattu pois tutkimuksen viitekehyksestä, jotta viitekehys rakentuisi vain työmotivaation ja palkitsemisen välisen suhteen ympärille. Työtyytyväisyys on myös yksi läheisesti työmotivaatioon vaikuttava laaja-alainen tekijä. Työtyytyväisyyteen on todettu vaikuttavan työntekijän asennoituminen tekemäänsä työtä kohtaan, palkitseminen, työpaikka itsessään sekä tehtävän työn luonne. (Spector 1997, 2 - 3.) Työtyytyväisyyteen liittyykin niin monia muita asioita työmotivaation ja palkitsemisen lisäksi, että tämä aihekokonaisuus on päätetty rajata tämän vuoksi pois tutkimuksen näkökulmista.

Tutkimuksen ulkopuolelle on lisäksi rajattu case-organisaatio Marimekko OyJ:n kansainväliset myymälätoiminnot. Rajauksen ansiosta tutkimuksessa pystytään tarkastelemaan pelkästään Suomen myymälätoimintoja, eikä tarkastelussa tarvitse

ottaa huomioon muualla maailmassa palkitsemista määrittelevää lainsäädäntöä ja mahdollisia työehtosopimuksen mukanaan tuomia rajoitteita.

1.4 Tutkimusmenetelmä

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmänä on käytetty laadullista tutkimusmenetelmää, jotta tutkimuksella saadaan kuvattua mahdollisimman kokonaisvaltaisesti tutkimusjoukon ajatuksia. Hirsijärvi et.al. on kuvannut laadullisen tutkimusmenetelmän tarkoituksena olevan kuvata todellista elämää. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2004, 152.) Laadullinen tutkimus tuo ymmärrystä ilmiöiden analysointiin ja teoreettiseen kuvaamiseen tilastollisen mittaamisen sijaan. (Eskola, Suoranta, 2001, 65.) Hirsijärvi ja Hurme ovatkin todenneet, että laadullisella tutkimusmenetelmällä tutkimus pystytään kohdistamaan yksilöiden syvällisiin ajatuksiin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35).

Laadullisen tutkimuksen päämääränä on ilmiöiden merkityssuhteiden selvittäminen mahdollisimman luonnollisessa ympäristössä. Näin ollen laadullisella tutkimuksella pyritäänkin ymmärtämään ihmisen päivittäisiä kokemuksia. (Forrester 2010, 51). Tämän tutkimuksen tuloksena pyritään ymmärtämään myymälähenkilökunnan tuntemuksia tämänhetkisestä palkitsemisjärjestelmästä ja sen suhteesta heidän työmotivaatioon ja työsuorituksiin. Tutkimuksen avulla pyritään saamaan laajempi käsitys myymälähenkilökunnan motivaatiotekijöistä, jotta organisaation sisäisiä kannustimia voidaan kohdentaa motivaatiotekijöitä vastaaviksi. Tämä tukee myös Tuomen ja Sarajärven ajatusta siitä, että laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on löytää tosiin perustuvia asioita ja uusia näkökulmia ilmiön ympärille, eikä niinkään vahvistaa jo olemassa olevia käsityksiä aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 19, 27.)

Tämä tutkimus on sidottu Marimekko OyJ:n myymälätoimintoihin ja henkilöstön motivaatiotekijöiden selvittämiseen, joten työssä aihekokonaisuutta lähestytään tapaustutkimuksen avulla. Tapaustutkimukseksi määritellään tutkimus, jossa tarkastelun kohteena on tietty organisaation sisäinen toiminta. (Koskinen, Alasuutari, Peltonen, 2005, 154.) Tapaustutkimusta voidaan myös kuvata empiiriseksi tutki-

mukseksi, joka pyrkii hyödyntämään monipuolista teoriatietoa tutkiessaan yksilöä tai tapahtumaa tietyssä kontekstissa. (Metsämuuronen 2000, 90.)

1.5 Keskeisimpien käsitteiden määritelmät

Palkitseminen

Palkitsemisella tarkoitetaan työntekijän ja työnantajan välistä sitoumusta, jossa organisaatio myöntää työntekijälle sovitun korvauksen tietystä työpanoksesta (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 15). Deci (1975, 117, 141) kuvaa palkitsemisen olevan kontrolloinnin työkalu, jolla henkilöstö saadaan suorittamaan haluttu työsuoritus palkitsemisen toivossa. Voidaankin todeta, että palkitseminen on väline, jonka avulla halutaan motivoida henkilöstöä ihanteellisiin työsuorituksiin. Palkitseminen voidaan jakaa kahteen eri osa-alueeseen aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen. Aineellisella palkitsemisella tarkoitetaan rahallista ja muuta materiaan liittyvää palkitsemista, kun vastaavasti aineeton palkitseminen koostuu esimerkiksi etenemismahdollisuuksista, kannustuksesta ja kiitoksesta. (Hakonen et.al. 2005b, 13–19.)

Työmotivaatio

Työmotivaatiota voidaan kuvata tilaksi, joka kohdistaa ja ylläpitää yksilön kiinnostusta työskentelyyn ja toimintaan. Työmotivaatio saa aikaan energisoivan vaikutuksen ja yksilön käytössä oleva energia suuntautuu työhön (Vartiainen & Nurmela 2002, 188). Peltosen ja Ruokotien (1987, 22) mukaan sellainen yksilö joka omaa hyvän työmotivaation on motivoitunut ja suuntaa sekä henkiset että fyysiset voimavaransa työlle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Myymälähenkilökunta

Myymälähenkilökunnalla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa Marimekko OyJ:n omistamassa Marimekko-myymälässä myynti- ja asiakaspalvelutehtävissä työskentelevää henkilökuntaa mukaan lukien myyjät sekä myymäläpäällikön. Myyjien lähiesimiehenä toimii myymälän päivittäisjohtamisesta vastaava myymäläpäällikkö.

Myyjä

Myyjällä tarkoitetaan tämän tutkimuksen kontekstissa Marimekko-myymälässä työskentelevää myyjää, jonka tärkeimmät työtehtävät koostuvat myynti- ja asiakaspalvelutyöstä, varastonhallinnasta ja tuotetietouden kehittämisestä Kts.liite 2. myyjän työnkuva.

Myymäläpäällikkö

Myymäläpäälliköllä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa henkilöä, joka työskentelee Marimekko-myymälän myymälätiimin esimiehenä. Myymäläpäällikkö vastaa myymälän operatiivisesta toiminnasta, päivittäisjohtamisesta, varastonhallinnasta, henkilöstöjohtamisesta ja tuloksellisesta myyntityöstä. Kts. liite 3. myymäläpäällikön toimenkuva.

Työsuoritus

Työsuorituksen on kuvattu syntyvän valmiuden ja motivaation tuloksena. Valmiuksiksi voidaan kuvata yksilön edellytyksiä työsuorituksen suorittamiseen. Mikäli toinen näistä työsuoritukseen vaikuttavista elementeistä on vaillinainen, työsuorituksen on katsottu heikentyneen (Asp & Peltonen 1991, 166 – 167).

2. KOKONAISPALKITSEMINEN JA PALKITSEMISEN ULOTTUVUUDET

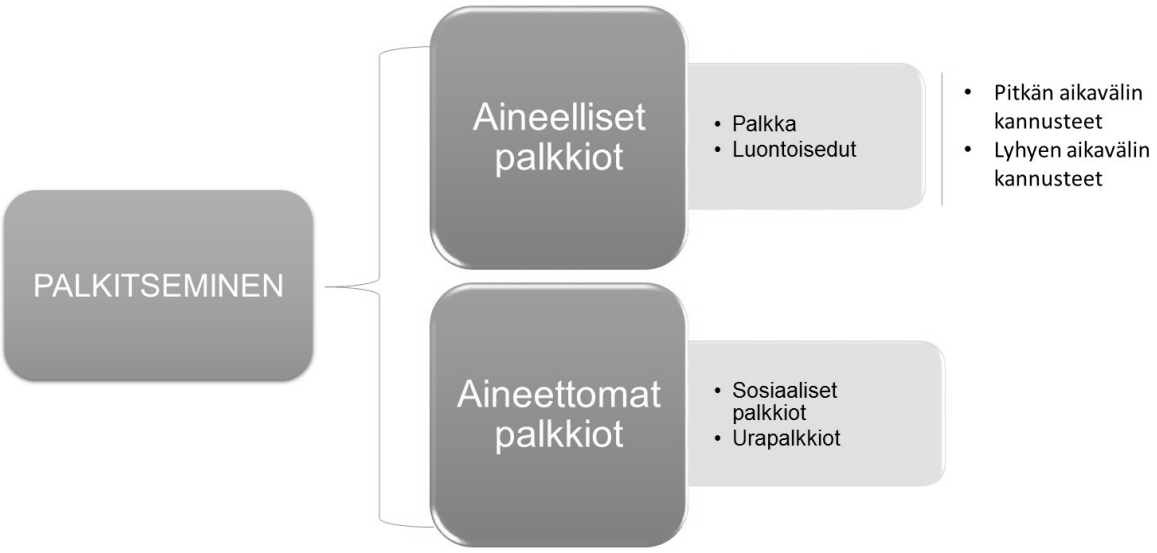
Palkitsemisella tarkoitetaan kaikkea sitä, mitä työntekijä saa vastineeksi annetusta työpanoksesta. Tällaisia vastineita voivat olla raha, tunnustukset, ammatillinen kehittyminen ja työpanoksen vastineeksi saadut etuudet. Palkitsemisen kokemus on kuitenkin yksilöllinen, joten palkitsemisen arvostus vaihtelee yksilökohtaisesti. (Hakonen et.al. 2005a, 13). Näin ollen avoimella ja mahdollisimman läpinäkyvällä palkitsemisella on suuri vaikutus tehokkaaseen ja tuottavaan liiketoimintaan. Avoimuus mahdollistaa myös dialogin johdon ja työntekijöiden välillä ja tukee näin palkkauksen kohdistamisen henkilöstöä aidosti motivoivaksi (Viitala 2009, 138). Palkitseminen onkin koettu ennen kaikkea yhdeksi tärkeimmäksi johtamisen välineeksi, jonka avulla pystytään toteuttamaan sekä henkilöstön hyvinvointiin, että strategiaan liittyviä päämääriä. (Luoma et. al. 2004, 34–35.)

Vanhemmissa palkitsemistutkimuksissa palkitsemisen kokonaisuus jaotellaan sisäisiin ja ulkoisiin palkkioihin, joilla nähdään olevan yhteys tämän tutkimuksen luvussa 3.2. käsiteltävään sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Tämän näkemyksen mukaan sisäiset palkkiot ovat yksilön sisäisen kokemuksen tuomia palkitsemisen muotoja, kun taas ulkoiset palkkiot koetaan konkreettisiksi taloudellisiksi palkkioiksi. (Ruohotie 1983, 98–99.) Kuviossa 2. on esitetty aiempia tutkimuksia palkitsemisen muodostumisesta.

TUTKIJA	***SISÄISET PALKKIOT***	***ULKOISET PALKKIOT***
Saleh ja Grygier 1969, 446	Palkkiot liittyvät työn sisältöön: monipuolisuuteen, vaihtelevuuteen, mielekkyyteen ja onnistumisen kokemuksiin	Ovat johdettavissa työympäristöstä, kuten palkka, ulkopuolinen tuki, tunnustukset, kiitokset ja osallistumismahdollisuudet
Deci 1972, 218-219	Ovat yksilön itsensä luomia	Organisaation tai sen edustajan luomia
Slocum 1971, 312	Täydentävät ihmisen tarpeita esimerkiksi: pätemiseen, itsensä toteuttamiseen ja kehittämiseen	Tyydyttävät alemman asteen tarpeita kuten: yhteenkuuluvuuden tarve, turvallisuuden tarve ja ravinnon tarve
Wernimont 1972, 173	Ovat yksilöstä itsestä lähtöisin esimerkiksi: työtyytyväisyys, työn ilo ja tunteet.	Ovat objektiivisia esimerkiksi: raha, kannustava tilanne, esineet

Kuvio 2. Sisäisten ja ulkoisten palkkioiden piirteet mukaillen Ruohotien 1983, 99) esittämää mallia.

Tämän hetkisen tutkimustiedon valossa kokonaispalkitseminen muodostuu sen sijaan aineettomasta ja aineellisesta palkitsemisesta (Sistonen 2007, 177.) Kuviossa 3. on esitettynä palkitsemisen jakautuminen erilaisiin palkitsemisen muotoihin, joita tarkastellaan tässä tutkimuksessa tarkemmin tulevissa alaluvuissa. Yrityksen palkitsemiskäytäntöjä määrittelevät tämän lisäksi myös lait, verotuskäytännöt, organisaation sisäiset rakenteet ja kulttuuri sekä alakohtaiset työehtosopimukset. (Viitala 2004, 270–271, 286). Tämä tutkimus perustuu kaupan alan myymälähenkilökunnan palkitsemiskäytäntöihin ja motivaatiotekijöihin, joten tutkimuksessa tarkastellaan teoreettisesta näkökulmasta myös kaupan alan työehtosopimusta palkitsemisen määrittelemisen ja rajoituksien näkökulmasta.



Kuvio 3. Palkitsemisen keinojen jakautuminen mukailtuna Sistosen palkitsemisen keinojen jakautumismallista. (Sistonen 2007, 177.)

Kuviossa 3. esitettyjä palkitsemiskeinoja sovelletaan organisaatioissa sisäiseksi palkitsemispolitiikaksi. Palkkapolitiikalla tarkoitetaan yrityksen sisäisiä käytäntöjä ja toimintamalleja palkkatasoihin, luontoisetuihin, palkkojen korotuksiin ja palkkojen yhdenmukaisuuksiin liittyen. (Kauhanen 2010, 91.) Näissä kaikissa tapauksissa sovelletaan kuitenkin edellisessä kappaleessa mainittuja lain, verokäytänteiden ja työehtosopimuksien määrittelemiä lainalaisuuksia. Palkitsemispolitiikan voidaan katsoa olevan osana organisaation pitkän aikavälin strategista palkitsemissuunnitelmaa, jota tullaan tarkastelemaan kappaleessa 2.2. Läpinäkyvällä palkitsemispolitiikalla pystytään vaikuttamaan myös työntekijöiden mielikuvaan yrityksen palkit-

semiskäytäntöjen oikeudenmukaisuudesta ja lisätä työntekijöiden ymmärrystä palkkauksen ja palkan määrittelyn perusteista. Ymmärrys palkitsemiskäytännöistä ja yrityksen palkitsemispolitiikasta heijastuu myös työntekijöiden motivaatioon ja työtyytyväisyyteen positiivisesti. (Strömmer 1999, 272–273.)

Palkitseminen on myös organisaation väline tukea suorituskykyä ja edistää henkilöstön suoriutumista työtehtävistä organisaation asettamisen tavoitteiden mukaisesti. (Kauhanen 2006, 105.) Kuviossa 2. esitetyt palkitsemiskeinot tulisi kuitenkin olla tasapainossa henkilöstön osaamisen ja vaadittujen työsuoritusten kanssa, jotta palkitseminen koetaan motivoivana ja oikeudenmukaisena. (Rantamäki et. al. 2006, 25–27.) Henkilökunnan motivointi onkin yksi palkitsemisen lähtökohdista, jota tarkastellaan tämän tutkimuksen kolmannessa alaluvussa. Tämän vuoksi organisaatioiden palkitsemisjärjestelmät tulisi rakentaa nimenomaan työntekijöiden osaamisen ja ammatillisen kehittymisen ympärille. (Virtanen et.al. 2005, 11–13.)

Palkitsemisjärjestelmillä tarkoitetaan organisaation sisäisiä suunnitelmia, jossa on määritelty organisaation palkitsemistavat ja palkitsemisperusteet. Palkitsemisjärjestelmässä määritellään palkitsemisen muodot sekä yksilötasolla että ryhmätasolla (Rantamäki et.al. 2006, 45). Tärkeintä palkitsemisjärjestelmien muodostamisessa on järjestelmän yhdenmukaisuus ja selkeys, jotta palkitsemisjärjestelmää sovelletaan organisaation osastosta riippumatta samalla tavalla. Mikäli palkitsemisjärjestelmää tulkitaan monella eri tavalla organisaation sisällä, saattaa se vaikuttaa negatiivisesti sekä liiketoiminta- että kilpailustrategiaan. Lisäksi epäjohdonmukaisella palkitsemisjärjestelmällä voi olla erittäin negatiiviset vaikutukset myös henkilöstön työmotivaatioon, sitoutumiseen ja työnantajamielikuvaan. (Viitala 2004, 269.)

Palkitsemisjärjestelmää rakennettaessa on tärkeä havainnoida, että järjestelmä tukee varmasti yrityksen yhteisiä päämääriä ja kannustaa samalla yksilöitä toimimaan päämäärien mukaisesti. Tärkeintä on myös muistaa palkitsemisjärjestelmän oikeudenmukaisuus ja tavoitteiden realistisuus. Työntekijän on selkeästi ymmärrettävä palkkioiden ja tehdyn tuloksen välinen yhteys, jotta palkitsemisjärjestelmä toimisi toivotulla tavalla. (Kaplan & Atkinson 1998, 675) Tavoitteiden ollessa epä-

selviä työntekijät pyrkivät toteuttamaan liiketoimintastrategiaa erilaisin keinoin. (Simons 2000, 230–231)

Timpen (1989, 85–89) mukaan tehokas palkitsemisjärjestelmä muodostuu kilpailukyvystä, rationaalisuudesta ja suoriteperusteisuudesta. Kilpailukyvyllä tarkoitetaan sitä, että palkkatasojen ja palkitsemisjärjestelmien tulee olla kilpailukykyisiä muihin alalla toimiviin yrityksiin nähden, jotta yritys pystyy kilpailemaan ammattitaitoisista työntekijöistä houkuttelevan työnantajaimagon ja palkitsemisen avulla. Rationaalisuudella taas viitataan siihen, että palkitsemisen tulee olla suhteessa työkuviin, vastuisiin ja työn tärkeyteen, jotta samasta työstä maksetaan organisaation sisällä sama korvaus. Suoriteperusteisella palkitsemisella tarkoitetaan yksilön palkitsemista hyvästä työsuorituksesta ja näin ollen edesautetaan ohjaamaan työntekijöiden fokusta haluttuun suuntaan.

2.1 Palkitseminen strategisesta näkökulmasta

Palkitsemisella voidaan ajatella olevan yritykselle myös strateginen näkökulma. Kannustinpalkkioiden avulla työntekijän huomio saadaan kiinnittymään strategisesti tärkeisiin asioihin muuntamalla strategiset päämäärät toiminnallisiksi tavoitteiksi. (Rantamäki et. al. 2006, 16). Palkitsemisjärjestelmät ja palkkiot ovatkin hyvä käyttäytymisen ohjaamisen väline organisaatiolle, jolla työntekijöille viestitään organisaation arvostamista käyttäytymistavoista ja toiminnasta. Mikäli palkitseminen on tietoisesti ohjattu tukemaan yrityksen strategista toimintaa, voidaan näin ollen puhua strategisesta palkkausta (Vartiainen & Kauhanen 2005, 11–31).

Strategisen palkitsemisen voidaankin ajatella olevan organisaation sisäistä strategista toimintaa, jolla pyritään vaikuttamaan sekä yrityksen nykytilaan, että tulevaisuuteen. Jotta tavoitteet ja palkitseminen olisivat mahdollisimman yhteneväisiä, tulee palkitsemisen olla sidottuna osaksi yrityksen johtamisjärjestelmää. (Luoma et. al. 2004, Hakonen et. al. 2005a.) Myös Vartiainen ja Kauhanen (2005) ovat todenneet, että strateginen palkitseminen edellyttää yhteensopivuutta henkilöstörakenteen, johtamiskulttuurin ja organisaation sisäisien rakenteiden kanssa. Palkitseminen on todettu olevan myös tehokkaampaa silloin, kun se on yhteydessä yri-

tyksen liiketoimintastrategiaan. Tehokkaasti toimivan organisaation takana tulisikin näin ollen olla järjestelmä, jolla yrityksen strategia, palkitseminen, johtamiskäytännöt ja henkilöstöpolitiikka ovat liitoksissa toisiinsa (Lawler, 1990).

Shields (2007, 34–35) on määritellyt, että organisaation näkökulmasta strateginen palkitsemiselle voidaan määritellä kolme päätehtävää: 1. Palkitsemisella pyritään saamaan yritykseen osaavaa henkilökuntaa kilpailukykyisen palkkauksen ansiosta, 2. Palkitsemisella pyritään lujittamaan jo olemassa olevien ammattilaisten pysyminen organisaation sisällä, 3. Palkitsemisen avulla pyritään nostamaan henkilöstön suorituskykyä kohti maksimitasoa. Pelkkä strategisen palkitsemisen etujen ymmärtäminen ei kuitenkaan edesauta toimivan palkitsemisjärjestelmän luomisessa, vaan se vaatii toimiakseen prosessien selkeyttämistä ja kohdennetun järjestelmän luomista strategiseen palkkaukseen perustuen. On myös tärkeää havainnoida strategisen palkitsemisjärjestelmän toimivuutta jatkuvasti ja kehittää järjestelmää vastaamaan paremmin sille asetettuja tavoitteita. (Hakonen et. al. 2005b, 44–45.)

Armstrong & Brown (2006, 8) mukaan strategisen palkitsemisen toteuttamisessa tulisi huomioida seuraavia asioita:

- Kokonaispalkitsemisprosessien luominen organisaation tavoitteiden ympärille
- Työntekijöiden palkitseminen heidän tuottaman lisäarvon perusteella
- Luoda puitteet suorituksiin keskittyvälle organisaatiolle
- Palkitseminen tulisi perustua tasapuolisesti sekä organisaation päämääriin, että henkilöstön tarpeisiin
- Sitoa palkitseminen toivottuihin suorituksiin
- Antaa kyvykkäille työntekijöille mahdollisuus päästä edistämään organisaation tavoitteita ja tue kykyjohtamista
- Henkilökunnan työnimua, sitoutumista ja motivoitumista tulisi tukea kaikin tavoin
- Organisaation ja henkilöstön välillä tulisi olla luottamuksellinen ja positiivinen suhde

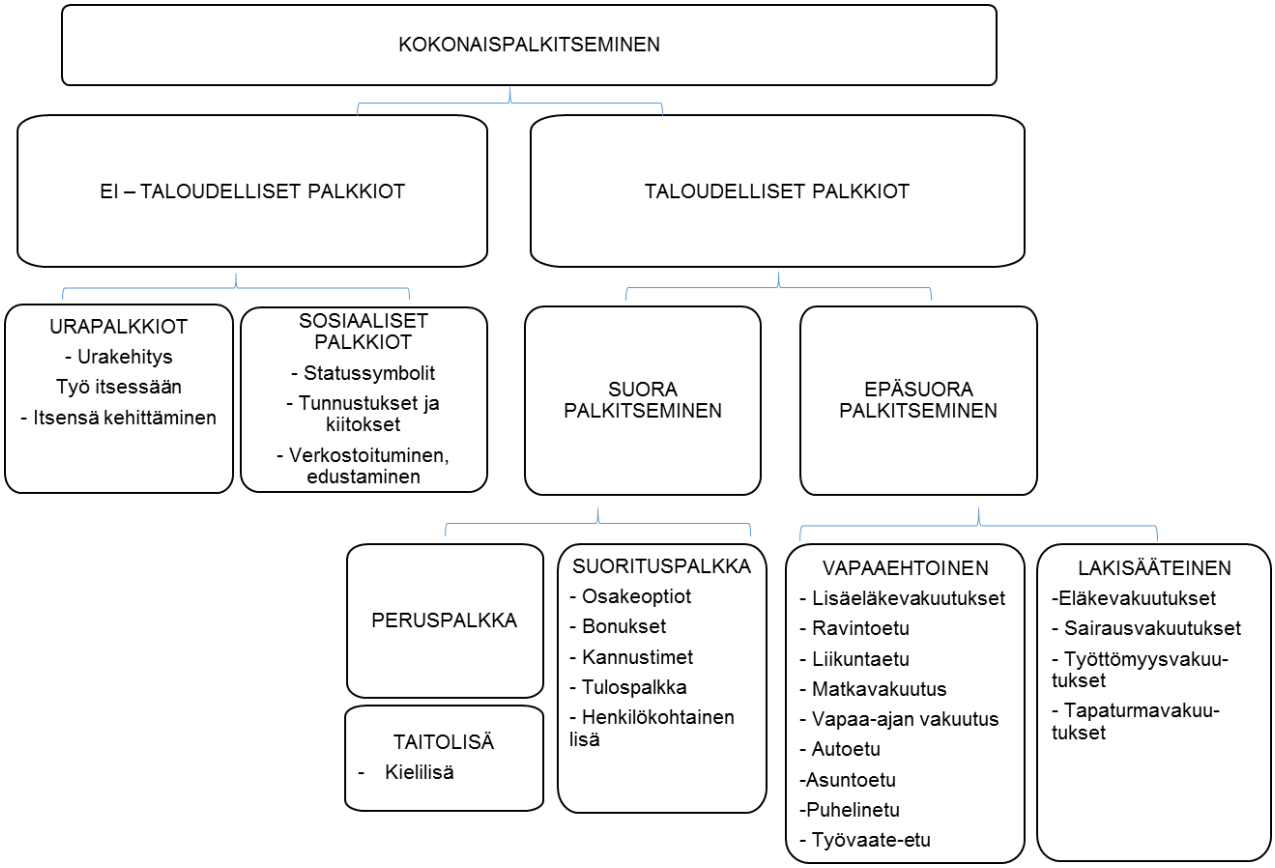
Strategista palkitsemisjärjestelmää rakennettaessa tulee siis huomioida asiat, joista henkilöstöä palkitaan sekä vaadittava tulostaso, jonka ansiosta palkkiot myönnetään. Palkittavien asioiden on oltava selkeästi mitattavia, jotta palkitseminen perustuu totuudenmukaisiin suoritteisiin. Selkeitä mitattavia asioita ovat esimerkiksi taloudellinen tulos, toteutuneiden toimintojen määrä ja esimerkiksi toimintojen laadukkuus. Tärkeää on myös määritellä millä tasolla strategisia palkkioita tullaan jakamaan. Strategisena valintana voidaankin määritellä esimerkiksi yksilötason, tiimitason tai tulosyksikkötason palkitsemiskäytäntöintä riippuen siitä halutaanko palkitsemisella korostaa yksilötason vai tiimitason suorituksia. (Kauhanen 2010, 89.)

2.2 Kokonaispalkitseminen

Kokonaispalkitsemisella tarkoitetaan kaikkia niitä palkitsemisen keinoja, joita yrityksellä on käytössä henkilöstöä palkittaessa. Kokonaispalkitsemiseen sisältyvät sekä lain määrittelemiä etuuksia ja palkitsemisen muotoja, että yrityksen henkilöstölleen tarjoamia niin sanotusti ylimääräisiä etuja. (Luoma et. al. 2004, 36–37.) Nykytutkimuksen valossa kokonaispalkitseminen on jaettu taloudellisiin eli aineellisiin ja ei-taloudellisiin eli aineettomiin palkitsemisen muotoihin. (Rantamäki et al. 2006, 18) Tässä tutkimuksessa kokonaispalkitsemista lähestytään kuuden erilaisen kokonaispalkitsemisen mallin näkökulmasta, joissa havainnollistuu sekä kotimainen että ulkomainen näkökulma palkitsemisen kokonaisuuden muodostumisesta. Näiden mallien avulla pyritään muodostamaan objektiivinen käsitys siitä, mitä palkitsemisen kokonaisuus pitää sisällään.

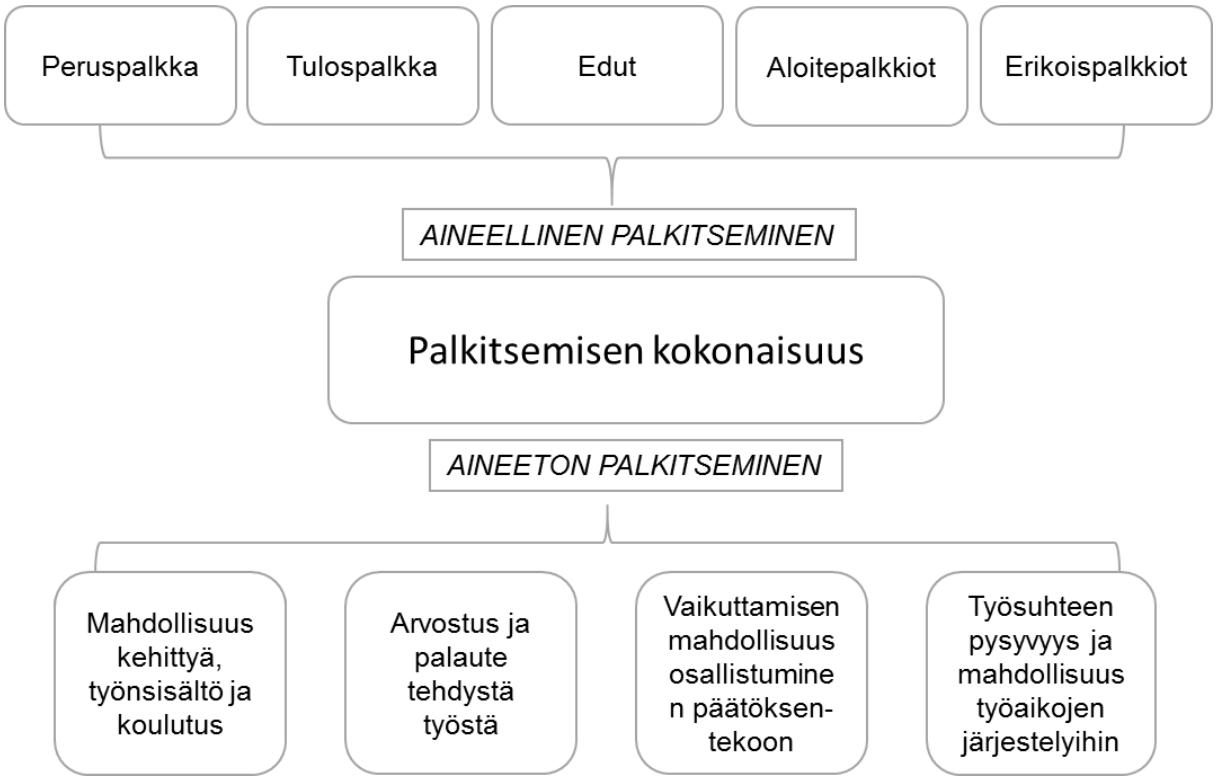
Kuviossa 4. on esitettynä Kauhasen (2010,111) kokonaispalkitsemisen malli. Kokonaispalkitsemisen mallin mukaan palkitseminen voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen taloudelliseen ja ei taloudelliseen palkitsemiseen. Taloudellinen palkitseminen nähdään mallin mukaan rahallisena palkitsemisen muotona, kun taas ei-taloudellinen palkitseminen on liitännäinen työympäristöön ja työhön itseensä. Kuten kuvasta voidaan havainnoida, Kauhanen on jakanut aineettoman palkitsemisen vielä epäsuoraan palkitsemiseen ja aineellisen palkitsemisen suoraan palkitsemiseen. Tässä tutkimuksessa syvennytään tarkastelemaan laajemmin Kauha-

sen esittämiä muita aineettoman palkitsemisen keinoja, mutta lakisääteinen palkitseminen jätetään tarkastelun ulkopuolelle, sillä sen vaikutus työmotivaatioon oletetaan olevan vähäinen.



Kuvio 4. Kokonaispalkitsemisen malli Kauhasen (2010, 111) mallia mukaillen.

Hakonen et. al. (2005b, 20–21.) näkevät palkitsemisen muodostumisen hieman laajemmin kuin Kauhanen. Kuvio 5. havainnollistaa palkitsemisen kokonaisuutta Hakosen et. al. mukaan. Heidän havaintojen perusteella kokonaispalkitsemisen sisältää Kauhasen mallista poiketen laajasti työoloihin liittyviä asiakokonaisuuksia, kuten työsuhteen pysyvyys, työajan järjestelyt, arvostuksen tunne ja palautteensaaminen, vaikutusmahdollisuudet ja työntekijän mahdollisuudet kouluttautua ja kehittyä työssään. Nämä ominaisuudet hän luokittelee mallissaan aineettomaksi palkitsemiseksi. Vastaavasti aineellinen palkitseminen koostuu Hakosen mukaan peruspalkasta, tulospalkasta, eduista, aloitepalkkioista ja erikoispalkkioista. Voidaankin todeta, että Kauhasen malli on painottunut kuvaamaan kokonaispalkitsemista aineellisien palkkioiden näkökulmasta, kun taas Hakonen painottaa seikkaperäisemmin aineettomia palkkioita.

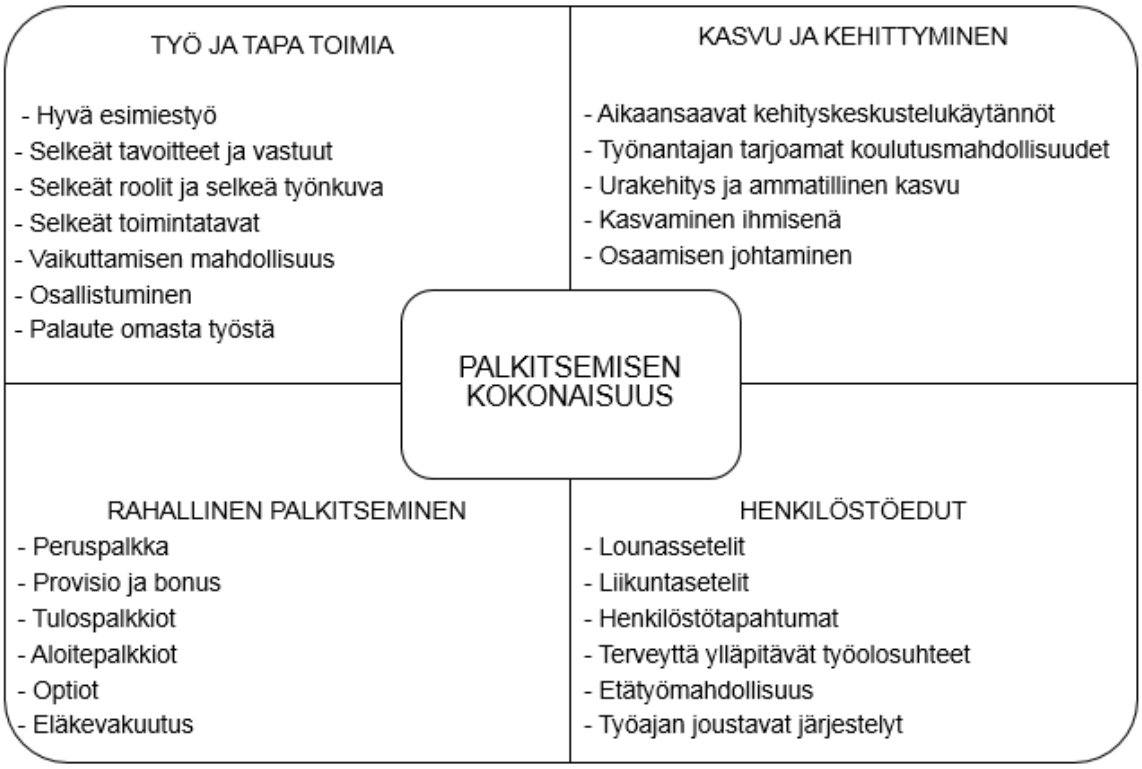


Kuvio 5. Palkitsemisen kokonaisuus mukailtuna Hakonen et.al. (2005b, 20) palkitsemisen kokonaisuusmallia.

Rantamäki et. al. (2006,16) jakaa kokonaispalkitsemisen kentän neljään eri osaan: työhön ja tapaan toimia, kasvuun ja kehittymiseen, rahalliseen palkitsemiseen ja henkilöstöetuihin. Rantamäki et. al. malli eroaakin näin ollen Kauhasen ja Hakosen esittämistä malleista, sillä kokonaispalkitsemista pyritään kuvaamaan palkitsemisen vaikutuksien kautta, eikä jaotella prosessimaisesti kahteen eri kokonaisuuteen aineettomaan ja aineelliseen palkitsemiseen. Voidaan kuitenkin ajatella, että mallin mukaiset työ ja tapa toimia sekä kasvu ja kehittyminen voidaan nähdä aineettomina palkitsemisen muotoina, kun taas rahallinen palkitseminen ja henkilöstöedut aineellisena palkitsemisena

Mallin mukaan rahallisella palkitsemisella pyritään vahvistamaan työsuoritusta ja ohjaamaan toimintaa haluttuun suuntaan. Muilla kokonaispalkitsemisen nelikenttämallin osa-alueilla pyritään taas vaikuttamaan sitoutumiseen, tulevaisuuteen suuntaavaan kehittämiseen ja työntekijän työhyvinvointiin. (Rantamäki et. al. 2006,16–17). Voidaankin todeta, että Rantamäki. et al. esittämä kokonaispalkit-

semisen nelikenttämallissa on paljon samansuuntaisia aineettoman palkitsemisen asiakokonaisuuksia, kuin Hakosen esittämässä palkitsemisen kokonaisuudessa.



Kuvio 6. Palkitsemisen kokonaisuus mukailtuna Rantamäki et. al. (2006,16) esittämästä mallista.

Neljäs tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltava kokonaispalkitsemista kuvaava malli on amerikkalaisen World at Work- järjestön näkemys kokonaispalkitsemisen muodostumisesta. World at Work- järjestön näkemys kokonaispalkitsemisesta kiteytyy ajatukseen siitä, että palkitseminen kattaa kaikki sellaiset toiminnot, joilla työnantaja voi motivoiva, kannustaa ja sitouttaa työntekijöitä. (World at Work 2016; World at Work 2007, 6–12).

Hakosen et. al. ja Rantamäen et. al. malleista poiketen amerikkalaisen World at Work- järjestön kokonaispalkitsemisen malli nojautuu osittain työnantajanäkökulmaan. Malli nojaa vahvasti työnantajaosapuolen mahdollisuuksiin vahvistaa palkitsemisella haluttua käytöstä organisaation sisällä. Aineettomat palkitsemisenkeinot on myös otettu mallissa huomioon, mutta niiden taustalla voidaan olettaa olevan organisaation sisäinen intressi toiminnan tehostamisesta tai suuntaamisesta, eikä yksilön sisäinen motivoituminen. Toisaalta Word at Workin luomassa kokonaispal-

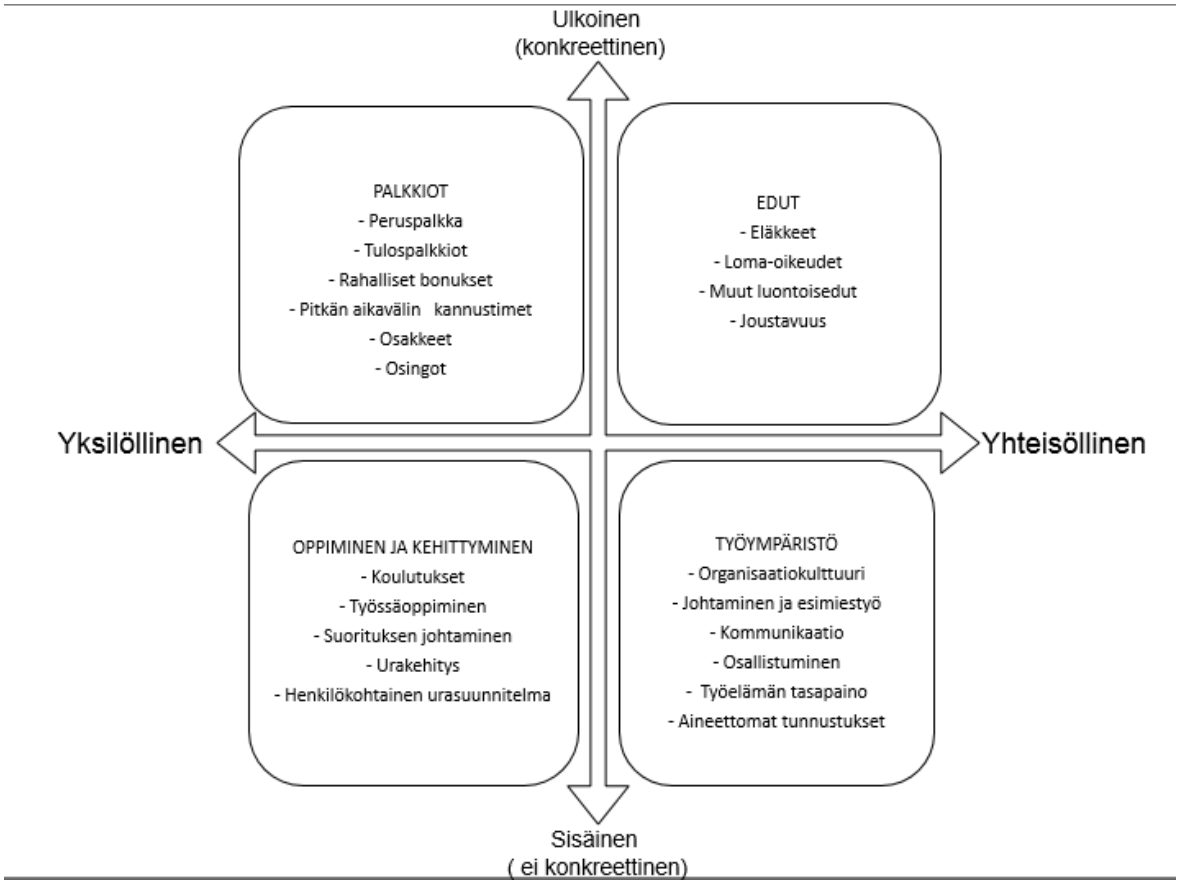
kitsemisen mallissa otetaan huomioon työntekijöiden arvostama työelämän ja vapaa-ajan tasapaino sekä hyvän työsuorituksen huomioiminen. Työsuoritusta voidaankin pitää tämän mallin mukaan keskeisenä osana palkitsemisen kokonaisuutta, joka tältä osin eroaa aiemmin esitetyistä malleista. Kuviossa 7. on havainnollistettuna kokonaispalkitsemisen malli World at Work:in mukaan jaoteltuna kuuteen eri osa-alueeseen: palkitsemiseen ja korvauksiin, etuihin, työelämän tehokkuuteen, tunnustuksiin, suorituksen tehostamiseen sekä uramahdollisuuksiin ja kehittymiseen. (World at Work 2016; World at Work 2007, 6–12).

PALKITSEMINEN JA KORVAUKSET	•Työsuoritukseen, aikaan tai taitoihin sidotut rahalliset pitkän- ja lyhyen aikavälin palkkiot esimerkiksi: palkka, kannusteet ja optiot.
EDUT	•Työnantajan tarjoamat edut esimerkiksi: työterveyshuolto, eläke-etuudet, turvallisuuteen liittyvät etuudet sekä työaikaan ja lomiin liittyvät etuudet.
TYÖELÄMÄ	•Organisaation sisäiset toimintatavat, käytännöt ja politiikat joilla tuetaan työssä menestymistä ja koti-elämän ja työelämän yhdistämistä. Esimerkkinä tällaisesta palkitsemisen muodosta voidaan mainita sairaan lapsen hoitopalvelut.
TUNNISTUKSET	•Palautteen antamisen, joko viralliset tai epäviralliset järjestelmät, joiden avulla työntekijöille annetaan tunnustusta strategiaa edesauttavasta tai tukevasta kiitettävästä työskentelystä.
SUORITUKSEN TEHOSTAMINEN	•Organisaation sisäiset suorituksen arvioimisen käytännöt, joilla pyritään työsuorituksen tehostamiseen. Tällaisia käytäntöjä voivat olla: kykyjen esiin nostaminen, palautteenanto ja tavoitekeskustelut.
URAMAHDOLLISUUDET JA KEHITTYMINEN	•Ammatillisten pitkän ja lyhyentähtäimien uratavoitteiden tukeminen sekä taitojen ja osaamisen syventämisen mahdollisuus.

Kuvio 7. Kokonaispalkitsemisen osa-alueet World at Work – järjestön mukaan. World at Work 2016; World at Work 2007, 6–12).

Kokonaispalkitsemisen ilmentymiä ovat tutkineet myös Michael Armstrong ja Ann Cummins kirjassaan” The Reward management toolkit – A step-by-step guide to designing and delivering pay and benefits”. He esittävät teoksessaan erilaisia kokonaispalkitsemisen malleja, joista tässä tutkimuksessa tarkastellaan amerikkalaisen konsultointiyhtiön Towers Perrin ja tutkijoiden Patricia K. Zingheimin ja Jay R. Schusterin luomia kokonaispalkitsemisen malleja. Kuviossa 8. on esitettynä kokonaispalkitsemisen määritelmä Towers Perrin mukaan. Towers Perrin jakaa määrit-

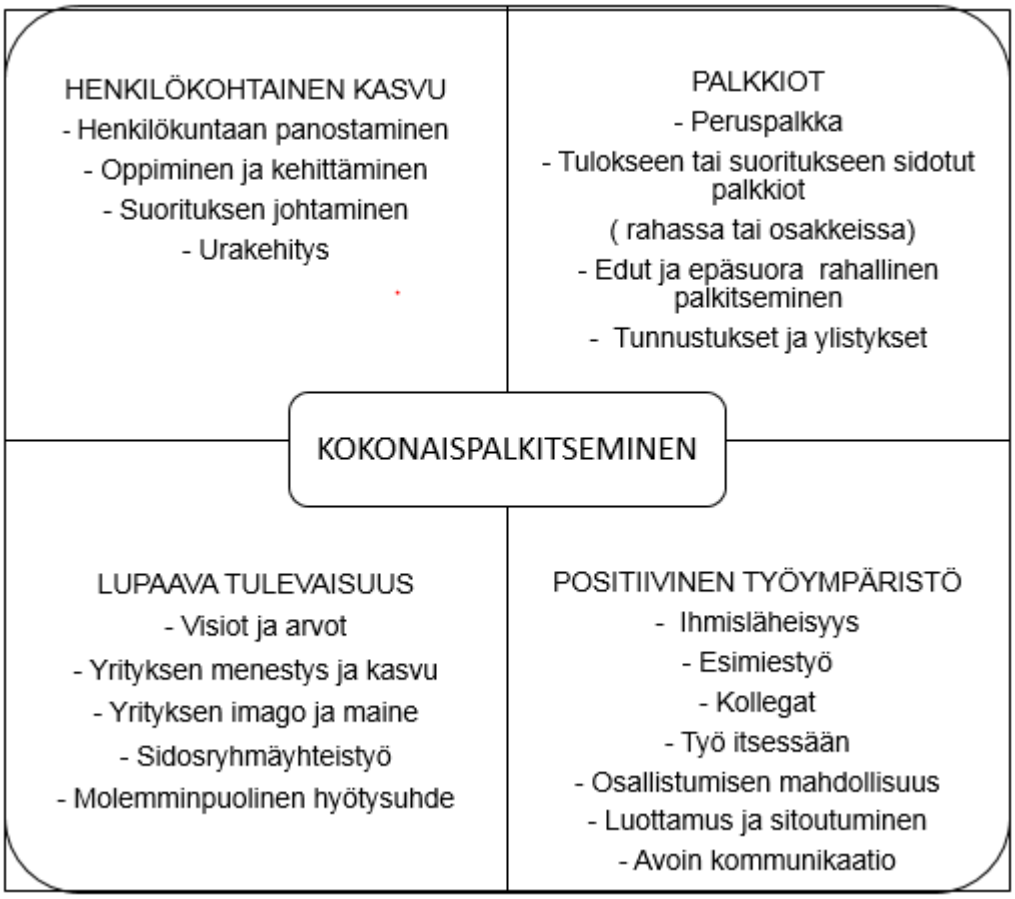
tää kokonaispalkitsemisen palkkioiden, etujen, oppimisen ja kehittymisen sekä työympäristön avulla. Heidän mukaansa palkkiot voidaan jakaa yksilöllisiin ja yhteisöllisiin palkitsemisen kokemuksiin riippuen siitä, halutaanko korostaa yksilön palkitsemista vai ryhmätason palkkioita. Tämä eroaakin näin ajatusmalliltaan suuresti aiemmin esitetyistä kokonaispalkitsemisen malleista.



Kuvio 8. Kokonaispalkitseminen konsultaatioyhtiön Towers Perrin mukaan (Armstrong & Cummins 2011, 47).

Oman näkemyksensä kokonaispalkitsemisesta ovat esittäneet myös Zingheim ja Schuster. He jakavat palkitsemisen kokonaisuuden neljään eri osa-alueeseen: henkilökohtaiseen kasvuun, palkkioihin, lupaavaan tulevaisuuteen ja positiiviseen työympäristöön. Zingheimin ja Schusterin – malli on keskittynyt kuvaamaan palkitsemisen kokonaisuutta vahvasti aineettoman palkitsemisen lähtökohdista, samoin kuin Hakonen et. al. (2005b, 20–21) omassa mallissaan. Poikkeuksena kuitenkin Zingheimin ja Schusterin tuovat esille täysin uudenlaisen näkemyksen palkitsemisen kokonaisuuteen liittyen työn houkuttelevaan tulevaisuuteen. Vastaavaa näkökulmaa ei ole huomioitu tutkimuksessa aiemmin esitetyissä kokonaispalkitsemisen

malleissa. Lupaavalla tulevaisuudella tarkoitetaan heidän mukaan yksilön kokemaa palkitsevuuden kokemusta saadessaan työskennellä yrityksessä, jonka visiot, arvot ja imago näyttäytyvät mielenkiintoisina. (Armstrong & Cummins 2011, 47).



Kuvio 9. Kokonaispalkitseminen Zingheimin ja Schusterin mukaan. (Armstrong & Cummins 2011, 47).

Kokonaispalkitsemisen on siis kokonaisvaltaista palkitsemista, joka voi esiintyä sekä taloudellisena tai ei-taloudellisena palkitsemisen muotona. Kokonaispalkitsemisen voidaankin nähdä olevan kaikkea sitä mitä työntekijän oletetaan pitävän palkitsevana. Todellisuudessa tulisi kuitenkin miettiä voidaanko esimerkiksi esimiestyötä, työolosuhteita, työsuhteen pysyvyyttä ja esimerkiksi selkeitä toimintatapoja pitää aidosti palkitsemisen muotona, vai ovatko nämä muodostuneet hyvän työsuhteen perusedellytyksiksi eli kivijaloiksi? Tulevissa alaluvuissa avataan syvemmin aineellisen ja aineettoman palkitsemisen muotoja ja niiden tuottamia palkitsemisen kokemuksia työntekijälle.

2.3 Aineellinen palkitseminen

Aineelliset palkkiot koostuvat monesti peruspalkasta ja peruspalkan lisäksi maksettavista muista aineellisista korvauksista. Muita aineellisia korvauksia ovat muun muassa tulospalkkiot, pitkän- ja lyhyen aikavälin kannusteet, aloitepalkkiot, erikoispalkkiot, taidoista maksettavat taitolisät sekä henkilöstöedut. (Luoma et. al. 2004, 39: Kauhanen 2006, 115.) Aineellisten palkkioiden tarkoituksena on lisätä organisaation kilpailukykyä ammattitaitoisista työntekijöistä sekä samalla pitää nykyiset työntekijät motivoituneina, tulosorientoituneina ja strategisiin päämääriin fokusoituneina. (Viitala 2009, 114.) Rahallisten palkkioiden on kuitenkin todettu palkitsevan työntekijöitä maksamishetkestä noin kahden viikon ajan, sillä työntekijä tottuu muuttuvaan tulotasoon nopeasti, eikä palkitsevuus näin ollen kanna pidempikestoisesti. (Spitzer 1996, 46). Tämän vuoksi voidaankin ajatella, että aineellisen palkitsemisjärjestelmän rakentamista tulee miettiä huolella, jotta yritys saa rahalliselle panokselleen pitkäkestoista tuottoa esimerkiksi myynninkasvun tai tuotantokapasiteetin kasvun kautta.

Erityisesti myyntihenkilöstön aineellinen palkitseminen on tärkeää, sillä sen avulla pystytään ohjaamaan myyjien käyttäytymistä siten, että palkitsemisen avulla heidän työaikansa sitoutuu myyntituloksen kannalta tärkeisiin asioihin (Salz 2008, 23). Myyntihenkilöstön aineellista palkitsemista ovat tutkineet muun muassa Lopez et. al. ja Lee. Lopezin et. al. tutkimuksissa nousi esille, että peruspalkka on arvosteluin palkitsemisen muoto myyntihenkilökunnan keskuudessa. Myös provisiopalkkioita pidettiin erittäin palkitsevina. Tutkimuksen mukaan aineettomat palkitsemisen keinot, kuten tunnustukset ja uramahdollisuudet eivät näyttäytyneet merkittävinä motivaatioon vaikuttavina palkitsemiskeinoina. Myöskään luontoisetuja ei Lopezin et. al. tutkimuksen mukaan arvostettu yhtä korkealle, kuin peruspalkkaa ja provisiota. (Lopez et al. 2006, 384–388.) Leen näkökulman mukaan taas myyjät voidaan jakaa motivoitumisensa perusteella kahteen eri osa-alueeseen: sisäisiin palkkioihin suuntautuneisiin ja ulkoisiin palkkioihin suuntautuneisiin. Tutkimuksen mukaan sisäisiin palkkioihin suuntautuneet myyjät kokevat palkitsemisen tunteita omasta henkilökohtaisista onnistumisista, ammatillisesta kehittymisestä ja tavoitteiden saavuttamisesta. Ulkoisista palkkioista motivoituvat myyjät mieltävät taas taloudelliset palkkiot ja uramahdollisuudet palkitseviksi. Tutkimuksessa todetaan

lisäksi, peruspalkalla pystytään kasvattamaan sisäisesti motivoituneen henkilön työn tehokkuutta, kun vastaavasti ulkoisesti motivoituneet henkilöt työskentelevät tehokkaimmillaan provisiopalkatuissa työtehtävissä. (Lee 1998, 66–73.)

Luvussa 2.2. kuvataan kokonaispalkitsemisen muodostumista eri tutkijoiden näkökulmasta ja pyritään määrittelemään kokonaispalkitsemisen elementtejä mahdollisimman objektiivisesti. Kuviossa 10. on havainnollistettu kyseisten kokonaispalkitsemisen mallien perusteella aineellisen palkitsemisen elementtejä tutkijoittain, jotta aineellisesta palkitsemista pystytään muodostamaan kattavampi kokonaiskuva.

Palkkio	Kauhanen (2010, 111)	Hakonen et. al. (2005b, 20–21.)	WorldatWork (2007, 6–12)	Rantamäki et.al. (2006,16)	Towers Perrin (Armstrong & Cummins, 2011)	Zingheim-Schuster (Armstrong & Cummins, 2011)
Peruspalkka	X	X	X	X	X	X
Taitolisä	X					
Tulospalkka	X	X	X	X	X	X
Kannustimet	X		X	X	X	X
Bonukset	X		X	X	X	
Proviisio			X	X	X	
Aloitepalkkiot		X		X		
Erikoispalkkiot		X				
Henkilökohtainen lisä	X					
Osakeoptiot	X		X	X	X	X
Osingot					X	
Vakuutukset	X		X	X	X	X
Henkilöstöedut	X	X	X	X	X	X
Lakisääteiset vakuutukset	X					

Kuvio 10. Aineellisen palkitsemisen elementtejä eri tutkijoiden näkökulmista.

2.3.1 Peruspalkkaus ja taitolisät

Peruspalkalla tarkoitetaan yksityisellä sektorilla työsopimuslakiin ja työehtosopimuksiin perustuvaa niin sanottua palkkauksen pohjaa, jonka päälle rakentuvan muut kokonaispalkitsemiseen liittyvät elementit. (Sistonen 2007, 176; Rantamäki et. al. 2006, 92.) Voidaankin todeta, että peruspalkka kattaa suurimman osan työntekijän saamista palkkioista (Appelbaum et al. 1996, 33). Peruspalkka koostuu työn vaativuudesta, työntekijän pätevyydestä ja työn tuloksista. Työn vaativuudella tarkoitetaan työn edellyttämää osaamista ja taitoja sekä työn vastuullisuutta ja kuormittavuutta. Pätevyydellä taas tarkoitetaan työntekijän tietotaitoa ja osaamista

alan vastaavista työtehtävistä. Vastaavasti työn tulokset perustuvat tehtäväkohtaisesti asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. (Rantamäki et.al. 2006, 94–95; Hakonen et.al. 2005b, 77.) Kaupan alalla peruspalkan maksamisen perusteena on usein tehty työ suhteessa tunteihin, viikkoihin tai kuukausiin. Peruspalkan suuruus määritellään alasta riippumatta usein alan työehtosopimukseen sisältyvissä palkkaluokissa. Peruspalkkaan vaikuttaa palkkaluokkien lisäksi myös työntekijän kokemusvuodet ja asuinpaikkakunta. (Viitala 2004, 278.)

Peruspalkalla pyritäänkin täyttämään työntekijän perustarpeet vakaasta tulotasosta ja turvallisuudesta. Peruspalkan voidaan ajatella toimivan osittain myös motivaation lähetteenä juuri vakauteen ja turvallisuuteen vedoten. Toisaalta peruspalkan ansiosta myymälähenkilökunnan työmotivaatio voidaan ajatella laskevan, sillä palkitseminen ei perustu hyvin tehtyihin myyntisuorituksiin, vaan on aina tasaista. (Kauhanen 2006, 111–113; Caruth & Handlogten-Caruth 2006, 7) Työnantajan kannalta peruspalkka voidaan kuitenkin nähdä välineenä, jolla pystytään määrittelemään ja kontrolloimaan tehokkaasti henkilöstökustannuksia (Chiu et al. 2002, 403).

Peruspalkkaan lisäksi voidaan maksaa työskentelyolosuhteisiin, vastuisiin tai työskentelyaikoihin perustuvia lisiä. Tällaisia lisiä voivat olla esimerkiksi sunnuntaikorvaus, iltalisä, ylityölisä, olosuhdelisä tai kylmähuonelisä. (Viitala 2004, 277–279; Pam 2016b). Peruspalkitsemiseen voidaan ajatella kuuluvan myös Kauhasen (2010, 111) esittämän mallin mukaan suoran palkitsemisen alle lukeutuva taitolisä. Kaupan alalla taitolisäksi luetaan vieraidenkielien osaamisesta maksettava kielilisä. Kaupan alalla kielilisää maksetaan peruspalkan lisäksi suhteutettuna joko työntekijän tunti- tai kuukausipalkkaan. Kaupanalan työehtosopimuksen 11 § 9 luvun mukaan kielilisän maksuperusteena on useamman kuin 1. kielen käyttäminen päivittäisissä työtehtävissä. Kielilisän suuruus on 5 prosenttia jokaista suomen kielen lisäksi päivittävää käytettävää vierasta kieltä kohden. (Pam, 2016a.; Pam, 2016b). Mikäli taitolisä on kirjattuna työsopimukseen, muodostuu se kiinteeksi osaksi kuukausittain maksettavaa peruspalkkaa ja on näin ollen täyttää osan peruspalkitsemisen määritteistä

2.3.2 Tulospalkkiot

Tulospalkkioilla tarkoitetaan peruspalkan lisäksi maksettavia tulokseen sidottuja palkkioita, jotka perustuvat organisaation johdon määrittelemien tavoitteiden ja mittareiden saavuttamiseen. Voidaankin todeta, että tulospalkkiot ovat sidottuina työsuoritukseen ja toimivat yrityksissä onnistuneen työsuorituksen mittareina. (Nurmela et. al. 1999, 12–13.) Tulospalkkioita ovat siis kaikki peruspalkan lisäksi maksettavat niin sanotut ylimääräiset palkkiot. Tällaisia palkkioita voivat olla esimerkiksi bonukset, suoritepalkkiot, kannustepalkkiot, voitonjakopalkkiot ja muut yrityksen, ryhmän tai yksilön tulokseen sidotut palkkiot. Yleistä tulospalkkaukselle on myös se, että mikäli työsuoritus jää saavuttamatta, ei tuloksesta luonnollisesti palkita. (Hulkko et. al. 2002, 48.)

Tulospalkkioiden tavoitteena on kasvattaa työntekijöiden työmotivaatiota ja suunnata toiminnan fokusta yritykselle strategisesti tärkeisiin asioihin. Vartiainen & Falck 1993, 71–72). Myös Gielen et. al. (2009, 2) ovat todenneet, että tulospalkkioiden avulla voidaan nostaa yritysten tuottavuutta ja työllisyysastetta. Heidän mukaansa tulospalkkioiden maksamisen perusteena on ohjata työntekijöitä antamaan toivotunlainen työpanos. Tulospalkkaukseen liittyy kuitenkin myös haasteita. Suurimpana tulospalkkauksen haasteena voidaan nähdä suorituskriteereiden arviointiin, tavoitteiden asettamiseen ja suorituksen arviointiin liittyvät hallinnolliset haasteet (Salimäki 2009, 32–33).

Tulospalkkauksen muotona tiimipalkitseminen on yleistynyt, sillä suoritustason arviointia on helpompi arvioida tiimitasolla ja sen on todettu saavan aikaan suurempia vaikutuksia tuloksellisuuteen, kuin tulospalkkaus yksilötasolla. Haasteena tässä palkitsemisen mallissa on kuitenkin töiden epätasainen jakautuminen tiimiläisten kesken ja näin ollen oikeudenmukaisen palkitsemistuloksen saavuttaminen. (Larkin et. al. 2012, 1204–1205.) Hoffmanin ja Rogelbergin (1998, 25–26) ovatkin todenneet, että tiimipalkkaus palkitsemisen muotona soveltuu sellaisiin tiimeihin kaikkein parhaiten, jossa työt jakautuvat mahdollisimman tasapuolisesti ja osallistuminen on tasapuolista. Heidän mukaansa tiimipalkitseminen voidaan jakaa asetetun tavoitteen saavuttamisesta saataviin palkkioihin tai harkinnanvaraisiin palkkioihin. Tavoitepalkkioiden etuna ovat selkeät palkitsemiskäytännöt suhteessa saa-

vutettuihin tavoitteisiin. Harkinnanvaraisessa palkitsemisessa tiimiä palkitaan vain silloin, kun organisaatio kokee tiimin ansaitsevan palkinnon hyvästä työsuorituksesta. Harkitsevan palkitsemisen vaikutuksen ei ole todettu olevan niin ennakkoon motivoiva, kuin tavoitteista palkitsemisen, sillä se perustuu jo tehdyn työsuorituksen palkitsemiseen ja hyväksi osoittamiseen. (Brown 1995, 30.)

Seuraavassa alaluvussa esitellään lyhyen ja pitkän aikavälin työsuoritukseen sidottuja kannusteita. Nämä kannusteet ovat osana yrityksen tulospalkkausjärjestelmää ja vaihtelevat yrityksen toimialasta riippuen. Tässä tutkimuksessa esitellään yrityksen kannustimia ja erikoispalkkioita, jotka ovat sovellettavissa hyvin suomalaiseen kaupan alan toimintaympäristöön.

2.3.3 Aineelliset kannustimet ja erikoispalkkiot

Peltosen ja Ruohotien (1991, 16.) mukaan kannustimilla tarkoitetaan henkilöstölle suunnattuja ärsykkeitä, joiden avulla yksilön käyttäytymiseen pyritään vaikuttamaan organisaation sisällä. Kannustimien tarkoitus voidaan erottaa palkkioista myös siten, että kannustimet nähdään monesti tulevaa työsuoritusta tukevina toimintoina, kun taas palkkiot ovat ennalta sovittu seuraus jo tehdystä työstä. (Armstrong & Murlis 2000, 274.) Voidaankin todeta, että kannusteilla yllytetään toimintaa ja palkitseminen vahvistaa toiminnan. (Ruohotie & Honka 1999, 45.) Yrityksillä voi olla käytössä sekä lyhyen että pitkän aikavälin kannustimia, jolla pyritään vaikuttamaan henkilön työsuoritukseen eri tavoin. Lyhyen aikavälin palkkioita voivat olla muun muassa myyntipalkkiot, tunnustuspalkkiot, aloitepalkkiot ja bonukset. Pitkän aikavälin palkkioita ovat taas henkilöstörahastot, optiojärjestelmät ja osakkeet. (Rantamäki et. al. 2006, 93; Sistonen 2007, 176.) Tarkastellaan ensin kannustimia lyhyellä aikavälillä.

Myyntipalkkioilla eli suoritukseen sidotuilla bonuksilla tarkoitetaan työsuorituksesta saatavia palkkioita, joiden tarkoituksena on tehostaa asetettujen taloudellisten tai tavoitteellisten tavoitteiden saavuttamista. Tavoitteisiin sidotut palkitsemisen muodot määritellään etukäteen organisaation palkitsemistrategiassa, jotta erilaiset palkitsemisen muodot ovat sidoksissa yrityksen strategisiin päämääriin ja tavoitteisiin. Mikäli tavoitteet saavutetaan, maksetaan työntekijöille sopimuksen mukainen

palkkio tavoitteiden mukaisesta työsuorituksesta. Tavoitteet tulee asetta mahdollisimman realistiselle tasolle, jotta niillä saavutetaan haluttu työmotivaatioon ja tulokseen vaikuttava impulssi. (Kauhanen 2006, 126; Rantamäki et.al. 2006, 98–99.) Myyntipalkkiot voidaan jakaa tavoitteiden asettamiseen perustuen joko tiimiperusteisesti tai yksilöperusteisesti. (Viitala 2009, 149–150.)

Kaupan alalla käytetään yleisesti myös myyntikilpailuja asetettujen tavoitteiden saavuttamisen tehostamiseksi. Nämä myyntikilpailut voidaankin lukea osaksi lyhyen aikavälin alakohtaisia kannustimia. Myyntikilpailua rakennettaessa on huomioitava sen tasapuolisuus siten, että kaikilla kilpailuun osallistuvilla myyjillä on tasavertainen mahdollisuus kilpailun voittoon. Näin kilpailulla saavutetaan organisaation kannalta paras mahdollinen yllykearvo. (Chonko et. al. 1992, 567–570.) Honka ja Ruohotie näkevät kilpailut myös toimintaa edistävinä palkitsemisen muotona. Heidän mukaansa kilpailuissa tulee ottaa esiin kolme tärkeää asiaa: työntekijällä tulee olla mahdollisuus voiton saavuttamiseen, palkinto pitää olla kaikkia houkutteleva ja tarpeeksi suuri, jotta kannustava vaikutus saadaan aikaiseksi. Lisäksi organisaation sisäisten kilpailujen palkitsemiskäytännöt tulisi olla johdonmukaisia ja kilpailujen hyödyt työntekijöille tavoittelemisen arvoisia. (Honka & Ruohotie 1999, 23.) Tutkijat Karla ja Shi ovat myös tutkineet myyntikilpailuja ja todenneet hyvin samansuuntaisia asioita kuin Honka ja Ruohotie. Karlan ja Shin tutkimusten mukaan voittajan tulisi saada huomattavasti suurempi palkkio, kuin muiden kilpailussa palkittavien henkilöiden, jolloin kilpailulla pystytään vaikuttamaan aidosti kilpailun osallistujamääriin ja parhaiden myyjien motivoitumiseen kilpailusta. (Kalra & Shi 2001, 170.) Aineellisen kannustimen lisäksi kilpailu tulisi rakentaa sellaisen teeman tai asian ympärille, joka saa myyntihenkilöstössä aikaan kilpailuhenkisyyttä ja vireystilan kasvua. Myös kilpailun kestolla on suuri merkitys myyjien intensiteetin ja suorituskyvyn kasvun ylläpitämiseen. Liian pitkän kilpailuajan on nähty muodostuvan rutiininomaiseksi toiminnaksi, eikä sillä saavuteta haluttua lyhytaikaista impulssia toimintaan (Chonko et. al. 1992, 568.)

Erikoispalkkioiksi ja kannustimiksi voidaan luokitella myös yrityksien myöntämät tavarapalkkiot. Tavarapalkkioilla voi olla rahallista palkkiota pitkäkestoisempi motivaatiovaikutus, kuin perinteisellä rahallisella palkitsemisella. Tavarapalkkioiden ei tarvitse olla arvollisesti kovin suuria, pääasia on, että palkkio annetaan hyvin teh-

dystä työstä henkilökohtaisesti ja työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa saamaansa tavarapalkkioon. Näin ollen olisikin hyvä, jos työntekijä pystyisi itse valitsemaan saamansa palkkion tietyistä vaihtoehdoista. Tavarapalkkioiden palkitsevuus perustuu siihen, että työntekijä kokee konkreettisen tavaran palkitsevana hyvin tehdystä työstä. Mikäli palkkio annettaisi rahallisena, ja työntekijä ostaisi itse vastaavan tuotteen palkintorahoilla, palkkion kannustavuus ei olisi yhtä suuri. Tasapuolisen tavarapalkkiojärjestelmän rakentaminen toteutetaan monesti pistejärjestelmän avulla. (Curry 2005, 16; Adams et.al. 2000, 97). Tietty määrä pisteitä oikeuttaa tiettyyn tavarapalkintoon ja on näin ollen tasapuolinen kaikille työntekijöille. Pistejärjestelmä toimii myös pitkäkestoisena työmotivaation rakentajana ja on samalla myös yksilöllinen jokaiselle työntekijälle, sillä pistemääriin sidotut palkkiot ovat vapaavalintaisia (Spitzer 1996, 23–24, 49). Voidaankin todeta, että pistejärjestelmän avulla toiminnan fokusta pystytään ohjaamaan luvussa 2.1 mainittuihin strategisesti tärkeisiin asioihin.

Pitkän aikavälin kannustimilla tarkoitetaan rahallisia kannustimia, joiden tarkoituksena on sitouttaa ja kannustaa työntekijöitä hyviin työsuorituksiin pitkällä aikavälillä. Tällaisia kannustimia voivat olla muun muassa henkilöstörahastot, optio-oikeudet tai henkilökunnalle kohdennettu osakeanti. (Rantamäki et. al. 2006, 93.) Ongelmana pitkän aikavälin kannustimissa on kuitenkin se, että ne nähdään monesti jo saavutettuina etuina osana kiinteää kuukausipalkkaa ja niistä luopuminen koetaan monesti epäoikeudenmukaisena. (Salmimies & Salmimies 2002, 207–208.) Näin ollen rinnalle on tullut myös monia pitkän aikavälin aineettomia kannustimia kuten valmennuskurssit, seminaarit ja uramahdollisuudet tulevaisuudessa eli niin sanotusti organisaation sisäinen kasvattaminen vaativampiin työtehtäviin tietyllä aikavälillä. (Luoma et. al. 2004, 72–77.)

2.3.4 Henkilöstöedut

Henkilöstöetuudet voidaan nähdä taloudellisena palkitsemisen muotona, jotka ovat kuitenkin erillään toiminnan laadukkuudesta. Esimerkiksi liikunta tai ravintosetelit voidaan todeta olevan tällaisia toimintaan sitomattomia henkilöstöetuuksia, joita ovat koko henkilökunnan saatavilla työsuorituksesta riippumatta. (Hakonen et. al. 2005b, 142–143; 162–163). Henkilöstöedut voidaankin nähdä niin sanottuna epä-

suorana palkitsemisen verollisena tai verovapaana muotona, joita tarjotaan henkilökunnalle peruspalkan lisäksi. (Kauhanen 2006, 116).

Hakonen et. al. (2005a, 45) ovat tutkineet palkitsemista suomalaisessa 2000-luvun työelämässä tutkimuksessaan: Palkitsemisen tila- ja muutos Suomessa 2004. Tutkimuksen mukaan yksityisellä sektorilla yleisemmin käytössä olevia aineellisia henkilöstöetuja olivat muun muassa seuraavat edut:

- Järjestetty työpaikkaruokailu
- Puhelinetu
- Liikuntaedut
- Muu harrastustoiminnan tuki
- Lakisääteistä työterveyshuoltoa kattavampi työterveyshuolto
- Tietokone ja internetyhteys myös kotona
- Autoetu
- Henkilökunta-alennukset yhtiön tuotteista tai palveluista
- Lomaosakkeet
- Lounassetelit
- Ylimääräiset työnantajan tarjoamat vakuutukset
- Asuntoetu
- Sairaan lapsen hoitopalvelu

Veronalaisena epäsuorana henkilöstöetuna voidaan pitää autoetua, ravintoetua, asuntoetua ja puhelinetua. Verottomat henkilöstöedut muodostuvat taas hyvin usein laajemmasta työterveydenhuollosta, lisävakuutuksista, yhteistyökumppanuusalennuksista, loma- ja vapaa-ajan viettomahdollisuuksista ja harrastus- ja liikuntatoiminnasta. On kuitenkin todettu, että henkilöstö ei arvosta saamiaan epäsuoria henkilöstöetuja suhteessa niistä yritykselle koituviin niin sanottuihin ylimääräisiin kustannuksiin. (Kauhanen 2006, 116).

Oikein käytettynä henkilöstöeduilla voidaan tuottaa kuitenkin merkittävää lisäarvoa työntekijälle ja parantaa työntekijöiden työmotivaatiota. Vastauksena tähän organisaatiot ovat kehittäneet niin sanotun henkilöstöetujen voileipämallin, josta työntekijät voivat vapaasti valita niin sanotulta henkilöstöetutarjottimelta juuri heitä moti-

voivat henkilöstöedut tietyin rajauksin. (Kauhanen 2003, 116–117; Hakonen et.al. 2005a, 46.)

2.4 Aineeton palkitseminen

Aineeton palkitseminen voidaan mieltää abstraktina käsitteenä verrattuna aineelliseen palkitsemiseen, sillä aineellinen palkitseminen on sidottuna vahvasti yksilöllisiin palkitsevuuden kokemuksiin. Lisäksi aineellista palkitsemista ei voida määritellä rahassa tai muussa materiassa. Tällaisia kokemuksia voivat olla esimerkiksi arvostetuksi tuntemisen kokemus tai oman työnsä merkitykselliseksi tuntemisen kokemus. Nämä kokemukset heijastuvat suoraan työmotivaatioon ja työn tuloksellisuuteen. (Rauch, 2005; Hakonen et al. 2005, 308). Motivoitumisen edellytyksenä on kuitenkin palkkioiden johdonmukainen, oikeudenmukainen ja perusteltu jakaminen, jotta palkkioilla olisi haluttu voimaannuttava vaikutus (Viitala 2009, 161).

Kauhasen (2006, 110) mukaan aineettomat palkkiot voidaan jakaa urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. Urapalkkioilla Kauhanen tarkoittaa sellaisia palkkioita, jotka liittyvät olennaisesti työhön sisältöön, kuten mielekäs työnkuva, uralla etenemisen mahdollisuudet ja itsensä kehittäminen. Sosiaaliset palkkiot voidaan taas nähdä työn ulkopuolisina palkkioina, kuten kiitoksina, kehuina, arvostuksen tunteena ja yhteenkuuluvuuden tunteina.

Curry (2005, 16) näkee aineettoman palkitsemisen taas muodostuvan vahvasti esimiestyön ympärille, toisin kuin Kauhanen. Curryn näkökulman mukaan esimies voi palkita työntekijöitä kysymällä, valtuuttamalla, kiittämällä ja joustamalla ja näin tuottaa yksilöille aineettoman palkitsemisen kokemuksia. Kysymisellä tarkoitetaan avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä, jossa esimies on aidosti kiinnostunut siitä, millä keinoilla hän voisi motivoida alaisiaan. Valtuuttamisella taas tavoitellaan työntekijöiden omaa päätäntävaltaa ja vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä. Curryn mukaan kiittämällä hyvästä työstä voidaan myös motivoida henkilökuntaa ilman rahallisia kustannuksia. Neljäntenä aineettoman kannustamisen keinona Curry mainitsee joustamisen. Tällä tarkoitetaan työaikajoustoja ja esimiehen tarjoamaa apua työkuorman hallitsemiseksi.

Tutkijat Armstrong ja Cummins näkevät aineettoman yleisimpien aineettomien palkitsemisen tapojen muodostuvan sekä Kauhasen, että Curryn mainitsemista aineettoman palkitsemisen elementeistä. Heidän mukaansa tärkeintä on palkitsemisen kytkeminen toimintaan ja työsuoritukseen. Armstrong ja Cummins määrittelemiä aineettoman palkitsemisen tapoja ovat muun muassa: oppimis- ja kehittymismahdollisuudet, urakehityksen tarjoaminen, työn- ja vapaa-ajan tasapaino, huomioiminen, työympäristö, suoriutumisen hallinta ja työkokemus. (Armstrong & Cummins 2011, 46–49.)

Aineetonta palkitsemista ovat tutkineet myös Kantor et. al. (2004) sekä Moisio et. al. (2006). He ovat havainneet, että ura- ja henkilökohtaisilla kehittymismahdollisuuksilla sekä arvostuksen tunteella on suuri vaikutus työmotivaatioon ja sitoutumiseen. Työntekijöiden on siis todettu arvostavan enemmän aineettomia palkitsemisen muotoja, kuin rahallista palkitsemista. Yritysten tulisikin siis muokata palkitsemiskäytäntöjä vastaamaan paremmin työntekijöiden toiveita ja odotuksia (Kantor et. al. 2004, 13; Moisio et al. 2006, 29).

2.4.1 Sosiaaliset palkkiot

Luvussa 2.2. tarkasteltiin kokonaispalkitsemisen muodostumista ja havaittiin, että yksi palkitsemisen ilmentymistä eri tutkijoiden mukaan voidaan määrittää sosiaaliseksi palkitsemiseksi. Kuviossa 11. esitetään sosiaalisien palkkioiden elementtejä eri tutkijoiden mukaan ja pyritään lisäämään ymmärrystä sosiaalisten palkkioiden määritelmistä sekä suomalaisen että kansainvälisen palkitsemistutkimuksen näkökulmasta.

Palkkio	Kauhanen (2010, 111)	Hakonen et. al. (2005b, 20–21.)	WorldatWork (2007, 6–12)	Rantamäki et.al. (2006,16)	Towers Perrin (Armstrong & Cummins, 2011)	Zingheim-Schuster (Armstrong & Cummins, 2011)
Statussymbolit	X					
Kiitokset	X		X		X	X
Tunnustukset	X		X		X	X
Verkostoituminen	X					
Arvostuksen tunne		X	X		X	X
Palaute		X	X	X		X
Vaikuttamisen mahdollisuus		X		X		
Osallistumisen mahdollisuus		X		X	X	X
Avoin kommunikaatio					X	
Luottamus						X
Sitoutuminen						X
Kollegat						X
Ihmisläheisyys						X

Kuvio. 11. Sosiaalisten palkkioiden elementtejä eri tutkijoiden mukaan.

Yksi sosiaalisen palkitsemisen muoto on työntekijöiden mahdollisuus päästä osaksi päätöksentekoa ja vaikuttaa omaan työhönsä. Perusta avoimelle ja yhteisöllisille työyhteisölle on katsottu syntyvän keskustelun kautta. Avoimen ja vuorovaikutteiden keskustelukulttuurin kautta työyhteisön yhteisymmärrys lisääntyy ja yksilöiden vaikutusmahdollisuudet omaa työtä kohtaan kasvavat. Ilman keskustelevaa ilmapiiriä työyhteisöön syntyy helposti ristiriitoja, jotka eivät tue keskustelulla aikaansaatavaa sosiaalisen palkitsevuuden kokemusta (Hellbom et. al. 2006, 55–56).

Osallistumisella osana sosiaalista palkitsemista tarkoitetaan työntekijöiden osallistumismahdollisuuksia oman työn ja työympäristön kehittämisen. Monesti organisaatioissa osallistumisen mahdollisuuksia tuetaan esimerkiksi aloitejärjestelmien avulla, jolloin voidaan puhua niin sanotusta epäsuorasta osallistumisesta. Osallistuminen voi myös olla suoraa, jolloin työntekijä osallistuu itse toiminnan muokkaamiseen. (Hakonen et. al. 2005b, 229–236).

Työhön vaikuttamisella tarkoitetaan työntekijän aitoa vaikuttamisen mahdollisuutta esimerkiksi työtapoihin, itseä koskeviin päätöksiin, työskentelyvälineisiin ja työtahtiin. Yksilöllä voi olla tämän lisäksi vaikutusmahdollisuuksia myös toisien tiimien ja koko organisaation työskentelyyn. Tällaisilla toimenpiteillä pyritään antamaan yksi-

löille enemmän vapautta omaa työtään kohtaan. (Hakonen et. al. 2005b, 7-9, 229–236). Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksilla halutaan kasvattaa työntekijöiden työmotivaatiota ja tarjota aineettomia palkitsemisen kokemuksia. Deci on tutkimuksissaan osoittanut, että autonomisella ja itsemääräämisoikeutta korostavalla työyhteisöllä voidaan edistää huomattavasti yksilön sisäistä motivoitumista ja sitä kautta parempaa työstä suoriutumista. (Deci et.al. 1999, 627–665).

Sosiaalisina aineettomina kannustimina voidaan nähdä myös esimiehen tai organisaation myöntämät hyvän työn tunnustuspalkkiot. Tällaisia voivat olla muun muassa palkintopokaalit, yritysjohdolta saadut diplomit, julkinen hyvän työsuorituksen esille tuominen ja nostaminen tietty työntekijäjoukko elitistiseen asemaan. (Chonko et. al. 1992, 562–563.) Myös Kauhanen ja Viitala ovat nähneet tunnustukset ja kiitokset osana sosiaalisia palkkioita. Heidän mukaansa kiitoksen antamisella pystytään vaikuttamaan tehokkaasti työntekijän työmotivaatioon ja arvostuksen tunteeseen, joten kiitosta palkitsemisen muotona ei voida missään tapauksessa väheksyä. Myös julkisilla odottamattomilla tunnustuksilla on todettu olevan erittäin suuri vaikutus palkitsevuuden kokemukseen. (Viitala 2009, 162; Kauhanen 2006, 135).

Palautteen saaminen ja arvostuksen tunne voidaan myös luokitella sosiaaliseksi palkitsemiseksi, jolla on myös positiivinen vaikutus työntekijän työmotivaatioon. Arvostuksen tunnetta työntekijöissä lisäävät esimerkiksi esimiehen aidosti ja persoona huomioon ottaen annetut tunnustukset ja kiitokset. Tällaiset sosiaaliset palkkiot saavat työntekijät tuntemaan itsensä arvostetuiksi ja tärkeiksi. (Kauhanen 2006, 134–136).

Kauhasen mukaan sosiaalisiin palkkioihin lukeutuvat myös yksilöiden kokemat statussymbolit. Näiden tarkoituksena on viestiä työntekijälle organisaation kokemaa arvostusta työntekijää kohtaan. (Kauhanen 2003, 136). Tällaisia statussymboleita voivat olla muun muassa:

- Ammattinimike
- Työpisteen sijainti, koko ja kalustus
- Työasuste

- Työvälineet, kuten matkapuhelin, auto ja tietokone
- Työaika ja mahdolliset työajan joustot
- Tiimin koko
- Auton parkkipaikan sijainti
- Kulkuluvat toimipisteessä
- Luottokortit ja osto-oikeudet
- Assistenttipalvelut

2.4.2 Urapalkkiot ja ammatillinen kehittyminen

Urapalkkiot voidaan nähdä myös tehokkaana palkitsemisen keinona organisaatiossa. Kuviossa 12. on havainnollistettu kokonaispalkitsemisen aineettomana palkitsemisen muotona nähtävien urapalkkioiden elementtejä eri tutkijoiden näkökulmista.

Palkkio	Kauhanen (2010, 111)	Hakonen et. al. (2005b, 20–21.)	WorldatWork (2007, 6–12)	Rantamäki et.al. (2006,16)	Towers Perrin (Armstrong & Cummins, 2011)	Zingheim-Schuster (Armstrong & Cummins, 2011)
Urakehitys	X		X	X	X	X
Työ itsessään	X	X				X
Itsensä kehittäminen	X	X	X	X	X	X
Esimiestyö				X	X	X
Selkeät tavoitteet ja vastuut				X		
Selkeä työnkuva ja rooli				X		
Etätyömahdollisuus				X		
Työajan joustot		X		X	X	
Hyvät työolosuhteet ja työympäristö				X		X
Henkilöstötapahtumat				X		
Osaamisen johtaminen			X	X		
Ammatillinen kasvu		X	X	X	X	X
Koulutusmahdollisuudet		X	X	X	X	X
Tehokkaat kehityskeskustelukäytännöt			X	X		
Uran ja perhe-elämän yhdistäminen			X		X	
Organisaatiokulttuuri					X	
Suorituksen johtaminen					X	X
Henkilökohtainen urasuunnitelma			X		X	
Henkilökuntaan panostaminen						X
Sidosryhmäyhteistyö	X					X
Menestyvä yritys ja yrityksen imago						X
Molemminpuolinen hyötysuhde						X
Työsuhteen pysyvyys		X				

Kuvio 12. Urapalkkioiden elementtejä eri tutkijoiden mukaan.

Koulutusmahdollisuuksilla tarkoitetaan urapalkkioiden näkökulmasta organisaatioiden järjestämiä tai organisaation ulkopuolisen kumppanin järjestämiä koulutuk-

sia, kursseja, ammatilliseen tutkintoon tähtääviä koulutuksia ja perehdyttämistä. Koulutuksilla on todettu olevan palkitsevia vaikutuksia sekä työntekijä, että työnantajan näkökulmasta. Työntekijälle kouluttautumismahdollisuudet tarjoavat ammatillisen kehittymisen mahdollisuuksia ja oman osaamistason päivittämistä, joka on koettu motivoivana ja työtä rikastuttavana tekijänä. Työnantajalle kouluttamiseen inventoiminen taas tuottaa motivoitunutta henkilökuntaa ja uutta osaamista organisaation sisälle. (Kauhanen 2003, 134; Rantamäki 2006, 17, 75–76).

Koululuttautumismahdollisuuksien lisäksi aineetonta palkitsemista voidaan toteuttaa työtehtävien rikastamisen, vaihtelevuuden ja laajuuden kautta. (Furnham 1997, 286.) Yleisimpiä ammatillisen kehittymisen ja työn rikastamisen keinoja ovat esimerkiksi mahdollisuudet uralla etenemiseen ja työnkierto, jossa yksilö työskentelee osittain tai kokonaan omaa työnkuvaa vastaamattomissa työtehtävissä. Työnkierrolla tavoitellaan laajempaa osaamispohjaa yli osastorajojen, jotta työvoimaa voidaan tarpeen vaatiessa käyttää joustavasti osastojen välillä. Tämä tarjoaa myös työntekijälle mahdollisuuden oman osaamisen kehittämiseen ja laajaalaisemman näkökulman muodostamiseen organisaation sisäisistä toiminnoista. (Hakonen et. al. 2005b, 257–260). Decin mukaan työntekijän tulee kuitenkin itse pystyä vaikuttamaan työtehtävien rikastamiseen, työnkierron toteuttamiseen ja työn kuormittavuuteen, jotta toimenpiteillä olisi palkitseva vaikutus (Deci et. al. 1999, 627–660).

Palkitsevana voidaan myös pitää työsuhteen pysyvyyttä ja sitä kautta heijastuvaa turvallisuutta. Työsuhteen pysyvyyden lisäksi työaikojen, vapaudella ja mielekkäällä työnkuvalla on todettu olevan jopa enemmän palkitsevia vaikutuksia kuin aineellisilla palkkioilla. (Macaulau & Cook 2001, 7). Joustavilla työaikajärjestelyillä tarkoitetaan työntekijän ja työnantajan välistä sopimusta työaikojen joustavuudesta. Tällaisia joustoja voivat olla muun muassa liukuva työaika, työaikapankki, työaikojen vaihtelu aamutyöstä iltatyöhön henkilöstön yksityisten tarpeiden perusteella tai vastaavasti kokoaikaisesta työstä osa-aikaiseen työhön joustaminen. Liukuvalla työajalla tarkoitetaan työn aloitusajankohdan ja päättymisajankohdan liukuvaa vaihtelua tietyllä aikavälillä, jonka työntekijä saa valita omien tarpeidensa mukaisesti. Työaikapankilla taas tarkoitetaan järjestelmää, jossa kertyneet ylityöt siirtyvät työaikapankkiin. Työntekijällä on mahdollisuus hyödyntää näitä työaikapankkiin

kertyneitä ylitöitä sopimuksen mukaan joustavasti. (Sistonen 2007, 222; Hakonen et. al. 2005, 9, 210–216). Työaikojen vaihtelulla ja työajan osa-aikaisuusjärjestelyillä pystytään vastaamaan esimerkiksi perheellisten työntekijöiden työajan joustotarpeisiin ja näin tuottamaan palkitsevuuden tunteita, kun työelämä ja perhe-elämä ovat yhdistettävissä mahdollisimman saumattomasti. (Rantamäki et. al. 2006, 84)

Hakonen et. al. (2005a, 45) mukaan henkilöstön aineettomaan palkitsemiseen kuuluu myös monesti henkilöstöetuihin lukeutuva etätyömahdollisuus. Tämä aineettoman palkitsemisen käytäntö on hyvin yleinen suomalaisessa työelämässä ja työntekijät kokevat sen hyvin palkitsevana. Hakosen et. al lisäksi myös Zairi et. al. ovat todenneet, että pelkkä rahallinen palkitseminen ei riitä nykyajan työelämässä motivoimaan työntekijöitä täysivaltaisesti, vaan on pystyttävä löytämään uudenlaisia palkitsemisen muotoja, kuten työajan joustot ja etätyö. (Zairi, 2010).

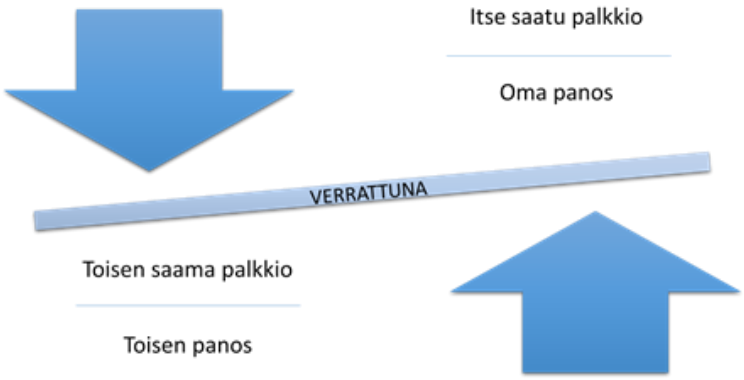
Kaupan alan näkökulmasta työajan joustoja toteutetaan alla tyypillisen tasoittumisjärjestelmän avulla. Tasoittumisjärjestelmällä tarkoitetaan keskimääräisestä viikkotyöajan sopimisesta työntekijän kanssa, joka saattaa vaihdella viikoittain tasoittumisjakson sisällä, riippuen työnantajan työvoimatarpeesta. Työaikojen hajauttaminen voi myös perustua työntekijän omaan pyyntöön työaikojen joustavuudesta tietyllä jaksolla. Tasoittumisjakson pituus vaihtelee kaupan alalla 12–26 viikon välillä. (Kaupan työehtosopimus, 3, 6§). Kaupan alalla on kuitenkin toteutettu myös kokeiluja vuoden mittaisista tasoittumisjaksoista, joka on todettu palvelevan kausiluonteisessa työssä sekä työnantajaosapuolta, että työntekijöiden intressejä. (Pam-lehti, 2015).

2.5 Palkitsemisen oikeudenmukaisuus

Palkitsemisen oikeudenmukaisuus on yksi toimivan palkitsemisjärjestelmän perusta sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta. Oikeudenmukaisen palkitsemiskokemuksen tuottaminen työntekijälle, ei kuitenkaan aina ole niin yksiselitteistä, sillä palkitsemisen oikeudenmukaisuuskokemus on monesti hyvin yksilöllinen. (Lawler 1994, 22–23.) Oikeudenmukaisuusteorioiden avulla pystytään tarkastelemaan tarkemmin palkitsemisen jaon oikeudenmukaisuutta ja yksilön oikeudenmu-

kaisuuskokemuksen muodostumista. Seuraavissa kappaleissa palkitsemisen suhdetta oikeudenmukaisuuteen tarkastellaan Adamsin (1965) tasasuhtateorian ja Leventahlin (1980) menettelytapojen oikeudenmukaisuusteorian kautta.

Adamsin (1965) tasasuhtateorian lähtökohtana on ajatus siitä, että ihminen vertaa oman työpanoksen ja siitä saadun palkkion suhdetta toisten työntekijöiden vastaavaan suhteeseen. Tasasuhtateorian keskeisin ajatus työpanoksen ja palkkion suhteesta on kuvattuna kuviossa 13. Työpanokseksi määritellään annetun konkreettisen työpanoksen lisäksi työkokemus ja koulutustaso, joita yksilö vertaa toisten työntekijöiden vastaavaan panokseen. Palkkiolla taas tarkoitetaan taloudellisen palkkion lisäksi myös ei taloudellisia palkkioita, kuten arvostusta ja asemaa organisaatiossa. Työpanoksen ja palkkion suhde muodostaa siis yksilön oikeudenmukaisuuskäsityksen. (Adams 1965; Viitala 2004, 159). Teorian pääpainona on näin ollen yksilön kokemus oikeudenmukaisuudesta, eikä se ota huomioon laajemmin kulttuurillisen ympäristön vaikutuksia kokemukseen oikeudenmukaisuudesta. (Lämsä & Hautala 2005, 87–88.)



Kuvio 13. Yksilön oikeudenmukaisuuskokemuksen muodostuminen Adamsin (1965) tasasuhtateorian mukaan.

Epäoikeudenmukaisuuden kokemus katsotaan Adamsin teorian mukaan syntyvän silloin, kun yksilö kokee antamansa työpanos-palkkiosuhteen heikommaksi kuin vastaavissa työtehtävissä työskentelevä toinen työntekijä. Tällaisessa tapauksessa toinen työntekijä olisi saanut saman hyödyn pienemmällä työpanoksella ja se tuottaa tuloksena epäoikeudenmukaisuuden tunteita (Adams 1965; Viitala 2004, 159: Salimäki 2009, 8).

Adamsin tasasuhtateoriaa on laajennettu käsittämään yksilöllisen oikeudenmukaisuuskokemuksen käsitettä hieman laajemmin. Oikeudenmukaisuuteen liittyvät keskeiset käsitteet voidaankin jakaa jakavaan oikeudenmukaisuuteen, menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuteen. (Hakonen et. al. 2005, 312.)

Jakavalla oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan yksilön oikeudenmukaisuuden kokemusta palkitsemistavasta ja palkkion suhteesta yksilön työpanokseen. Palkkioiden jakaminen voi tapahtua joko tasasuhtaperiaatteen, tasajakoperiaatteen tai tarpeenmukaisen periaatteen mukaisesti. Tasasuhtaperiaatteellinen palkkioiden jakaminen tapahtuu silloin, kun palkkiot jaetaan ansioiden mukaan eli menestyneet saavat työstään suuremman korvauksen. Tasajakoperiaatteessa taas palkkiot jaetaan työntekijöiden kesken tasan työsuorituksesta riippumatta. Tarpeenmukaisesta palkitsemisesta on monesti kyse silloin, kun jakajan ja palkittavan välillä on hierarkkinen suhde, jossa jakaja vastaa palkittavan osapuolen hyvinvoinnista. (Juujärvi et. al. 2007, 105–107; Deutsch 1985, 133–139; Deutsch 1975, 137–149).

Menettelytapojen oikeudenmukaisuutta kuvaa koko palkitsemisprosessin oikeudenmukaisuus. Palkitsemisen menettelytavoilla on näin ollen suuri vaikutus siihen, kuinka jaon päätökseen eli lopputulemaan suhtaudutaan. Menettelytapojen oikeudenmukaisuudessa on siis kyse siitä, miten menettelemällä on päästy tiettyyn lopputulokseen. (Hakonen et. al. 2005, 311.) Leventahlin (1980) mukaan Adamsin tasasuhtateoria on liian kapea ja painottuu vain kuvaamaan palkitseminen lopputuloksen oikeudenmukaisuutta. Tämän vuoksi Leventhal kehitti menettelytapojen oikeudenmukaisuusteorian, jonka tarkoituksena on havainnollistaa oikeudenmukaisuutta sekä palkitsemisprosessin että palkkioiden jakamisen aikana. Teoriassa kuvataan menettelytapojen oikeudenmukaisuutta seuraavan kuuden osatekijän perusteella, jolla yksilöt arvioivat oikeudenmukaisuuden toteutumista:

- Johdonmukaisuus käsitteellä tarkoitetaan sitä, että oikeudenmukaisuus tulee olla kaikkia henkilöitä kohtaan samanlaista. Menettelytavat tulee tapahtua myös kaikille samanaikaisesti, jotta esimerkiksi tieto tavoittaa kaikki samanaikaisesti. (Leventhal, 1980)

- Puolueellisuuden estäminen tarkoittaa sitä, että päätöksentekoon ei saa vaikuttaa läheiset suhteet tai muu yksityinen intressi. Mikäli tällaista havaitaan, se voi heijastua epäoikeudenmukaisuuskokemuksena tai suosimisepäilyinä. (Leventhal, 1980)

- Tiedon täsmällisyys on yksi oikeudenmukaisuuden tuntemuksen osatekijöistä. Sillä tarkoitetaan sitä, että päätöksien pitäisi aina perustua mahdollisimman oikeaan ja tarkkaan tietoon. (Leventhal, 1980)

- Oikaistavuudella tarkoitetaan sitä, että mahdollisten virheiden sattuessa, niillä pitäisi olla oikaisumahdollisuus kummankin osapuolen suostumuksella. (Leventhal, 1980)

- Edustavuudella tarkoitetaan oikeudenmukaisuusajattelussa sitä, että päätöksiä tehdessä kaikkien niiden ihmisten mielipiteet tulisi huomioida, joihin päätös välillisesti tai välittömästi vaikuttaa. (Leventhal, 1980)

- Eettisyys tulee huomioiduksi päätöksenteossa silloin, kun siinä on otettu huomioon sovittujen normien ja moraalin mukaiset näkökulmat. (Leventhal, 1980)

Menettelytapojen oikeudenmukaisuuden lisäksi yksilön oikeudenmukaisuuskokemusta voidaan arvioida myös kolmannen keskeisen käsitteen vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden kautta. Tällä tarkoitetaan yksilön kokemusta rehellisestä, oikeudenmukaisesta ja kohteliaasta käytöksestä päätöksenteon yhteydessä, jonka summana yksilö muodostaa näkemyksen päätöksenteon oikeudenmukaisuudesta. Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus voidaan katsoa muodostuvan ihmisen kohtelun oikeudenmukaisuudesta ja tilanteen vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuudesta. (Bies 2005, 85–88; Colquitt et.al. 2005, 29–32.) Näin ollen ihmisen huonosta kohtelusta voi tulla suurempi tekijä yksilön epäoikeudenmukaisuus kokemuksessa, kun pelkästään epäoikeudenmukaiseksi koetussa palkitsemispäätöksessä.

2.6 Palkitsemisen yhteys työmotivaatioon ja työsuoritukseen

Ansiot ja palkitseminen ovat olennainen osa työmotivaation kehittymistä ja ylläpitämistä. Nämä ovat niin sanottuja ulkoisia motivaatiotekijöitä, joiden vaikutus työntekijän työsuoritukseen ja työmotivaatioon eivät kaikissa tapauksissa ole kovin pitkäkestoisia. Kannustavalla palkkatasolla organisaatio voi varmistaa työmotivaation ylläpitämisen ja toiminnan vakauden. Palkitsemisella ja palkkatason kasvattamisella ei voida kuitenkaan ajatella lisättävän työntekijöiden työtyytyväisyyttä tai innovatiivisuutta. Tutkimukset ovat osoittaneet, että runsas kannustimien ja palkkioiden käyttö voi myös vähentää työntekijän sisäistä motivaatiota. Näin ollen sisäisen ja ulkoisen palkitsemisen tulisikin olla tasapainossa, jotta palkitsemisjärjestelmä toimisi tuloksia edistävästi. (Vartiainen et al. 1998, s. 18)

Palkitsemisen ja työmotivaation välistä yhteyttä on tutkinut myös Henk Thierryn yhdistelemällä jo aiempia motivaatioteorioita yhteen, jotta palkitsemista ja työmotivaation välistä suhdetta pystyttäisi selittämään entistä paremmin. Tutkimuksen tuloksena hän kehitti reflektioteorian kuvaamaan palkitsemisen vaikutusta yksilön työmotivaatioon. Teorian lähtökohtana on ajatus siitä, että palkitseminen ei itsessään saa aikaan yksilön motivoitumista, vaan motivaation rakentuminen perustuu palkitsemisesta saatuihin välillisiin arvontuottajiin niin sanottuihin palkitsemisesta heijastuviin yksilölle tärkeisiin tekijöihin. (Thierryn 1998; 2001).

Thierrynin mukaan palkitsemisen tuoma merkitys yksilölle voi rakentua neljällä eri tavalla (Thierry 2001, 152–160):

1. Palkitsemisen merkitys motivaatiotekijänä, jolloin yksilö voi palkitsemisen avulla saavuttaa itselle tärkeitä asioita. Palkitseminen voi toimia myös niin sanottuna välillisenä merkityksentuojana esimerkiksi tilanteessa jossa palkitsemisen avulla saavutetaan lisää turvallisuudentunnetta. Tätä palkitsemisen tuomaa merkitystä voidaan peilata luvussa 3.1.4 esitettyyn Vroomin (1964) odotusarvoteoriaan, sillä molemmissa teorioissa toistuu ajatus palkitsemisen välillisestä merkityksestä.

2. Palkitsemisen suhteellinen merkitys yksilölle, joka Thierryn on jakanut kahteen eri osa-alueeseen niiden merkityksen perusteella. Palkitsemisen suhteellinen merkitys voi syntyä yksilölle viestinä siitä, kuinka hyvin yksilö on suoriutunut hänelle asetetuista tavoitteista. Toisaalta palkitseminen voi myös heijastaa yksilölle hänen suoriutumista suhteessa työtovereihinsa. Tämän teoreettisen näkökulman perusajatuksena on työntekijän ja työnantajan välinen vaihtosuhde, jossa työntekijä antaa työnantajalleen työpanoksensa korvausta vastaan. Näiden ajatuksien takana voidaan ajatella olevan Adamsin (1965) tasasuhtateoria palautteen merkityksen näkökulmasta sekä Adamsin oikeudenmukaisuusteoria (1963) perustuen yksilön oikeudenmukaisuuskokemukseen omaan ja työtoverin palkkioon suhteesta työsuoritukseen.

3. Palkitsemisella voidaan nähdä olevan yksilölle myös kontrollimerkitys, joka on lähtöisin palkitsemisen tuomasta hierarkkisesta asemasta organisaation sisällä. Asemasta johtuen yksilöllä on monesti vaikutusmahdollisuus toisten työhön sekä itsemääräämisoikeus omasta työskentelystään. Palkitseminen voi siis välillisesti heijastua siihen, kuinka tärkeässä roolissa yksilö on organisaatiossa. Tätä palkisemisen tuomaa merkitystä voidaan peilata Decin ja Ryanin (1985) luomaan teoriaan sisäsyntyisestä motivaatiosta.

4. Neljäs palkitsemisen tuoma merkitys on Thierryn mukaan kulutusmerkitys. Tällä tarkoitetaan palkan tuomaa yksilön ostovoimaa tuotteiden tai palveluiden hankkimiseen. Kulutusmerkitys on siis täysin rahallinen merkitys ja viittaa siihen mitä ansaitulla palkalla voi todellisuudessa hankkia. Toisin kuin kohdassa 1. esitetään palkan tarjoamia mahdollisuuksia hyvinvoinnin lisäämiseen. Myös tässä ajatusmallissa on käytetty pohjana esitettyyn Vroomin (1964) odotusarvoteoriaa.

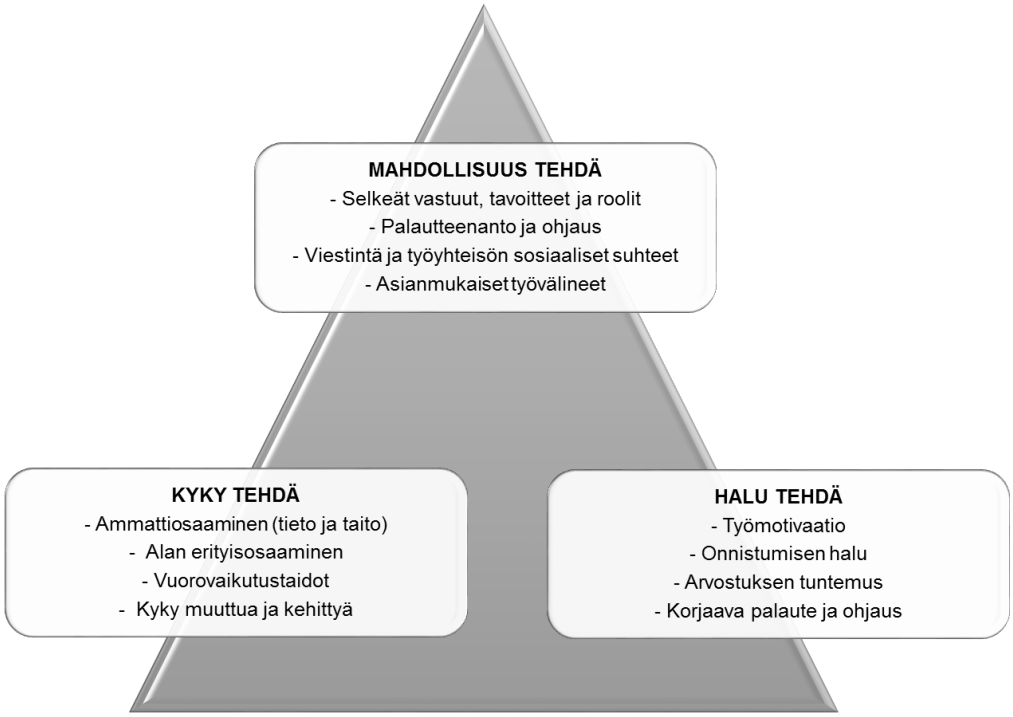
Thierrynin reflektioteoriassa on tarkasteltu palkitsemisen tuomaa merkitystä yksilölle. Voidaankin päätellä, että mitä suurempi merkitys palkitsemisella on yksilölle, sitä enemmän palkitseminen vaikuttaa työntekijän työmotivaatioon ja tuloksellisuuteen. Rubenowitz on havainnoinut työntekijöiden työmotivaation yhteyttä palkitsemiseen hyvin saman sisältöisesti kuin Thierryn. Hänen mukaansa palkka ei ole

niinkään sidoksissa työstä saatuun tyydytykseen, vaan on vain työn ulkopuolisten tyydytystä tuovien asioiden välillinen mahdollistaja. Lisäksi Rubenowitz kuvaa palkitsemisen tuovan symbolista arvostuksen tunnetta organisaation sisällä, jolloin hierarkkinen asema tuo yksilölle suuremman motivaationtunteen, kuin palkitsemissumman suuruus. Työmotivaatioon vaikuttaa myös Rubenowitzin mukaan työntekijän saama palkka verrattuna työyhteisön muuhun palkkatasoon. (Rubenowitz 1989, 77.)

Timpen mukaan raha ja palkitseminen voidaan nähdä henkilöstöä motivoivana, mikäli palkitseminen on kohdennettu työn tuloksiin. Näin ollen se tukee myös yrityksen strategisia päämääriä, jolla pyritään varmistamaan halutun tuottavuuden jatkuminen. On kuitenkin tiedostettava, että rahallinen palkka ei yksinään riitä motivoimaan kaikkia työntekijöitä ja palkitsemisjärjestelmiä tulisi tarkistella aika ajoin, jotta palkitsemisen motivoivuus säilyy halutulla tasolla. (Timpe 1989, 85.)

Palkitsemisen ja työsuorituksen yhteyttä ei voida nähdä täysin yhteneväisenä, sillä on todettu, että kaikissa tapauksissa palkkioilla ei pystytä vaikuttamaan positiivisesti työntekijän työsuoritukseen. Esimerkiksi tilanteessa, jossa työntekijä alisuoriutuu työtehtävistä ja on nimennyt alisuoriutumisen syyksi matalan palkkatason, ei välttämättä suoriudu työtehtävistään kiitettävästi, vaikka palkkaa korotettaisi toivotulle tasolle. Lisäksi on havaittu, että osa työntekijöistä suoriutuu kiitettävästi sisäisen motivaationsa vuoksi, korkeasta palkkatasosta riippumatta. (Viitala 2004, 287). Näin ollen voidaankin todeta, että palkitsemisen ja työsuorituksen korrelaatiota ei pystytä kaikissa olosuhteissa aukottomasti määrittelemään.

Hyvän työsuorituksen edellytyksiä on kuvattu Rantamäki et. al. (2006) muodostamassa kolmiomallissa. Kolmiomalli on kuvattuna kuviossa 14. Mallin perusajatuksena on työntekijän sisäsyntyinen halu tehdä työnsä hyvin ja työnantajan tätä tukeva toiminta. Tukitoimintoina nähdään esimerkiksi palkitseminen ja tarvittavat tiedot, jotka motivoivat työntekijää kehittämään omaa osaamistaan.



Kuvio 14. Työsuorituksen edellytykset mukaillen Rantamäki et. al. (2006).

3. TYÖMOTIVAATION RAKENTUMINEN

Motivaation voidaan katsoa tarkoittavan ihmisen kiinnostuksen kohteita, mielihalu- ja toiveita, joiden kautta ihmisen käyttäytymistä pyritään ymmärtämään. Työmotivaatio taas voidaan ajatella tekijäksi, jonka vuoksi työ koetaan mielekkäänä. (Salmela-Aho & Nurmi 2002, 6, 132.) Yksilön kiinnostuksen kohteiden ympärille rakentunut työ tukee myös työmotivaation rakentumista pitkällä aikavälillä. (Juuti & Vuorela 2002, s. 67). Näin ollen voidaankin todeta, että ihmisen oma kiinnostus ohjaa vahvasti työmotivaatiota ja näkyy myös negatiivisena, mikäli yksiöllä ei ole aitoa kiinnostusta tehtävää työtä kohtaan. (Viitala 2004, 150 - 152.) Työmotivaation rakentumiseen vaikuttaa kiinnostuksen ja mielekkyyden lisäksi myös työn positiivinen haasteellisuus, itsenäisyys, mahdollisuus uuden oppimiselle sekä työyhteisön sosiaaliset suhteet. (Janssen et. al. 1999, 1366). Työmotivaation onkin todettu vaikuttavan yksilön suorituskykyyn, työntekijöiden poissaoloihin, työntekijöiden vaihtuvuuteen, sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. (Rabey 2001 26-28).

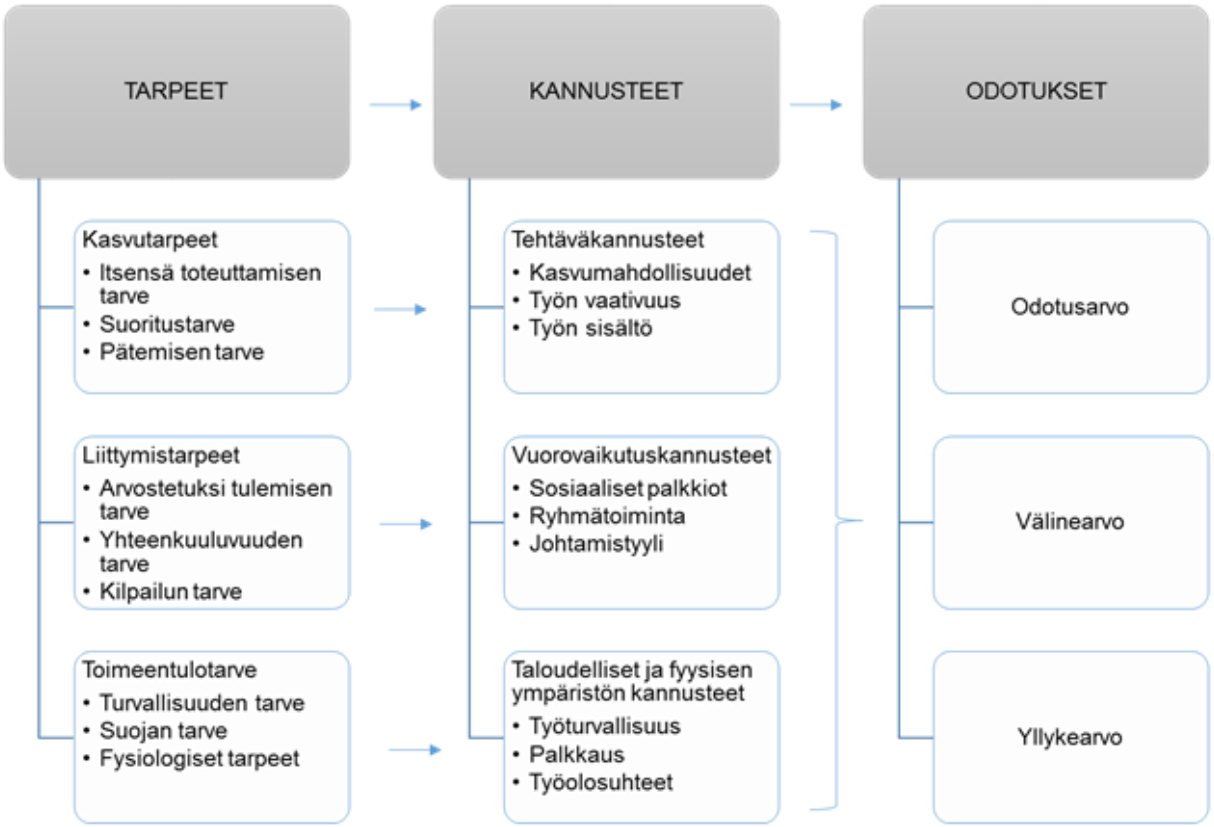
Rope ja Ketttunen ovat kuvanneet työmotivaation rakentumista rakentumisprosessimallin avulla. Mallin mukaan työmotivaation muodostumiseen vaikuttavat ensisi-

jaisesti yksilön lähtökohdat, itse työ ja työlle asetetut tavoitteet. Yksilön lähtökohdilla tarkoitetaan tässä yhteydessä yksilön arvomaailmaa ja asennoitumista työhön. Tutkimuksen mukaan myös yksilön elämäntilanteella sekä kokemuksella omasta kompetenssista suhteessa työnkuvaan on vaikutusta työmotivaatioon. Lisäksi työmotivaatioon vaikuttaa mallin mukaan yksilön itsemääräämisoikeus työhön liittyen, työympäristö, palaute sekä onnistumiset. Palkitsemisella ja tavoitteiden realistisuudella on myös todettu olevan vaikutusta työmotivaatioon. (Rope & Kettunen 2012, 94–113.) Työmotivoituneisuutta ei voida kuitenkaan pitää pysyvänä olotilana, vaan siihen vaikuttaa huomattavasti myös organisaation sisäiset muutokset. (Amabile 1993, 185).

Rahallisen palkitsemisen merkitys motivoitumisen kannalta havaittu olevan myös varsin suuri, etenkin myyntitehtävissä, joka on myös tämän tutkimuksen tarkastelurajapinta. Ropen (2000, 418) mukaan myyjien motivaatio rakentuu seuraavasti:

- Rahan ja taloudellisen menestymisen perusteella
- Mahdollisuus oman pätevyyden ja tuloksellisuuden osoittamiseen
- Itsenäisyys työtehtäviä suunniteltaessa
- Sosiaalisuus ja halu vuorovaikuttaa muiden ihmisten kanssa

Kuviossa 15. on kuvattuna työmotivaation keskeisimpiä tekijöitä Chungin (1977) mukaan. Chungin on jakanut työmotivaatiota selittävät tekijät kolmeen eri osa-alueeseen: tarpeisiin, kannusteisiin ja odotuksiin. Työmotivaatio voi näin ollen muodostua tarpeen ympärille ja olla joko aineellisia tai aineettomia tarpeita yksilön motivoitumisesta riippuen. Kannustimilla kuvataan tarpeisiin vastaavaa kannustetta, jolla pyritään tyydyttämään yksilön tarve ja näin ollen saavuttamaan korkea työmotivaatio. Odotukset taas kuvastavat henkilön kokemuksia työsuorituksesta saamastaan palkkiosta. Odotusarvolla tarkoitetaan tässä yhteydessä yksilön odotuksia työn vaatimuksia kohtaan. Välinearvolla tarkoitetaan palkkion saavutettavuutta ja yksilön kokemusta palkkion saavuttamisen todennäköisyydelle. Yllykearvolla taas tarkoitetaan yksilön arvokokemusta työstä saamastaan palkkiosta. Mikäli työntekijä kokee palkkion olevan vaivan arvoinen, liittyy palkkion tavoittelemiseen näin ollen yllykearvoa. Näin ollen voidaankin todeta, että mikäli tarpeisiin vastaava kannuste ei ole riittävä odotukset eivät täyty ja täysimittainen työmotivaatio jää saavuttamatta. (Ruohotie 1983, 21).



Kuvio 15. Työmotivaation keskeisimmät tekijät Chungin 1977 luomaa mallia mukaillen (Ruohotie 1983, 21).

Viitalan (2002, 150, 163) mukaan työmotivaatio taas muodostuu työntekijän persoonallisuudesta, työstä ja työympäristöstä. Näiden tekijöiden pohjalta Viitala on määritellyt tekijöitä, jotka lisäävät yksin tai yhdessä työntekijän motivaatiota. Näitä tekijöitä ovat: selkeät ja saavutettavissa olevat tavoitteet, tulosten arviointi, oikein kohdistettu palautteenanto, ohjaus ja tuki, suoritukseen tai tulokseen perustuva palkkaus, mielekäs työtehtävä ja kohtuullinen työkuorma aikaan ja tavoitteisiin sidottuna. Ruokotien ja Honka ovat lisänneet yhdeksi suureksi työmotivaatioon vaikuttavaksi tekijäksi vielä esimiestyön. (Ruohotie & Honka 1999, 17.) Motivoitumisen on näin ollen yksilöllistä, mutta työmotivaatiolla voidaan todeta olevan kuitenkin selkeä yhteys työn tuloksellisuuteen ja tavoitteellisuuteen. Liukkonen et.al (2002,6) ovat myös osoittaneet, että työmotivaatiolla on vaikutusta yksilön työsuorituksen laadukkuuteen, keskittymiseen ja työn laadukkuuteen.

Kuten tutkimuksessa on jo todettu, selkeät tavoitteet edesauttavat sekä työmotivaatiota, että työyhteisön tuloksellisuutta. Henkilökunnan työmotivaatiota on helpompi pitää yllä, kun työllä on selkeämmät tavoitteet. Näin työntekijät työskentelevät aktiivisesti tavoitteiden ja organisaation edun saavuttamiseksi, kun heillä on vapaus tehdä työtä innovatiivisesti yrityksen tavoitteet ja päämäärät huomioiden. (Stone 2006, 30.) Organisaation näkökulmasta hyvän työmotivaation edellytyksien rakentaminen organisaatokulttuuriin ja toimintoihin on suora vaikutus toiminnan tuloksellisuuteen. Voidaankin todeta, että työmotivaatiolla on suuri merkitys toiminnan tuottavuuden rakentumisessa. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 96 - 99.)

Työmotivaatiota määrittäessä voidaan puhua myös suoritusmotivaatiosta. Suoritusmotivaatiolla tarkoitetaan yksilön motivoitumisen tilaa, jossa yksilöllö on pyrkimys työskennellä mahdollisimman korkealla suoritustasolla tai saavuttaa optimaalinen työsuoritus. Korkealla suoritusmotivaatiolla työskentelevä ihminen motivoituu haasteista, vastuusta ja vapaudesta työn suorittamiseen. Tämä heijastuu taas kohonneena ammattiosaamisena, työsuoritusten laadukkuutena ja mahdollisesti uusina uramahdollisuuksina (Asp & Peltonen 1991, 53–55). Työhön liittyvää motivoitumista voidaan myös havaita Asp & Peltosen mukaan tapahtuvan työyhteisöliitännäisesti. Tällä tarkoitetaan yksilön työmotivaation muodostumista työtovereiden ansiosta. Tätä kutsutaan kontaktimotivoitumiseksi, joka on ensi arvoisen tärkeä osa työpaikan ilmapiirin ja työhyvinvoinnin kannalta.

3.1 Työmotivaatiota selittävät teoriat

Työmotivaatiota on pyritty selvittämään erilaisten teorioiden avulla, jotta työmotivaation muodostumista pystytään ymmärtämään ja analysoimaan. Perinteisesti motivaatioteoriat on jaettu kahteen eri osa-alueeseen sisältöteorioihin ja prosessiteorioihin. Sisältöteorioilla tarkoitetaan teoreettisia malleja, joiden tarkoituksena on selvittää mitkä asiat motivoivat yksilöitä. Prosessiteorioiden tarkoituksena on taas selvittää millä tavalla ja miksi motivaatio syntyy. (Grönfors 1996, 92). Lämsä ja Hautala (2005, 87) ovat kuvanneet prosessiteorioiden tehtävänä olevan kuvata

motivaation suuntaa, voimakkuutta ja pysyvyyttä sekä näiden kolmen tekijän keskinäisiä suhteita.

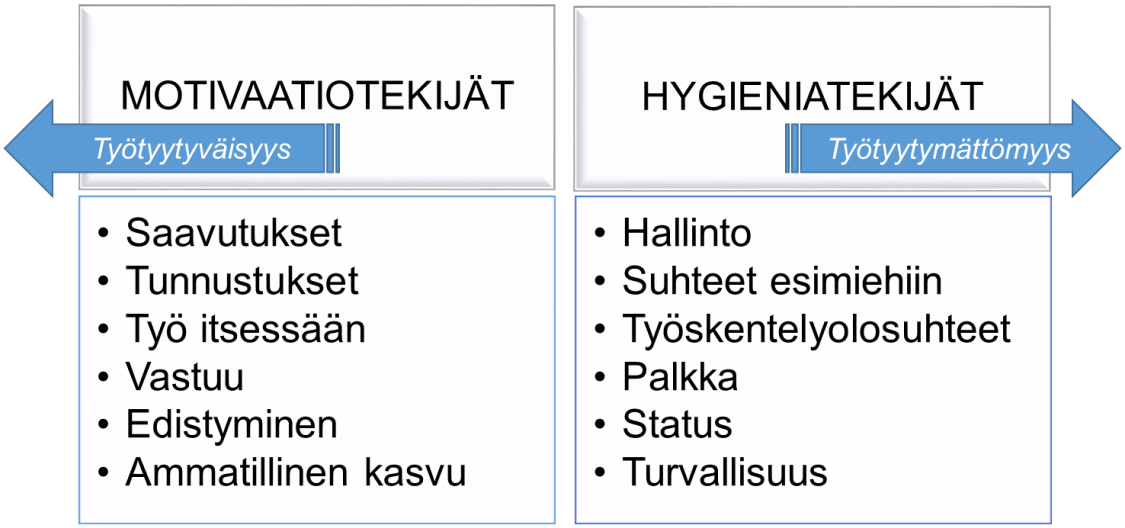
Yksi tunnetuimmista työmotivaatiota hyvin selittävistä teorioista sisältöteorioihin lukeutuva on A.H. Maslowin (1943) luoma ihmisen perustarpeita ja niiden tyydyttymistä kuvaava tarvehierarkiateoria. Tarvehierarkiateoria muodostuu viidestä portaasta: 1. fysiologiset tarpeet, 2. turvallisuuden tarpeet, 3. sosiaaliset tarpeet, 4. kunnioituksen tarpeet, 5. itsensä toteuttamisen tarpeet. Fysiologisilla tarpeilla tarkoitetaan Maslown mukaan ruokaa, lepoa ja muita kehon perustarpeita. Työelämään muuntaessa nämä ensimmäisen vaihteen perustarpeet ovat ruokatauot, lepotauot ja työstä palautuminen. Turvallisuuden tarpeiksi tarvehierarkian mallissa on listattu turvallisuuden tarve, joka tarkoittaa fyysistä ja emotionaalista turvallisuuden tarvetta. Työelämässä tällaisia tarpeita voi olla esimerkiksi peruspalkkaus, turva työsuhteen jatkuvuudesta ja turvallinen työympäristö. Sosiaaliset tarpeet täyttyvät työelämässä usein hyvän esimies-alaissuhteen kautta, hyvän ryhmähengen ja työhyvinvoinnin kautta. Maslowin mukaan nämä tarpeet täyttyvät myös työn ulkopuolella ystävyyden ja muiden positiivisien sosiaalisien suhteiden kautta. Kunnioituksen ja arvostuksen tarpeet täyttyvät työelämässä kehityskeskustelujen, palautteen, palkitsemisen ja suoritusarviointien avulla. Urakehityksellä, sitouttamisella, henkilökohtaisen ammatillisuuden kasvulla yksilö voi saavuttaa tarvehierarkian viidennen tason itsensä toteuttamisen tarpeet. (Lämsä & Hautala 2005, 82–83; Maslow, 1943.)

Maslowin tarvehierarkia toimii pohjana monelle muulle motivaatioteorialle, joten sen ymmärtäminen auttaa hahmottamaan myös muiden motivaatioteorioiden rakentumista. Seuraavissa kappaleissa esitellään työmotivaation kannalta keskeisimpiä motivaatioteorioita.

3.1.1 Kaksifaktoriteoria

Herzbergin et. al. (1959) loivat kaksifaktoriteorian toiselta nimeltään motivaatiohygienia teorian kuvastamaan hyvällä työsuorituksella tyydytettäviä yksilön henkilökohtaisia tarpeita. Teoria onkin jaettu kahteen eri osa-alueeseen hygieniatekijöihin ja motivaatiotekijöihin, joiden avulla on pyritty havainnollistamaan yksilön työ-

motivaatioon vaikuttavia inhimillisiä tekijöitä. Herzbergin mukaan hygieniatekijät heijastavat työntekijän tyytymättömyyttä ja motivaatiotekijät puolestaan kuvaavat tyytyväisyyden kokemuksien muodostumista. Kuviossa 16. on esitettynä motivaatio-hygieniateorian mukaisesti yksilön motivaatioon ja työtyytyväisyyteen liittyvä tekijöitä.



Kuvio 16. Motivaatio- ja hygieniatekijät Herzbergin mallia mukaillen.
(Herzberg 1987,112).

Kuviossa 16. esitetyillä motivaatiotekijöillä tarkoitetaan työntekijälle tyydytystä tuottavia tekijöitä kuten ammatillinen kehittyminen, tunnustuksien saaminen, urasaavutukset tai lisävastuun saaminen. Nämä ovat tekijöitä, jotka liittyvät itse työhön ja näin määrittelevät hyvin paljon työntekijän sisäistä motivoitumista tekemäänsä työtehtävää kohtaan. (Leidecker & Halli 1989, 25—26.) Hygieniatekijöillä tarkoitetaan taas työn ulkopuolisia tekijöitä, joita voidaan pitää myös työn olosuhdetekijöinä. Olosuhdetekijät vaikuttavat myös paljon työntekijän motivoitumiseen ja työtyytyväsyyteen, joten puutteellisten olosuhdetekijöiden vuoksi työntekijät voivat kokea työssään työtyytymättömyyttä. (Hersey & Blanchard 1990; 61–63; Scheuer 2000, 100; Leidecker & Halli 1989, 25—26.) Voidaankin todeta, että olosuhdetekijät ovat työtyytyväisyyden perusedellytys, mutta kuvion 3. mukaisen mallin motivaatiotekijöiden saavat vasta työntekijän motivoitumaan olosuhdetekijöiden ollessa kunnossa. Hautala & Lämsä (2005, 84–85) ovatkin todenneet, että motivaatiotekijöiden ja hygieniatekijöiden on oltava tasapainossa, jotta korkea työmotivaatio pääsee syntymään.

3.1.2 Teoria sisäsyntyisestä motivaatiosta

Yksi motivaatiota yksilön sisäisistä tahtotiloista käsin määrittelevistä motivaatioteorioista on Decin ja Ryanin vuonna 1985 julkaisema teoria sisäsyntyisestä motivaatiosta. Teorian lähtökohtana on ajatus siitä, että työntekijä työskentelee lähtökohtaisesti siksi, että se on hänestä mielekästä, eikä sen vuoksi, että siitä saa ulkoisia palkkioita. (Nurmi & Salmela-Aro 2002, 16.) Sisäsyntyisen motivaatioteorian perustana on ajatus siitä, että ihmisellä on ensisijainen halu kokea itsensä päteväksi ja halu työskennellä itsenäisesti ja riippumattomasti. Nämä toiminnot tuottavat työntekijälle työtyytyväisyyttä ja korkeaa työmotivaatiota. Käänteisen ilmiön saavat taas aikaan aikarajat, kontrollointi, negatiivinen palaute ja liian korkea tavoitetaso. (Deci & Ryan 1985, 43–45).

Deci ja Ryan ovat määritelleet toiminnan lopputuloksesta esimerkiksi palkitsemisesta tai kiitoksesta syntyviä sisäisiä kokemuksia siten, että ne voidaan kokea informoivina, kontrolloivina tai epämotivoivina. Suorituksen lopputuloksen eli niin sanotun palautteen ollessa informoiva, vahvistaa se tällöin yksilön sisäistä motivaatiota ja oman pätevyyden arvostusta ja ohjaamista. Mikäli työntekijä tuntee toiminnan työn tuloksen syntyneen kontrollin vaikutuksesta, eikä hänen itsensä aidosta tahdosta, tällöin motivaatio työtä kohtaan laskee. Toiminnan lopputuloksen voi kokea olevan myös epämotivoiva, mikäli työn tuloksesta annetaan negatiivista palautetta, joka johtaa työntekijän kokemaan itsensä epäpäteväksi. (Deci & Ryan 1985, 43–45).

3.1.3 Päämääräteoria

Päämääräteorian eli tavoitteiden asettamisen teorian lähtökohtana on työntekijän oma päämäärä eli tavoite tehtävää työtä kohtaan. Locken (1968) mukaan tavoitteiden tulee olla selkeitä, täsmällisiä ja tarpeeksi haastavia, jotta niillä olisi vaikutusta työntekijän työmotivaation kasvuun. Työnantajan olisi myös tärkeä huomioida, että työntekijät tulisi ottaa mukaan tavoitteiden asettamiseen, jotta työntekijät sitoutuvat tavoitteisiin paremmin, kun ovat saaneet itse olla asettamassa tavoitteita. Tämän on todettu vaikuttavan myös työsuorituksien parantumiseen. (Locke & Latham 1990.)

Myös suorituksen aikana annettavalla palautteella ja ohjauksella on todettu olevan suuri vaikutus työntekijöiden motivaatioon. Palkitsemisen ja selkeän päämäärän välillä on myös todettu olevan selkeä yhteys, jolla on suora vaikutus työntekijän työsuorituksen positiiviseen kasvuun. Suoritukseen perustuvan palkitsemisen on tutkittu edistävän työntekijän suoriutumista myös hyvin vaativista työtehtävistä. Suoritukseen perustuvan palkkauksen tulisi kuitenkin olla tuntuva, jotta sillä olisi merkittävää vaikutusta työntekijän työmotivaatioon ja suoritustason kasvuun. Lisäksi palkkioiden tulee olla kertaluontoisia ja sidottuna suoraan haluttuun tulokseen, jotta sillä olisi vaikutusta tuloksellisuuden lisääntymiseen. (Locke & Latham 1990; Heneman & Werner 2005.)

3.1.4 Odotusarvoteoria

Victor Vroom on kehittänyt odotusarvoteorian, jonka tarkoituksena on kuvata työntekijän motivaation syntymisprosessia sekä yksilön kykyyn reagoida ulkoisiin ja sisäisiin motivaatiotekijöihin aiempien kokemuksiensa perusteella (Van Eerde & Thierry 1996, 575; Latham, 2007). Teorian mukaan työntekijä motivoituu työstään silloin, kun hän tiedostaa tavoitteiden olevan saavutettavissa ja kokee tavoitteiden saavuttamisesta saatavan palkkion mielekkäänä ja motivoivana. (Pinder, 2008).

Keskeisintä Vroomin odotusarvoteoriassa ovatkin kolme toimintaan ohjaavaa osatekijää: odotukset, välinearvo ja houkuttelevuus eli yllykearvo. Ruohotien mukaan odotuksilla tarkoitetaan yksilön kokemusta ponnistelun tarpeesta suhteessa suorituksesta saatavaan palkkioon. Työntekijän odotuksia hyvän suorituksen palkitsemisesta kutsutaan Ruohotien mukaan välinearvoksi. Houkuttelevuus eli yllykearvo taas kuvastaa palkkion houkuttelevuutta työsuoritukseen verrattuna (Ruohotie 1988, 58). Odotusarvoteorian mukaan motivaatioon vaikuttavat siis vahvasti yksilön kokemukset tavoitteiden saavutettavuudesta, usko tavoitteen merkityksellisyydestä ja tavoittelemisen arvosta sekä tavoitteista saatavasta palkkiosta. (Viitala 2004, 155)

3.1.5 Vahvistamisen teoria

Vahvistamisen teoria eroaa monista motivaatioteorioista siten, että sen pääajatuksena on ulkoisien tekijöiden vaikutus työn lopputuloksen, kun taas esimerkiksi edellä mainitussa Vroomin odotusarvoteoriassa korostuu työntekijän sisäisen motivoituminen ja sitä kautta tavoitteiden saavuttaminen omaehtoisesti. (Heneman & Werner 2005).

Vahvistamisen teorian päämääränä onkin halutunlaisen toiminnan vahvistaminen ulkoisilla palkkioilla, sillä Heneman ja Wernerin (2005) mukaan palkitsemisella voidaan lisätä työn tehokkuutta. Tarkoituksena on siis ohjata työntekijöiden toimintaa kohti yrityksen strategisia päämääriä ja pyrkiä palkkioiden avulla saamaan henkilökunta toistamaan toivottuja työsuorituksia. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että työtehtävistä saatavat palkkiot tulisi vastata työntekijöiden odotuksia, jotta työntekijät toistavat haluttuja suorituksia palkkion toivossa. Palkkion tulee olla suuruudeltaan ja laadultaan työntekijöiden kannalta miellyttävä, jotta se ohjaa aidosti työntekijöiden toimintaa haluttuun suuntaan. (Ruohotie 1988, 65).

Vahvistamisen teoria toimii ohjenuorana työtehtävissä, jotka ovat hyvin mekaanisia ja suoritus on helposti mitattavissa. Esimerkkinä tällaisista työtehtävistä voidaan pitää esimerkiksi tehdaslinjan työtehtävissä, tuotteiden kokoonpanon työtehtävissä tai tuotteiden täydennystehtävissä. Työtehtävät, jossa päämäärät ja päämääriin pääsemisen välineet eivät ole niin yksiselitteisiä vahvistamisen teorian soveltaminen tällaisille aloille ei ole kannattavaa. (Nurmela & Vartiainen 2005, 191.)

Vahvistamisen teoriaa on käytetty myös osana Luthansin ja Kreitnerin (1975) organisaatiokäyttäytymisen mukauttamismallia. Mallin on jaettu viiteen eri osa-alueeseen: tunnistamiseen, mittaamiseen, analysointiin, vaikuttamiseen ja arviointiin. Ensimmäisien vaiheiden tarkoituksena on määritellä työntekijän käyttäytymistä ja sen seurauksia. Tämän jälkeen työntekijöiden toimintaa ohjaamaan ja tehostamaan kehitetään sopiva järjestelmä ja testataan järjestelmän toimivuutta. Lopuksi analyysivaiheessa analysoidaan työntekijöiden toiminnan muutoksia ja peilataan sitä kehitettyihin kannustinjärjestelmiin ja toimintoihin. Tutkimuksissa onkin todettu, että rahapalkkioilla on pystytty lisäämään työntekijöiden tehokkuutta 23 prosentilla

(Stajkovic ja Luthans, 2003). Voidaankin siis todeta, että sekä vahvistamisen teoria, että organisaatiokäyttäytymisen mukauttamismalli puoltaa palkitsemisen merkitystä suorituksen tehostajana. Malleissa ei ole otettu huomioon yksilön sisäisen motivoituneisuuden vaikutusta suorituksen parantumiseen, mutta kannustavan palkitsemisen kytkeminen suoraan selkeisiin tavoitteisiin on todettu tuottavan tehokkuuden kasvua sisäisestä motivaatiosta huolimatta.

3.2 Sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät

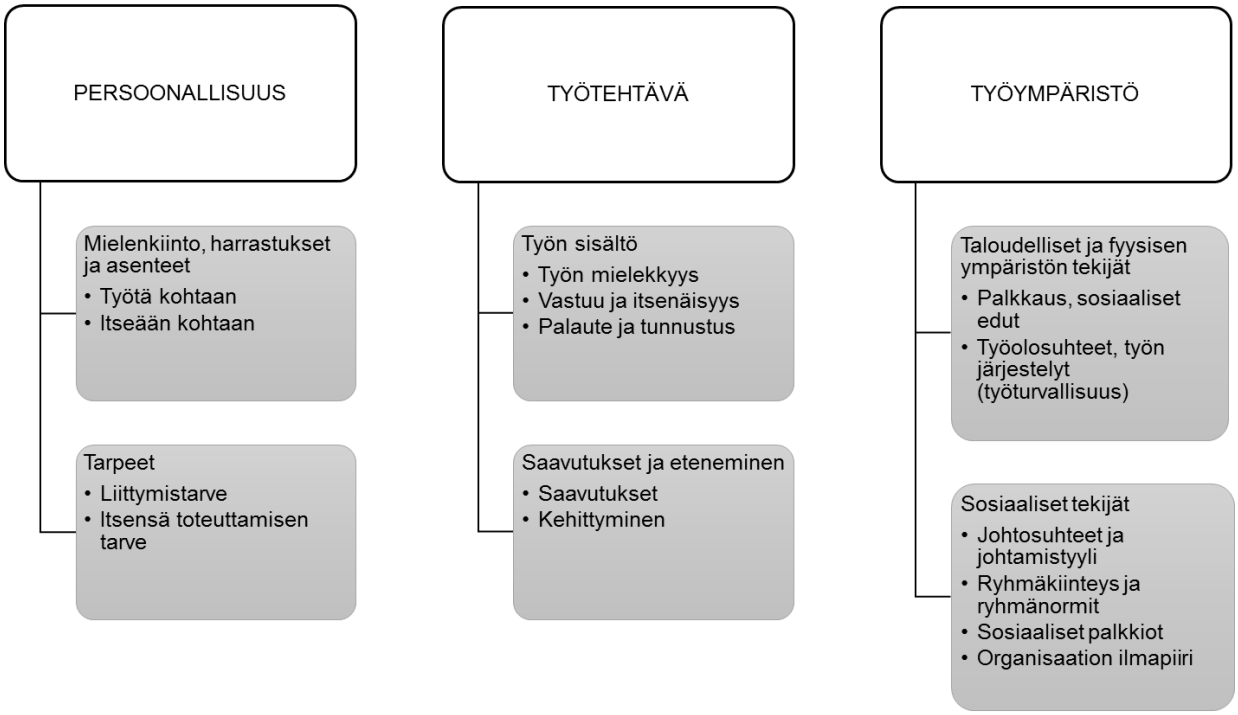
Työntekijän työmotivaation on katsottu muodostuvan sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta. Amabilen et.al. (1994) mukaan sisäinen ja ulkoinen motivaatio eivät kuitenkaan ole täysin toisiaan pois sulkevia tekijöitä, vaan yksilö voi olla vahvasti sisäisesti motivoitunut, mutta motivoituu osittain myös ulkoisen motivaation aikaansaamista tekijöistä. Salmela-Aho ja Nurmi näkevät sisäisen ja ulkoisen motivaation hyvin samalla tavalla kuin Amabile. Sisäinen motivaatio muodostuu heidän mukaan yksilön motivoitumisesta työn sisällön ja kiinnostavuuden perusteella, kun taas ulkoinen motivaatio muodostuu pelkästään palkkioiden ja muiden välineellisten arvojen pohjalle. Ulkoista ja sisäistä motivaatiota ei voida kuitenkaan käytännön työelämässä jaotella näin karkeasti, sillä työntekijät motivoituvat sekä ulkoisten että sisäisten motivaatiotekijöiden ansiosta (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 190).

Viitala (2004, 153–154) on määritellyt myös ulkoisen ja sisäisen motivaation muodostumista. Sisäisessä motivoituneisuudessa on kysymys yksilön motivoitumisesta uuden oppimiseen ja oman työnsä tuloksista, mikäli tulokset ovat vastanneet hänen odotuksiaan. Ulkoista motivoituneisuutta taas säätelee suorituksesta saatava palkkio. Palkkio ei kuitenkaan välttämättä kaikissa tapauksissa tarvitse olla rahallinen, mutta sen täytyy tuottaa taloudellista hyötyä motivoidakseen työntekijää vastaavanlaisiin suorituksiin myös tulevaisuudessa.

Chungin vuonna 1977 ulkoista ja sisäistä motivaatiota määrittelevässä mallissa sisäisen motivaation kuvataan muodostuvan tehtäväkohtaisista kannusteista, kun taas ulkoinen motivaatio muodostuu hänen mukaansa vahvasti taloudellisten ja fyysisten kannusteiden ympärille. (Ruohotie 1983, 103). Ruohotien mukaan työ-

motivaation muodostumista määrittelee henkilön persoonallisuus, työtehtävä ja työympäristö. Kuviossa 17. on määritelty motivaatioprosessin muodostumista Ruokotien esittämää mallia mukaillen. Mallin mukaan persoonallisuuden vaikutukset heijastuvat työhön ja työmotivaatioon työn painottamisena mielenkiinnonkohteiden mukaan, henkilön asenteessa ja asennoitumisessa erilaisia työtehtäviä kohtaan sekä sosiaalisten suhteiden määrässä.

Motivaatioprosessin mallin mukaan työtehtävillä tarkoitetaan työn tuottamia kokemuksia työntekijälle, esimerkiksi mielekkyyden, onnistumisen ja palautteen kautta heijastuneita tunteita. Työympäristöön taas katsotaan kuuluvan palkkauksen ja työolosuhteiden lisäksi, myös organisaation johtamiskulttuuri, ryhmädynamiikka ja organisaation sisäinen ilmapiiri. Ruohotien mallissa yhdistyy sekä ulkoisen ja sisäisen motivaation elementtejä, joten voidaankin todeta, että sisäiset ja ulkoiset yksilöä ohjaavat motivaattorit ovat ainakin osittain liitoksissa toisiinsa, eikä yksilö pysty täysin motivoitumaan pelkästään kuviossa 17. esitetyn yhden osa-alueen ansiosta.



Kuvio 17. Motivaatioprosessin rakentuminen (Ruohotie 1983, 17) mukaillen.

3.3 Itsemääräytymisteoria sisäisen motivoitumisen määrittelijänä

Sisäistä motivaatiota on pyritty selittämään myös siihen läheisesti liittyvän Edward L. Decin ja Richard M. Ryanin vuonna 1980 luoman itsemääräytymisteorian eli SDT, Self-Determination Theoryn avulla. Teorian keskeisempänä ajatuksena on autonomisen toiminnan ja kontrolloidun toiminnan välinen suhde. Itsemääräytymisteoriassa paneudutaan nimenomaan siihen mikä lisää ihmisen proaktiivisuutta ja vähentää passiivisuutta. Tätä pyritään tarkastelemaan työntekijän hyvinvointia ja tyytyväisyyttä lisäävien luontaisten olosuhteiden kautta. Tutkimuksessa on huomattu, että työhön liitetyt palkkiot ja rangaistukset tarjoavat työnohjauksen lisäksi informaatiota toivotusta käyttäytymismallista ja vahvistavat yksilön toimintaa. Deci on todennut, että palkkioiden antaminen aiheuttaa sisäisen motivaation laskemista ja vahvistaa ulkoista motivaatiota. Hän onkin todennut, työstä annetuilla palkkiloilla ja rangaistuksilla on sekä informatiivinen että kontrolloiva vaikutus. Itsemääräytymisteorian perusajatus perustuukin siihen, että ulkoista kontrollointia vähentämällä voidaan kasvattaa työntekijän sisäistä motivaatiota ja itsenäisyyden kokemusta. On myös havaittu, että negatiivinen palaute ja vaativuustasolta liian korkeat työtehtävät vähentävät yksilön sisäistä motivoituneisuutta. (Gagné & Deci 2005, 340; Deci, 1980, 35–40; Ryan & Deci, 2000b).

Itsemääräytymisteorian avulla on pyritty selvittämään mikä saa ihmiset motivoitumaan ja miksi ihmiset ylipäätään motivoituvat jostain. Decin ja Ryanin tekemän tutkimuksen mukaan osaaminen, itsenäisyys ja yhteenkuuluvuus ovat tarpeita, jotka tyydyttyessään vahvistavat työntekijän sisäistä motivaatiota ja hyvinvointia. (Deci & Ryan 2000a, 228, 252–254).

1. Osaamisen tarpeella tarkoitetaan yksilön oman osaamisen kautta rakentuvaa motivaatiota. Osaaminen ja onnistuminen luovat siis pohjaa myönteisille kokemuksille työtä kohtaan.

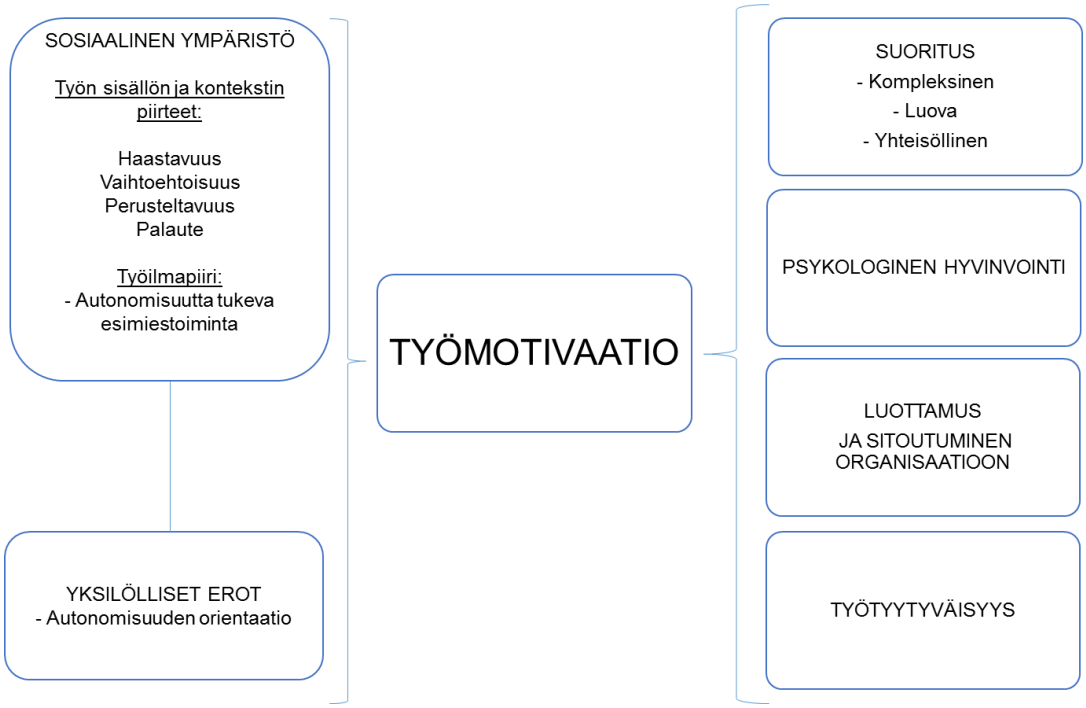
2. Itsenäisyydellä on vahva vaikutus sisäsyntyisen motivaation rakentumiselle. Ihmisellä on tarve saada itse luoda toimintansa edellytykset, aikataulut ja toimia luonnollisesti ilman ulkopuolista kontrollia. Tämä vahvistaa motivaation tunnetta ja lisää spontaaniutta töihin tarttumiseen.

3. Yhteenkuuluvuus on tarpeensa sosiaalisiin suhteisiin vahvasti nojaava. Decin ja Ryanin mukaan ihminen motivoituu kuuluessaan johonkin ryhmään ja voidessaan kokea yhteenkuuluvuuden tunnetta toisiin ihmisiin.

3.4 Työmotivaation STD-malli

Työmotivaatiota on pyritty kuvaamaan myös Gagnen ja Decin kehittämällä STD-mallin avulla. Työmotivaation STD-mallin avulla on pyritty laajentamaan itsemääräytymisteorian näkökulmia yksilön motivaation synnystä ja peilaamaan motivaation syntyä nimenomaan työmotivaation näkökulmasta. Työmotivaation STD-malli on kuvattuna kuviossa 18. Mallin mukaan työmotivaatio muodostuu sosiaalisen ympäristön eli työilmapiirin, työskentelyolosuhteiden, esimiestyön ja työnsisällön vaikutuksesta. Tärkeänä työmotivaation lähteenä nähdään myös yksilön persoonasta johtuvat tunneperäiset kokemukset ja autonomisuudentarve. (Gagne & Deci 2005, 347.)

Näiden vaikutteiden ansiosta yksilölle muodostuu korkea motivaatio työtä kohtaan. Työmotivaatio heijastuu psykologisena hyvinvointina ja korkeana suorituskykynä, jolloin työntekijöiden työsuoritukset ovat luovia, yhteisöllisyyden huomioon ottavia ja pystyvät ratkaisemaan myös hyvin monimutkaisia työtehtäviä. Korkea työmotivaatio heijastuu myös kohonneena sitoutumisena ja luottamuksena organisaatiota kohtaan. Työmotivaatiolla on mallin mukaan myös hyvin suuri vaikutus työntekijän työtyytyväisyyteen. (Gagne & Deci 2005, 347.)



Kuvio 18. Työmotivaatiota määrittävä SDT-malli mukailtuna Gagnen ja Decin alkuperäisestä mallista. (Gagne & Deci 2005, 347)

4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämä tutkimus on toteutettu laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen, jonka lähtökohtana on, että tutkittavaa asiaa pystytään kuvaamaan mahdollisimman seikkaperäisesti ja havainnollistamaan asioiden merkitystä valitulle kohdejoukolle. Tämän tutkimuksen kannalta laadullinen tutkimusmenetelmä on validimpi määrälliseen tutkimusmenetelmään verrattuna, sillä määrällisen tutkimusmenetelmän tarkoituksena on havainnollistaa tutkittavaa ilmiötä numeraalisesti, jolloin kokemusperäinen empiirinen tieto jää saavuttamatta. (Hirsijärvi et. al. 2008, 133.) Tässä tutkimuksessa kokemuksellinen tieto on erittäin merkityksellinen, sillä palkitsemisen vaikutusta työntekijöiden työmotivaatioon ja työsuoritukseen halutaan tarkastella kokemuksellisuuden, tuntemuksien ja emootioiden kautta. Näin numeraalista tilastollista dataa mittaava tutkimusmenetelmä ei olisi ollut tässä tapauksessa olennainen, sillä tutkimuksella halutaan tuottaa syvempää ja selittävämpää tietoa palkitsemisen vaikutuksesta työntekijöiden työmotivaatioon ja työsuoritukseen.

Tutkimuksella halutaan selvittää kohdeorganisaation Marimekko Oyj:n Suomen myymälähenkilökunnan tuntemuksia palkitsemisen vaikutuksesta heidän työmotivaatioon ja työsuoritukseen, joten tutkimus painottuu vahvasti hyvin yksilöllisien ja kokemusperäisten asioiden analysointiin ja tarkasteluun. Tutkimus on tutkimusotteeltaan tapaustutkimus, jonka avulla pystytään tuottamaan syvällistä tietoa tietystä ainutlaatuisesta tapauksesta. Tarkoituksena on näin ollen muodostaa kokonaisvaltaista tietoa yksilöiden omien kokemusten ja niille annettujen merkitysten kautta. (Eriksson & Kovalainen 2008, 117-120.) Laine, Bamberg & Jokinen (2007, 10-11.) mukaan tapaustutkimuksen tarkoituksena onkin lisätä ymmärrystä tutkittavan tapauksen lopputuloksesta, tapaukseen vaikuttavien olosuhteiden ja muuttujien avulla.

Tällä tutkimuksella pyritään tuottamaan tietoa kohdeorganisaation toimintojen kehittämiseen, työkaluja henkilöstön kokemuksiin perustuvien toiveiden vastaamiseen sekä palkitsemisesta työmotivaatioon ja työsuoritukseen heijastuvien vaikutuksien syvällisempään ymmärtämiseen. Stake (2003, 136-139) on määritellyt tapauksen tavoitteista, lukumääristä ja perusolettamuksista riippuen tapaustutkimuksen kolmeen eri tyyppiin: intensiiviseen tapaustutkimukseen, välineelliseen tapaustutkimukseen ja kollektiiviseen tapaustutkimukseen. Intensiivisellä tapaustutkimuksella tarkoitetaan tietyn ainutlaatuisen tapauksen merkityssuhteiden syvällistä ymmärtämistä. Välillisellä tapaustutkimuksella taas tarkoitetaan laajemman ilmiön ymmärtämistä, eikä niinkään yksittäisen tapauksen määrittelemistä. Kollektiivisessa tapaustutkimuksessa puolestaan pyritään ymmärtämään useampaa kuin yhtä tapausta. Näin ollen voidaankin ajatella, että tämä tutkimus on toteutettu intensiivisenä tapaustutkimuksena, jonka tarkoituksena on tietyn ainutlaatuisen tapauksen ja sen sisäisten merkityssuhteiden syvällinen ymmärtäminen, eikä niinkään uuden teorian muodostaminen tai jo olemassa olevan teorian testaaminen. Tämän vuoksi tutkimusta voidaan kutsua abduktiiviseksi, sillä tutkimustuloksia pyritään tulkitsemaan sekä aihepiirin teoriantiedon, että empiirisestä tutkimusaineistosta nousevien havaintojen kautta. (Grönfors 1982, 33.)

Tutkimus on toteutettu palvelemaan kohdeorganisaation Marimekko Oyj:n palkitsemisprosesseja ja tuottamaan toivottua lisätietoa myymälähenkilökunnan palkit-

semisen vaikutuksesta heidän työmotivaatioon ja työsuoritukseen. Tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan oma ammatillinen mielenkiinto tutkittavaa asiaa kohtaan, eikä niinkään kohdeorganisaation toimeksianto tutkimuksen tekemiseen. Tutkimuksen löydöksiä voidaan kuitenkin hyödyntää kohdeorganisaation henkilöstö- ja strategialähtöisen kokonaispalkitsemisen mallin muodostamisessa, palkitsemisperusteiden selkeyttämisessä sekä yhtenäisen palkitsemispolitiikan rakentamisessa. Tutkimuksella pyritään tulkitsemaan tutkimusongelmaa kuvailevan ja kartoittavan lähestymistavan avulla. Kuvailevalla lähestymistavalla tarkoitetaan tutkimusta, jonka tarkoituksena on tarkkojen kuivauksien muodostaminen sekä tutkimuksen kannalta kiinnostavien ominaisuuksien havainnointi. Kartoittavalla lähestymistavalla taas pyritään kartoittamaan olemassa olevaa ilmiötä mahdollisimman seikkaperäisesti sekä selvittämään ilmiön taustalla ilmeneviä seikkoja. (Hirsjärvi et al. 2004, 129–130.)

Tutkimuksen toteutus aloitettiin tammikuussa 2016, jolloin muodostui tutkimuksen aihe: Palkitsemisen vaikutus kaupan alan myymälähenkilökunnan työmotivaatioon ja työsuoritukseen. Prosessi eteni nopeasti aineistoanalyysin ja alustavan tutkimussuunnitelman kautta tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kirjoittamiseen. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on kerätty tammi-maaliskuussa 2016 samanaikaisesti teoriaosan kirjoittamisen kanssa, sillä tutkimuksen aikarajallinen toteuttaminen vaati päällekkäistä työskentelyä. Seuraavissa alaluvuissa kuvataan tarkemmin aineistonkeruumenetelmiä, kohdejoukon valintaa, aineiston analysoinnin työkaluja sekä tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia.

4.1 Haastattelujen toteutus ja kohdejoukon valinta

Tämän tutkimuksen empiirisen aineiston keräämiseen on käytetty puolistrukturoitua teemahaastattelua. Puolistrukturoidulla teemahaastattelulla tarkoitetaan haastattelutapaa, jossa haastattelukysymykset on laadittu etukäteen ennalta valittuihin aihepiireihin pohjautuen, mutta kysymysten tarkka muoto ja kysymysjärjestys saattavat muuttua haastattelutilanteessa. Teemahaastattelun etuna täysin strukturoituun eli kaavamaiseen haastatteluun verrattuna on haastateltavan mahdollisuus puhua vapaasti kysyttävien teemojen sisällä. Tämä heijastuu myös tutkimuksen

luotettavuuteen, sillä tutkijalla on pienempi mahdollisuus vaikuttaa haastateltavien vastauksiin. (Grönfors 1982, 105-106.) Tutkimuksen teemahaastattelurunko on rakennettu tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kahden pääaihepiirin kokonaispalkitsemisen ja työmotivaation ympärille. Lisäksi haastattelukysymykset on pyritty muodostamaan mahdollisimman avoimiksi, jotta haastateltavan täytyy vastauksessaan tuottaa kyllä- tai ei – vastauksien sijasta kuvailevia ja syy- seuraussuhteita ilmentäviä vastauksia. Tällaisien ilmiötä laajasti kuvaavien vastausten perusteella tutkimuksesta on pyritty saamaan ilmiötä mahdollisimman todenmukaisesti selittävä. Teemahaastattelurunko on tarkasteltavissa liitteessä 3.

Kaikki haastattelut on suoritettu huhtikuussa 2016 ja niitä toteutettiin yhteensä 12 kappaletta, joista seitsemän haastattelua olivat myyjien haastatteluja ja toiset seitsemän haastattelua myymäläpäälliköiden haastatteluja. Haastattelut toteutettiin haastateltavien henkilöiden pääsääntöisissä työskentelytoimipisteissä, joko myymälän takahuoneessa tai kahvilassa. Kunkin haastattelun kesto oli pääsääntöisesti noin yhden tunnin mittainen. Haastattelujen nauhoittamiseen käytettiin nauhuria, jonka lisäksi tutkija kirjoitti haastattelutilanteen yhteydessä muistiinpanoja, mikäli nauhoitus olisi tapahtunut virheellisesti. Tutkimuksen saturaatiopiste saavutettiin noin kahdeksannen haastattelun kohdalla, jolloin kerättävästä tutkimusaineistosta alkoi muodostua kylläinen ja vastaukset mukailivat aiempien vastauksien linjaa. Tutkimuksen saturaatiopisteellä tarkoitetaan Hirsijärvi et.al. (2004, 171) mukaan pistettä, jossa tutkittavat asiat alkavat toistua haastatteluissa, eivätkä lisähaastattelut tuo aineistoon enää uusia näkökulmia.

Kohdejoukko valittiin osittain summittaisesti, mutta valinnassa pyrittiin osin valitsemaan kohdeorganisaatiosta sellaisia henkilöitä, jolla ei ollut suoraa esimiesalaissuhdetta tutkijan kanssa. Tällä valinnalla haluttiin varmistaa mahdollisimman avoin ja suora haastattelutilanne, johon organisaation sisäiset hierarkkiset suhteet vaikuttavat mahdollisimman vähäisesti. Lisäksi kohdejoukon valinnassa pyrittiin haastattelemaan palvelusvuosiltaan, iältään ja työsopimuksen keskimääräisen viikkotyöajaltaan eroavia työntekijöitä, jotta tutkimustulos muodostuisi mahdollisimman objektiiviseksi. Taulukossa 1. on kuvattuna tarkempia tietoja teemahaastattelun kohdejoukosta.

KOHDEJOUKKO	***PARAMETRI***		
Työtehtävä	***Ikä***		
	20-34- vuotta	35-45- vuotta	46-60- vuotta
Myyjä	3	2	1
Myymäläpäällikkö	2	3	1
Työtehtävä	***Palvelusvuodet***		
	0-3- vuotta	4-10- vuotta	yli 10 vuotta
Myyjä	2	1	3
Myymäläpäällikkö	3	1	2
Työtehtävä	***Keskimääräinen viikkotyöaika***		
	10-20 tuntia	21-35 tuntia	37,5 tuntia
Myyjä	3	2	1
Myymäläpäällikkö	0	0	6
Työtehtävä	***Sukupuoli***		
	Nainen	Mies	X
Myyjä	6		
Myymäläpäällikkö	6		

Taulukko 1. Tutkimuksen kohdejoukkoa kuvaava taulukko.

4.2 Tutkimusaineiston analysointi

Tutkimusaineiston analysointi aloitettiin litteroimalla nauhoitettu teemahaastattelujen aineisto. Litteroinnilla tarkoitetaan nauhoitetun aineiston puhtaaksi kirjoittamista puhekielisyyttä mukaillen, jotta alkuperäistä aineistoa pystytään analysoimaan ja tulkitsemaan mahdollisimman virheettömästi. Tutkimusaineiston litteroinnissa on otettu huomioon myös haastatteluissa ilmenneet tauot, vastauksien painotukset sekä vastaajasta ilmentynyt varmuus vastauksien yhteydessä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110-115). Näitä osin emotionaalisia seikkoja on myös hyödynnetty empiirisen aineiston analysoinnin tukena. Lisäksi litterointi pyrittiin toteuttamaan mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen, jotta haastattelujen luotettavuus pysyisi mahdollisimman korkealla.

Tutkimuksessa käytetty puolistrukturoitu teemahaastattelun runko oli muodostettu vastaamaan teoreettisen viitekehyksen päälukuja kokonaispalkitsemista ja työmotivaatiota. Näin ollen teemahaastattelun jäsentelytavaksi muodostui teemoittelu. Teemoittelulla tarkoitetaan aineiston jäsentelytapaa, jossa empiirisestä aineistosta

pyritään havainnollistamaan tutkimuksen aiheeseen liittyvät keskeiset asiat litteroinnissa nousseiden sitaattien avulla. Sitaateista muodostetaan erilaisia teemoittain jaoteltuja kokoelmia, jonka pohjalta tutkimuksen analysointi aloitetaan. (Eskola & Suoranta 2001,174–175.) Eskola & Suoranta (2001, 176) mukaan analyysivaiheessa haastatteluista avattuja sitaatteja voidaan käyttää neljällä eri tavalla: 1. sitaatilla voidaan perustella tutkijan näkemystä asiasta, 2. sitaatin avulla voidaan kuvata aineistoa laajemmin, 3. sitaatin avulla voidaan elävöittää ja rikastaa tekstiä sekä 4. aineistoa voidaan myös suoraviivaistaa sitaattien avulla. Tämän tutkimuksen aineiston analyysitapana on hyödynnetty Eskola & Suoranta mainitsemaa tapaa, jolla sitaateilla voidaan perustella tutkijan näkemystä asiasta sekä kuvata aineistoa laajemmin.

Teemoittelun lisäksi aineiston jäsentelyn ja tulkinnan apuna on käytetty Hirsijärvi et. al. (2004,111) luomaa vaiheittain etenevää aineiston analysointitapaa, joka muodostuu aineiston kuvaamisesta, luokittelemisesta ja yhdistämisestä. Tässä tutkimuksessa litteroitua aineistoa käsiteltiin sekä teemoittelun keinoin, että Hirsijärvi et. al. oppien mukaan luokittelemalla. Hirsijärvi & Hurme (2008, 147) ovatkin todenneet, että luokittelun avulla aineisto pystytään tiivistämään ja kokoamaan sellaiseen muotoon, että sen tulkinta ja vertailu ovat mahdollisia. Tässä tutkimuksessa luokittelua käytettiin myymäläpäälliköiden ja myyjien vastauksien eroavaisuuksien ja yhteneväisyyksien tulkinnan apuvälineenä. Hirsijärvi et. al. mainitsema kolmas vaihe aineiston analysointivälineenä on yhdistäminen, jota tässä tutkimuksessa on käytetty myymäläpäälliköiden ja myyjien vastauksia tulkittaessa yhtenäisenä joukkona, jotta myymälähenkilökunnan yhtenäistä näkökulmaa palkitsemisesta ja sen vaikuttavuudesta työmotivaatioon pystyttiin tulkitsemaan yhtenäisenä käsitteenä.

Aineiston jäsentelyn kautta päädytään lopulliseen aineiston analysointiin, jonka avulla pyritään vastaamaan tutkimuksessa asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tämän tutkimuksen aineiston analysointimenetelmänä on käytetty teoriaohjaavaa sisältöanalyysia. Teoriaohjaavalla sisältöanalyysilla tarkoitetaan analysointitapaa, jossa teoriaa hyödynnetään analyysia tehdessä, mutta analyysi ei pohjaudu pelkästään olemassa olevaan teoriaan, vaan siinä yhdistyy vahvasti sekä teoreettinen että empiirinen aineisto. Analyysin tuloksena syntyy aineisto, joka tunnistaa ole-

massa olevan teorian, mutta luo uusia näkökulmia teoreettisen tiedon pohjalle, eikä pelkästään keskity testaamaan jo olemassa olevaa aihepiirin teoriatietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 98-99.)

4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tämä tutkimus on tutkimusotteeltaan tapaustutkimus, joten sen tuottamaa tietoa ei voida mitata tuottamalla tilastollista tietoainesta, vaan se tuottama aihealueeseen liittyvä ymmärrys pyritään kuvaamaan tulkitsemalla kerätyn aineison empiirisen tiedon avulla. Tutkimuksen luotettavuutta voidaankin tarkastella kahden eri määritelmän reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan samaan tutkimustulokseen päätymistä kahden eri tutkijan toimesta, muiden muuttujien ja rajausten pysymisenä muuttumattomina. Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan määritellä myös sen kautta, kuinka lähelle samaa tutkimustulosta päästään käyttämällä kahta erilaista tutkimusmenetelmää. Validiteetilla taas pyritään kuvaamaan sitä, kuinka hyvin valitulla tutkimusmenetelmällä pystytään mittaamaan tai kuvaamaan tutkimukselle asetettua tutkimusongelmaa. Tutkimuksen luotettavuus pyritään siis määrittelemään tutkimuksen objektiivisuuden näkökulmasta. (Hirsjärvi et al. 2004, 216; Hirsjärvi & Hurme 2008, 185-186).

Tämän tutkimuksen reliabiliteettia ei voida tarkastella täysin objektiivisesta näkökulmasta, sillä kohdejoukon valinnalla voidaan vaikuttaa tässä tapauksessa jonkin verran tutkimuksen lopputulokseen ja olosuhteilla on myös osittainen vaikutus kohdejoukon antamien haastattelujen sisältöön. Tutkimuksen kohdejoukon koko on 12 henkilöä ja tutkimuksen saturaatiopiste saavutettiin noin kahdeksannen haastattelun kohdalla. Tämä kertoo myös osaltaan siitä, että tutkimuksen luotettavuutta ei lisää lähtökohtaisesti kohdejoukon määrän kasvattaminen, mutta eri otannalla voidaan mahdollisesti tuottaa hieman erilainen tutkimustulos, sillä tutkimuksen empiirinen aineisto perustuu haastateltavien henkilöiden subjektiivisiin näkemyksiin. Myös satunnaisotannan kohdistaminen maantieteellisesti laajemmalle alueelle sekä Marimekko OyJ:n globaaleihin vähittäiskauppatoimintoihin voisi mahdollisesti muuttaa osittain tutkimustulosta. Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty kuitenkin lisäämään syvää ymmärrystä tuottavien puolistrukturoitujen teema-

haastattelujen avulla, joiden kohdejoukoksi pyrittiin valitsemaan henkilöitä eri yksiköistä ja uran eri vaiheista.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää erityisesti laadullisen tutkimusmenetelmän valinta, sillä laadullisen menetelmän avulla tutkimuksella pystytään tuottamaan syvällisempää ymmärrystä tutkittavasta kohteesta sekä analysoimaan paremmin syy-seuraussuhteita. Tutkimuksen validiteetista kertoo myös se, että asetettujen tutkimuskysymysten kautta pystytään vastaamaan tutkimukselle asetettuihin tutkimusongelmiin sekä tuottamaan tutkimusongelmien lisäksi aihealueeseen liittyvää laajempaa ymmärrystä kohdeorganisaation eduksi. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan jatkossa mahdollisesti testata kvantitatiivisen tutkimuksen avulla, jossa kohdejoukon kokoa voidaan kasvattaa huomattavasti. Näin tutkimusongelmaan voidaan tuottaa kohdeorganisaation näkökulmasta kylläinen vastaus, joka sisältää sekä empiiristä subjektiivista syy-seuraussuhteisiin vastaavaa tietoa, että tilastollista lukuihin perustuvaa tietoainesta.

4.4 Marimekko Oyj

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on Suomessa vuonna 1951 Viljo ja Armi Ratian perustama vaatetus- ja tekstiilialan yritys Marimekko Oyj. Yritys listautui Helsingin pörssiin vuonna 1974 ja yhtiön osake noteerataan tänä päivänä Nasdaq Helsinki Oy:ssä. Yrityksen toimitusjohtajana on toiminut vuodesta 2015 asti Tiina Alahuhta-Kasko. Marimekko Oyj:n emoyhtiö sekä globaalit tytäryhtiötmuodostavat konsernin, joka suunnittelee, tuottaa ja markkinoi vaatteita, asusteita ja sisustustuotteita globaaleille kuluttajamarkkinoille. Vuonna 2015 Marimekon tuotteita myytiin yli 40 maassa ja yrityksen brändimyynti oli 186 miljoonaa. Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2015 96 miljoonaa euroa ja se työllisti noin 500 henkilöä. Vuonna 2015 Marimekko laajensi myös verkkokauppatoimintaa siten, että verkkokauppa palvelee kuluttaja-asiakkaita 12 eri maassa. Tärkeimmät markkina-alueet Marimekko Oyj:n toiminnalle ovat Pohjois-Eurooppa, Pohjois-Amerikka ja Aasian- ja Tyynenmerenalue. Marimekko konsernin myynnistä 52 % tulee edelleen Suomesta ja 43 % kansainvälisestä myynnistä. (Marimekko, 2015.)

Vuonna 2015 Marimekko kehitti vahvasti tuoteportfoliota sekä asiakaskokemusta, tavoitteena brändimielikuvan uudistaminen ja vahvistaminen. Toiminnan kehittämisen fokuksessa ovat erityisesti muoti, laukut ja asusteet. Kehitystyön tavoitteena on saumattoman asiakokemus sekä digitaalisissa kanavissa, että uudistuvassa vähittäismyyntikonseptissa. (Marimekko, 2015.)

Tämä tutkimus keskittyy kuvaamaan Marimekko Oyj:n Suomen vähittäismyynnin myymälätoimintojen henkilökunnan kokemuksia palkitsemisen vaikuttamisesta heidän työmotivaatioon ja työsuoritukseen. Marimekko Oyj:n omistamissa Suomen vähittäismyymälöissä työskenteli vuoden 2015 lopulla 218 henkilöä. Myymäläorganisaatio muodostuu myyjistä, myymälävisualisteista, aluevisualisteista, myymäläpäälliköstä ja aluepäälliköstä. Myymäläketjua johtaa vähittäiskauppatoimintojen ketjupäällikkö (Henkilöstöhallinto Marimekko OyJ, 2016). Tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan myymäläorganisaatiota myyjien ja myymäläpäälliköiden kokemusten perusteella.

Kuviossa 19. on kuvattuna tämän hetkinen Marimekko Oyj:n vähittäismyymälöiden henkilöstön kokonaispalkitsemisen malli. Teemahaastattelujen tuottamaa empiiristä tietoa peilataan kuviossa 19. esitettävään kokonaispalkitsemisen malliin ja pyritään muodostamaan kokonaispalkitsemisen malli, joka rakentuu henkilöstön kokemuksien, toiveiden ja motivaattorien pohjalle.

Kuvio 19. Marimekko Oyj:n tämän hetkinen kokonaispalkitsemisen malli, vähittäismyynnin henkilöstö.

4.5 Kaupanalan palkkausmallit

Kaupan alan työehtosopimusta noudatetaan vähittäiskaupan, tukkukaupan, agentuuritoiminnan, kioskikaupan, huolto- ja liikenneasematoiminnan, kaupan palvelu- ja tukitoimintojen ja konevuokrauksen toimialoilla. Työehtosopimuksen piiriin kuuluvat kaikki näiden alojen työntekijät, jotka ovat työaikalain alaisia. Tässä tutkimuksessa kaupan alan työehtosopimusta tarkastellaan vähittäiskaupan myyjien ja myymäläpäälliköiden osalta. Vähittäiskaupassa työehtosopimuksen mukaisen rahallisen palkitsemisen suuruuteen vaikuttavat kaupan alalla seuraavat elementit: työtehtävät, koulutus, palvelusvuodet, lisät ja työntekemispaikkakunta.

Työtehtävillä tarkoitetaan työtehtävän vastuullisuutta ja ammatillista vaativuutta. Koulutuksen vaikutus rahallisen palkitsemiseen syntyy kaupan alan työehtosopimuksen mukaan siten, että työntekijä on oikeutettu kolmannen vuoden työkokemusta vastaavaan palkkaan suoritettuaan työtehtävään liittyvän ammatillisen tutkinnon, vaikka hänellä ei olisikaan aiempaa työkokemusta alalta. Palvelusvuosilla taas tarkoitetaan työntekijälle kertynyttä työkokemusta kyseisen alan työtehtävistä, jotka kaupan alan työehtosopimuksen mukaan vaikuttavat työntekijälle maksettavaan tunti- tai kuukausipalkkaan. Työntekemispaikkakunta vaikuttaa vähittäiskaupan työntekijöiden palkitsemiseen kaupan alan työehtosopimuksen mukaan siten, että kuukausi- ja tuntipalkat ovat Helsingissä, Espoossa, Vantaalla ja Kauniaisissa korkeammat kuin muualla Suomessa. (Pam, 2016b)

Kuukausi- ja tuntipalkkojen päälle työntekijöille maksetaan työehtosopimuksen mukaisia lisiä seuraavasti: iltalisä, lauantailisä, aattolisä, yölisä, inventaarilisä, vastuulisä, myymäläpäällikön sijaisuudesta maksettava lisä, kylmä- ja pakkaslisä sekä kielilisä jota maksetaan tilanteessa, jossa työntekijä joutuu käyttämään useampaa kuin yhtä kieltä tavanomaisissa. (Pam, 2016b) Marimekko OyJ:n sisäisenä politiikkana on maksaa kielilisää englanninkielestä, ruotsinkielestä ja japaninkielestä, mikäli muut kaupan alan työehtosopimuksessä määritellyt ehdot täyttyvät. (Henkilöstöhallinto Marimekko OyJ, 2016). Hälytysraha on myös yksi peruspalkan ulkopuolinen rahallinen korvaus, joka maksetaan työntekijälle hänen säännöllisen työajan

päätyttyä ja työntekijän poistuttua työpaikalta, jonka jälkeen hänet hälyteetään takaisin töihin. Taulukossa 2. on havainnollistettu kaupan alan lisien maksuehtoja ja summia (Pam, 2016b).

MYYJÄT JA MYYMÄLÄTYÖNTEKIJÄT		
	Euroa tunnilta	**klo**
Iltalisä tes 12 § 3. kohta	Hki* 4,10 Muu Suomi 3,92	Maanantai–perjantai klo 18–24 ja sunnuntai klo 18–24 aukiolosta riippumatta ja yksinkertaisena. Sunnuntain lisäksi myös kirkollinen juhla-, vapun- ja itsenäisyyspäivä.
marras–joulukuu	Hki* 8,20[1] Muu Suomi 7,84[1]	Sunnuntaisin klo 18–24 myymälän ollessa auki klo 18:n jälkeen. ([1]) Lisä on kaksinkertainen iltalisä.)
Aattoiltalisä tes 12 § 4. kohta	Sama kuin lauantailisä	Kirkollisen juhlapäivän aattona klo 18–24, jos myymälä auki klo 18 jälkeen.
Yölisä tes 12 § 5. kohta	Hki* 6,16 Muu Suomi 5,89	Maanantai–lauantai klo 00–06 aukiolosta riippumatta. Lisää ei makseta sunnuntaiyönä, kirkollisen juhla-, vapun- jaitsenäisyyspäivän yönä tehdystä työstä.
Lauantailisä tes 12 § 6. kohta	Hki* 5,35 Muu Suomi 5,17	Lauantai klo 13–24 aukiolosta riippumatta.
Inventaarilisä lauantaina tes 12 § 7. kohta	Sama kuin lauantailisä	Lauantai klo 13–24 aukiolosta riippumatta.
Vastuulisä tes 12 § 8. kohta	Vähintään 5 % taulukkopalkasta.	
Myymälänhoitajan sijaisuuslisä tes 12 § 9. kohta	5–20 %	
Kylmähuonelisä tes 12 § 10. kohta	Vähintään 5 % taulukkopalkasta.	
Pakkashuonelisä tes 12 § 11. kohta	Pakkashuoneessa tehdyitä tunneilta 20 %:lla korotettu palkka.	
Hälytysraha tes 12 § 12. kohta	Hälytystyöstä maksettavan palkan lisäksi 2 tunnin palkka.	

* Helsinki, Espoo, Kauniainen, Vantaa

Taulukko 2. Kaupan alan myymälähenkilökunnan palkanlisät 1.3.2016 alkaen. (Pam, 2016a)

Kaupan alan työehtosopimuksen kuukausi- ja tuntipalkat on määritelty seuraavasti palkkaluokittain: koululaisen palkka, harjoittelijan palkka ja myyjän palkka. Koululaisen palkka on työehtosopimuksen mukaan 70 % ensimmäisen vuoden myyjän palkasta ja tätä palkkaa voidaan maksaa työntekijälle korkeintaan kahden kuukauden ajan. Harjoittelijan palkka taas on 85 % ensimmäisen vuoden myyjän palkasta ja tätä voidaan maksaa työntekijälle vuoden ajan, jonka jälkeen hänelle tulee maksaa ensimmäisen vuoden myyjän palkkaa. Myyjien palkat ryhmitellään kaupan alan työehtosopimuksen määritelmien mukaisesti kahteen eri henkilöstöryhmään myyjä I ja myyjä II. Marimekko Oyj:n Suomen vähittäiskauppatoiminnoissa toimivat myyjät kuuluvat henkilöstöryhmään myyjä I, joka vastaa kaupan alan työehtosopimuksessa määriteltyä palkkatasoa B1. Taulukossa 3 havainnollistettu kaupan alan työehtosopimuksen palkkauksen muodostumista. (Pam, 2016b)

TAULUKKOPALKAT 1.3.2016-31.1.2017

Kaupan työntekijöiden kuukausi- ja tuntipalkat 1.3.2016 alkaen

Helsinki, Espoo, Kauniainen, Vantaa								
Palkka-ryhmä	1. vuotena		3. vuotena		5. vuotena		8. vuotena	
A	1693	10,58	1754	10,96	1848	11,55	1937	12,11
B1	1779	11,12	1838	11,49	1939	12,12	2026	12,66
B2	1795	11,22	1863	11,64	1967	12,29	2055	12,84
C1	1903	11,89	1969	12,31	2093	13,08	2187	13,67
C2	1917	11,98	1987	12,42	2120	13,25	2221	13,88
D	2018	12,61	2094	13,09	2235	13,97	2405	15,03

Muu Suomi								
Palkka-ryhmä	1. vuotena		3. vuotena		5. vuotena		8. vuotena	
A	1626	10,16	1683	10,52	1768	11,05	1850	11,56
B1	1707	10,67	1765	11,03	1860	11,63	1935	12,09
B2	1724	10,78	1790	11,19	1881	11,76	1962	12,26
C1	1823	11,39	1888	11,80	1998	12,49	2084	13,03
C2	1836	11,48	1901	11,88	2019	12,62	2112	13,20
D	1934	12,09	2025	12,66	2129	13,31	2280	14,25

Taulukko 3. Kaupan alan työntekijöiden taulukkopalkat 1.3.2016 alkaen. (Pam, 2016a)

Myymäläpäälliköiden palkitsemisessa sovelletaan Marimekko OyJ:ssä sopimuspalkkaa, joka ei ole liitoksissa kaupan alan työehtosopimukasen mukaisiin taulukossa 2. ja 3. esitettyihin taulukkopalkkoihin ja palkan lisiin. Sopimuksen mukainen kuukausipalkka perustuu Marimekko OyJ:ssä määriteltyyn myymäläpäälliköiden palkkatasoon. Peruspalkan määrään vaikuittaa osittain myymälän liikevaihto, alaisien määrä ja alallaolovuodet, mutta tarkkaa yrityksen sisäistä määritelmää myymäläpäälliköiden peruspalkan määrittelystä ei ole linjattu. Liikevaihdon suhdetta myymälöiden henkilöstömäärään havainnollistetaan taulukossa 4. (Henkilöstöhallinto Marimekko OyJ, 2016).

Liikevaihto t€	***Henkilöstömäärä***
200 000 - 500 000	2-4 henkilöä
500 000 - 700 000	4-7 henkilöä
700 000 - 100 0000	7-10 henkilöä
1 00 0000 - 2 00 0000	10 -13 henkilöä
2 00 0000- 5 00 0000	13 - 25 henkilöä

Taulukko 4. Henkilöstömäärät liikevaihtoon verrattuna Marimekko OyJ:n Suomen vähittäismyymälöissä. (Henkilöstöhallinto Marimekko OyJ, 2016).

5. PALKITSEMISEN SUHDE TYÖMOTIVAATIOON JA TYÖSUORITUKSEEN

Palkitsemiskokemukset ja näkökulmat palkitsemisesta olivat pieniä eroavaisuuksia lukuun ottamatta hyvin samansuuntaisia sekä myyjillä että myymäläpäälliköillä. Haastattelujen lähtökohtana oli tuottaa näkemys Marimekko Oyj:n myymälähenkilökunnan palkitsemiskokemuksesta sekä palkitsemisen vaikutuksesta heidän työmotivaatioon ja työsuoritukseen. Palkitsemiskokemusta tarkasteltiin Marimekko OyJ:n tämän hetkisen kokonaispalkitsemisen mallin avulla, johon pohjautuen liitteen 1. mukainen teemahaastattelu on rakennettu.

Kokonaisuudessaan myymälähenkilökunnan näkökulma Marimekko OyJ:n palkitsemisperusteista oli hyvinkin vaihteleva ja suurin osa vastaajista sekä myyjä että myymäläpäällikkötasolla mielsi Marimekko OyJ:n palkitsemisperusteet epäselviksi ja tulkinnanvaraisiksi. Kuten Viitala (2004, 269.) on todennut epäjohdonmukaisella palkitsemisjärjestelmällä voi olla negatiivista vaikutusta henkilöstön työmotivaatioon, sekä väärin ymmärrettynä myös yrityksen liiketoimintastrategiaan. Vaikutus liiketoimintastrategiaan heijastuu silloin kun yksilö ei ymmärrä palkkioiden ja tehdyn tuloksen välistä yhtyttä ja näin ollen yrityksen palkitsemisjärjestelmä ei toimi toivotulla tavalla. (Kaplan & Atkinson 1998, 675). Näin ollen case-yrityksen tulisi ehdottomasti panostaa palkitsemisperusteiden selkeyttämiseen ja palkitsemisjärjestelmän kirkastamiseen, jolla voisi olla merkittävä vaikutus sekä työn tuloksellisuuteen, että liiketoimintastrategian jalkautumiseen yksikkö, yhteisö ja yksilötasol-

la. Palkitsemisperusteiden epäselvyyttä kuvaavat seuraavat näkemykset kysyttäessä palkitsemisperusteiden selkeydestä:

” Haluaisin tietää sen haitarin, missä pitäisi olla se palkka”

” En ole aivan varma onko omassa palkassa paljon keskustelun varaa ja mihin se perustuu”

” On vaikeaa jos myymäläpäällikön pitää alkaa palkitsemaan pärstäkertoimen perusteella, kun ei ole selkeitä sääntöjä ja malleja esimerkiksi vastuulisän maksamiseen”

” Lisät vaatisivat sellaisen selvennyksen, että mistä maksetaan ja millä perusteilla”

“En tiedä miksi saan tällaista palkkaa ja mihin palkka perustuu”

” Joku palkkaluokka juttu voisi olla hyvä, niin ei tarvitse miettiä mitähän toi kaveri saa tai ei tuu sellainen kateus, että tekeekö se yhtä paljon töitä kun minä”

“Olisihan se kiva jos kaupallisesta koulutuksesta palkittaisi, kun ollaan kuitenkin suoritettu näitä tutkintoja työn ohessa, tai en mä tiedä palkitaanko, ei mua ainakaan”

” Olen välillä miettinyt myös omaa palkkaani, että mistäköhän taulukosta sekin tulee ja sitten siihen jotain päälle, mutta en tiedä mitä se on”

Palkitsemisen kokonaisuus koettiin kuitenkin suurimmaksi osaksi tasapuolisena ja oikeudenmukaisena, josta kertovat alla olevat myymälähenkilökunnan näkemykset:

” En mä siinä näe mitään epäoikeudenmukaisuuksia”

” Varmasti on oikeudenmukainen, kyllähän kaikilla on mahdollisuus saavuttaa nämä edut”

“Osaltaan on oikeudenmukainen, mutta ei tässä ole huomioitu koulutusta tai vastuun määrää, tai en mä oikeestaan tiedä mitä muille maksetaan”

” Oikeudenmukainen se on, mutta en tiedä onko se loppuun asti kannustava”

Oikeudenmukaisuus on yksi palkitsemisen ja sen aikaansaaman työmotivaatition perusta, josta kertoo myös Adamsin (1965) tasasuhtateoria. Tasasuhtateorian kantavana ajatuksena on oman työpanoksen ja siitä saadun palkkion suhde toisten työntekijöiden vastaavaan suhteeseen. Osa vastauksista heijasteleekin tämän suhteen olevan kohdeyrityksessä hieman kaksijakoinen ja tuottaa eriäviä mielipiteitä palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta. Lisäksi palkitsemispolitiikan epäoikeudenmukaisuuden tuntemuksia voidaan kuvata viitekehyksessä havainnollistetun Leventhalin 1980 julkaiseman menettelytapojen oikeudenmukaisuuden kautta, jossa korostuvat erityisesti palkitsemisen oikeudeudenmukainen menettely palkitsemisen jaon aikana. Haastattelujen vastauksista nousee esiin vahvasti sekä tasasuhtateorian periaatteita, että menettelytapojen oikeudenmukaisuusteorian periaatteita, sillä Marimekko OyJ:n kokonaispalkitsemisen malli sekä palkitsemispolitiikka koettiin osittain epätasapuolisena ja epämotivoivana.

” Kaikki näistä eduista ei ole edes tasapuolisia muualla suomessa asuville, kun ne ovat pk-seudulla vain käytettävissä”

“Välillä palkitaan jostain asiasta ja välillä ei, niin ei se ole kovin johdonmukaista tai oikeudenmukaistakaan”

“Monia palkitaan epäoikeudenmukaisesti ihan väärillä perusteilla ja ne myymälät jotka oikeasti vaikka myyvät eniten niitä takkeja eivät saa edes mainintaa”

” Kyllä mun mielestä on oikeudenmukaisia, paitsi se että jos tehdään hyvää tulosta niin kaikki menee muualle kun sille, kun se kuka on sen tuloksen tehnyt”

Vastauksien perusteella voidaan kuitenkin todeta, että myymälähenkilökunnan mielestä tiimipohjainen palkitseminen on motivoivampaa ja työsuoritusta kasvattavampi palkitsemisen tapa verrattuna yksilökohtaiseen palkitsemiseen. Peruste tiimipohjaisen palkitsemisen suosimiseen nousi vahvasti vähittäiskaupan toimintatavoista ja myymäläympäristöstä, jossa jokaisen työpanos auttaa tiimiä onnistumaan, sillä optimaalisen myyntituloksen saavuttamiseen tarvitaan myös mittava määrä taustatyötä, joka ei ole suoraan taloudellisesti mitattavissa. Vastauksia tukee myös Hoffmanin ja Rogelbergin (1998, 25–26) näkemykset tiimipalkkauksesta palkitsemisen muotona, jossa tiimin palkitseminen onnistuu juuri silloin, kun osallistuminen on tasapuolista. Etuna he näkevätkin nimenomaan selkeän suhteen tuloksen ja siitä saatavan palkkion välillä.

> *” Tiimipohjaisesti ehdottomast, sillä yhteinen onnistuminen motivoi paljon enemmän kuin yhden yksilön nostaminen yli muiden”*
>
> *” Mun mielestä tiiminä, sillä enhän mä yksin sitä myyntiä tee. Se ehkä vois auttaa mua, mutta ärsyttäisi toisia, että nyt toi on hei vaan sen bonuksensa perässä”*
>
> *” Ainakin tossa myymäläkentässä, ei ikinä pysty nostamaan yhtä ihmistä muiden yläpuolelle kun kaikkien työpanos vaikuttaa tulokseen, niin siksi tiimipohjaisesti”*
>
> *” En ainakaan tykkää siitä että aletaan kilpailemaan keskenään, niin siksi se tiimin palkitseminen on parempi”*
>
> *” Tiiminä, mut yksilöpalkkiot voitaisi antaa vaikka hyvistä asiakaspalautteista vaikka leffalippuina”*

Marimekko OyJ: n tulisikin näin ollen vahvistaa myymälähenkilökunnan tiimipohjaista palkitsemista strategisena valintana, sillä tämän tutkimuksen perusteella voidaan nähdä, että tiimipohjainen palkitseminen sitouttaa henkilökuntaa tiimityöhön ja ohjaa voimakkaammin strategianmukaiseen suoritukseen, sillä yhtenäinen tavoite sitoo tiimin tekemään töitä yhteisen työsuorituksen eteen. Myös Kauhanen (2010,89) on havainnut, että palkitsemiskäytänteet ovat yrityksen sisäisiä strategisia valintoja, joilla voidaan ohjata toimintaa haluttuun suuntaan.

5.1 Myyjien näkemyksiä palkitsemisesta

Myyjien näkemyksen mukaan kokonaispalkitsemisen elementeistä työmotivaation kannalta suurin vaikutus on peruspalkalla ja peruspalkan rinnalla nähdään vahvasti aineettomiin palkkioihin lukeutuva työympäristö kokonaisuudessaan. Perusteena peruspalkan tärkeydelle nähdään Marimekko OyJ:n palkitsemismallin taloudellisten palkkioiden muodostuminen vahvasti vain peruspalkasta, jonka vuosi muut taloudellisen palkitsemisen elementit eivät tue henkilön perustarpeita yhtä vahvasti kuin peruspalkka. Peruspalkan merkityksellisyyden ovat todenneet myös tutkijat-Lopez et. al. ja Lee. Lopezin et. al. (2006, 384–388). Heidän tutkimustuloksen perusteella peruspalkka on arvostetuin palkitsemisen muoto myyjien näkökulmasta, joka heijastuu vahvasti myös tähän tutkimukseen vastanneiden myyjien vastauksista. Työympäristön tärkeys palkitsemisen elementtinä nähtiin niin ikään linkittyneenä työmotivaatioon, eikä niinkään työsuoritukseen. Työympäristön motivoivia vaikutuksia olivat työympäristö itsessään, tiimityö ja osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuus sekä itsenäinen työote. Peruspalkan ja työympäristön merkitystä motivaatiokeinona tukee myös Ropen (2000,418) tutkimus myyntitehtävissä olevien henkilöiden motivoitumisesta. Ropen mukaan motivaatio rakentuu rahallisten palkkioiden, oman pätevyyden, itsenäisyyden ja sosiaalisen vuorovaikutuksen yhdistelmänä. Nämä kaikki ominaisuudet korostuivat vahvastiu myös tässä tutkimuksessa haastateltujen myyjien vastauksista.

Peruspalkan ja työympäristö motivoivuutta kuvailtiin seuraavasti:

> *” Peruspalkalla on suurin vaikutus motivaatioon”*
>
> *”No pakko sanoa, että palkalla on suuri vaikutus, mutta työympäristö motivoi kyllä enemmän kuin palkka”*
>
> *”Tottakai palkka ja noi lisät on tosi tärkeitä”*
>
> *” Työympäristö vaikuttaa paljon motivaatioon, ei sitä jaksaisi ilman tätä ihanaa työympäristöä ja tiimiä”*

“Mietittiin just, et kyllä saadaan olla kiitollisia että meillä on tällainen siisti sisätyö, näiden kaikkien ihanien tuotteiden ympärillä, niin ei pidä kyllä valittaa. Se auttaa niin jaksamaan jos on huonompikin päivä ja motivoi ihan oikeesti”

” Varmaankin jos puuttuisi tuo taitolisä, joka on yksi osa tuota ihan palkkaa, niin ei motivoisi niin paljon”

” Se motivoi eniten ehkä toi työympäristö, et tietää et kuunnellaan jos on joku mielipide jostain tai kehitysehdotus. Täällä ainakin tuntuu että ne otetaan vakavasti ja mietitään oikeesti. Ja tietyst se että saa vastuuta”

Näitä seikkoja on myös teorioissaan painottanut tarvehierarkiassaan myös A.H. Maslow (1943). Hänen mukaansa esimerkiksi peruspalkka täyttää fyysien ja emotionaalisen turvallisuuden tarpeen ja työympäristöllä pystytään taas vastaamaan ihmisen sosiaalisiin tarpeisiin. Teorian mukaisesti myös myyjien vastauksissa peruspalkka ja työympäristö nousivat erittäin korkealle myyjien vastatessa alla oleviin kysymyksiin:

”Mitkä nykyisen palkitsemisen keinoista koet erityisen motivoivina ja ovatko nämä keinot riippuvaisia toisistaan?”

”Onko yhteisöllisyydellä ja sosiaalisella ympäristöllä vaikutusta työmotivaatioosi ja miten tämä ilmenee?”

”Millaisilla taloudellisen palkitsemisen keinoilla on työmotivaatiosi kannalta suurin vaikutus?”.

5.1.1 Kokonaispalkitsemisen malli myyjän näkökulmasta

Myyjien näkökulmasta kokonaispalkitsemisenmalli nähtiin suurimmaksi osaksi tuttuina, mutta peruspalkan ja taitolisien ulkopuoliset elementit koettiin lähes poikkeuksetta itsestään selvyyksinä tai niitä ei osattu mieltää osana palkitsemista. Myyjien palkitsemiskäsitys ja mielikuva palkitsemisesta muodostuu siis vahvasti taloudellisten palkkioiden ja peruspalkan ympärille. Kokonaispalkitsemisen muut

elementit nähdään joko työsuhteeseen keskeisesti kuuluvina elementteinä tai myyjien näkökulmasta työnantajan velvoitteina työtekijäosapuolta kohtaan. Näin ollen henkilöstön palkitsemiskäsitystä ja pallkitsemispolitiikan tuntemusta tulisi tietoisesti parantaa, sillä haastatteluissa kävi ilmi, että myyjien arvostus työnantajaa kohtaan nousi huomattavasti, kun he ymmärsivät, että suurin osa kokonaispalkitsemisen mallin mukaisista elementeistä ovat työnantajalle täysin vapaaehtoisia. Tätä tukee myös Strömmerin (1999, 272–273) näkemys siitä, että ymmärrys palkitsemiskäytännöistä heijastuu suoraan työntekijöiden motivaatioon, joten Marimekko OyJ:n tulisikin tietoisesti pyrkiä lisäämään työntekijöiden palkkatietoisuutta, jotta myös palkitsemisen avulla pystytään välittämään viesti arvostuksesta ja välittämisestä henkilökuntaa kohtaan.

> *” Vaikuttaa tutulta, mutta niitä ei ole tullut ajateltua tällaisena kokonaisuutena”*
>
> *” Tämän mallin mukainen käsitys mullakin on, vaikka en mä nyt näitä aineettomia palkkioita osannut palkitsemiseksi ajatella”*
>
> *” Työterveyshuoltoa pitää itsestään selvyytenä, eikä sitä ole aikaisemmin ajatellut että se on palkkio. Tätä kuitenkin arvostan todella paljon”*
>
> *“En ajatellut että nää on niin ku palkitsemista, nää on aika itsestäänselvyyksiä suurin osa”*
>
> *” Etuja on jotenkin vaikea yhdistää siihen sanaan palkitseminen, mutta ymmärrän kyllä että sitähän ne tavallaan on, mutta ehkä sitä ei siinä hetkessä koe sellaseks”*
>
> *” Nämä edut ei juurikaan minuun vaikuta, nämä eivät nouse niin suureen rooliin, että ne motivoisi”*

Osa Marimekko OyJ: n kokonaispalkitsemisen elementeistä oli kuitenkin myyjille täysin tuntemattomia ja heidän käsityksen mukaan tällaisia palkitsemisen tapoja ei yrityksessä ole ollut aikaisemmin. Lisäksi heillä ei ollut selvää käsitystä siitä, kuinka esimerkiksi sidosryhmäetuuksia on mahdollista hyödyntää myyjän työtehtävässä tai kuinka vastuulisän saaminen ja uralla eteneminen Marimekolla on mahdol-

lista. Armstrong & Brown (2006, 8) määrittelivät strategisen palkitsemisen perus-elementtejä, jotka ovat mainittuna tämän tutkimuksen luvussa 2.1.

Tähän näkökulmaan viitaten Marimekko OyJ:n myyjien palkitseminen ei ole sidoksissa organisaation tavoitteisiin ja päämääriin, eikä palkitsemisella ole vaikutusta yksilöiden sitoutumiseen tai strategiafokusoitumiseen, sillä he eivät hahmota palkitsemisen kokonaisuutta ja työsuorituksen ja palkitsemisen yhteyttä toisiinsa. Lisäksi arvostus palkitsemisjärjestelmää kohtaan on osittain heikko, sillä he eivät hahmota yhteyttä palkitsemisen ja strategisten päämäärien välillä. Näin ollen palkitsemisella ei pystytä tuottamaan Armstrong & Brownin määritelmän mukaista työnimua, jolla johdetaan yrityksen kyvykkyyksiä. Voidaankin todeta, että yritys investoi henkilöstön palkitsemiseen resursseja ja pääomaa ohjaamaan toimintaa, mutta ei saavuta sillä esimerkiksi haluttua kasvua työmotivaatiossa tai työn tuottavuudessa, sillä henkilöstö ei ole tietoinen tällaisista palkitsemisen malleista.

> *” Mä en ainakaan tienny mistään Scandic-ketjun alennuksista, enkä edes tiedä miten niitä voi myyjänä saada kun ei tee reissutyötä”*
>
> *” Vastuulisästä en ole ollut tietoinen ja monesti unohtuu esimerkiksi tuo oppiminen ja kehittyminen”*
>
> *” Ehkä nyt sidosryhmetuudet on sellasia mist en oo tienny aikasemmin, paitsi työkenkäjutusta”*

5.1.2 Myyjien näkemyksiä aineellisesta palkitsemisesta

Aineellinen palkitseminen koettiin lähes kaikkien vastauksien perusteella hieman vaikeasti hahmotettavaksi kokonaisuudeksi, eikä työsuorituksen ja palkkion suhdetta pystytty toteamaan selkeästi. Tähän tulisi kiinnittää näin ollen case-organisaatiossa erityishuomiota, sillä Heneman ja Wernerin (2005) tutkimukset ovat osoittaneet, että oikeanlaisella palkitsemisella saadaan työntekijät toistamaan toivottuja työsuorituksia ja palkitseminen on yksi tärkeimmistä strategian jalkauttamiseen käytettävistä työkaluista. Lisäksi aineellisiin palkkioihin lukeutuvat edut koettiin hyvin ristiriitaisena. Etuja arvostettiin lähes poikkeuksetta erittäin korkealle,

mutta kävi myös ilmi, että osa Marimekko OyJ:llä käytössä olevista eduista on sellaisia, joita henkilökunta ei näe taloudellisena palkitsemisen muotona. Tämän havainnollistavat seuraavat vastaukset:

> *” Eihän ysmyssä ole mitään erikoisalennuksia, niin ei se ole mikään etu meille”*
>
> *” Erikoispalkkioita ei saada niin usein, eikä ne ole mitään ihmeellisiä, niin en koe niitä selvästi palkitsemisena”*
>
> *” En mä nää että työvaate on mikään etu kun meidän pitää olla firman vaatteissa joka tapauksessa”*
> *” Ei noi sidosryhmäetuudet palkitse, ku ei niitä edes kukaan käytä, paitsi tota kenkäetua”*
>
> *” Yrityksen antama joululahja on aina kyllä vähän sellainen, että miettii että mitäköhän ylivarastoa tänä vuonna saadaan, niin ei tunnu kovin palkitsevalta, mutta tottakai se on kiva kun ylipäätään muistetaan”*

Osa eduista on kuitenkin sellaisia, joita henkilökunta todella arvostaa ja ne nousivat esiin monissa vastauksissa. Erityisesti laajaa työterveyshuoltoa arvostetaan erittäin paljon ja se koetaan myös työnantajan arvostuksen osoituksena henkilökuntaa kohtaan. Lisäksi liikuntasetelit nähtiin hyvänä etuna, mutta suurin osa vastaajista toivoi liikuntasetelin tilalle liikunta-ja kulttuuriseteliä edun monikäyttöisyyden vuoksi. Koska työntekijöiden näkemykset eroavat osittain toisitaan, voisi palkitsevuutta lisätä kokeilemalla Kauhasen (2003, 116–117) mainitsemaa etujen voileipämallia, jossa henkilökunta voisi vapaasti valita rajatuista henkilöstöeduista juuri heitä motivoivat ja palkitsevat etuudet. Tämä voisi lisätä palkitsevuuden tunnetta ja luoda positiivisen vaikutuksen myös työmotivaatioon.

> *” Hyviä etuja ja mä koen ne sellasiks, että on tosi kiva kun meillä on nää”*

“Työterveyshuolto on ainakin tosi iso etu ja arvostan sitä paljon”

” Jos olis kulttuuriseteli, niin sitä arvostaisin ainakin itse enemmän kun tätä liikunta juttua”

Aineellisen palkitsemisen motivaatiovaikutuksia pyrittiin selvittämään teemahaastattelussa kysymyksellä: “Koetko yrityksen antamat tuotepalkkiot palkitsevina ja motivoivina? “Vastauksien perusteella voidaan päätellä, että konkreettiset ja rahalliselta arvoltaan merkittävät tuotepalkkiot koetaan palkitsevina ja motivoivina, mutta rahallisella arvona mitattuna pienemmällä tuotepalkkiolla ei ole palkitsevaa ja motivoivaa vaikutusta. Pinder (2008) on myös osoittanut teorian kautta, että työntekijän motivoitumiseen ja työsuoritukseen vaikuttaa suuresti yksilön kokemus tavoitteiden saavuttamisesta luvassa olevan palkkion mielekkyydestä. Vastauksien perusteella voidaan myös olettaa, että palkinnon yllykearvo suhteessa yksilön työpanokseen voi olla liian pieni ja näin ollen kilpailuista saatavat tuotepalkkiot eivät motivoi työntekijöitä tai saa aikaan toivottua työsuorituksen kasvua. Tämän on todistanut odotusarvoteoriallaan myös Victor Vroom. Myös työnantajnn näkökulmasta palkkio tulee asettaa siten, että se ohjaa aidosti työntekijöiden toimintaa kohti haluttua päämäärää. Tämän on osoittanut teoreettisessa teoksessaan: Motivaatio, tahto ja oppiminen muun muassa Ruohotie (1988, 65).

” No ainakin tämä silkkipaita palkinto oli tosi motivoiva”

” On ihan kiva saada tuotepalkinto ja jopa omalle kohdalle sattunut, niin on todella kiva”

” Jos se on joku servetti tai muki, niin ei se motivoi tai tunnu niin ku oikeelta palkinnolta”

” Alle 50 euroa rahana ei ole palkitseva, vaan sen pitäisi sitten olla joku tuote”

” Mua ei motivoi sellainen rahallinen tai et saisi rahaa, enemmänkin jos sais jonkun tuotteen johon ei itellä ois varaa”

Marimekko OyJ:n tämän hetkiset taloudellisen palkitsemisen keinot koettiin lähes kaikissa haastatteluissa myyjien näkökulmasta riittämättömiksi ja niihin toivottiin muutoksia, jotta saavutetuista tavoitteista palkittaisiin entistä vahvemmin taloudellisin keinoin. Myyjien kaipaamaa palkitsemisen muotoa pyritiin teemahaastattelussa selvittämään seuraavan kysymysasettelun avulla: ”Puuttuuko Marimekko OyJ:n kokonaispalkitsemisen mallista, jonkin olennainen asia, joka parantaisi työmotivaatiotasi ja työsuoritustasi olennaisesti? Mikä tällainen elementti olisi?”. Kaikissa myyjien vastauksissa korostui vahvasti taloudellinen palkitseminen ja kokonaispalkitsemisen mallista puuttuva tulokseen sidottu palkitsemisenmuoto. Myyjien näkökulmasta tulokseen sidottu taloudellinen palkkio voisi muodoltaan olla joko rahallinen palkkio, yrityksen tuotepalkkio, lahjakortti tai matkustamiseen liitoksissa oleva palkkio. Vastaukset olivat hyvin yhteneväiset ja myyjien näkökulma tulokseen sidottuun palkitsemiseen oli haastattelujen perusteella hyvin voimakas.

> *” Mun mielestä sellaiset ois kivoja, että se koko jengi joka on ollut mukana, kun päästään budjettiin niin saadaan joku lisä. Kaikkein kivoin ois, jos saataisi siitä raha.”*
>
> *” Joku sellainen tulosbonus. Bonus vois olla rahan lisäksi vaikka joku muu tuntuva, vaikka mekko”*
>
> *” Joku vaikka risteily tai retki vois olla kiva palkinto, joka oikeesti tuntuis”*
>
> *” No just joku tuotejuttu Marimekolta tai lahjakortti ravintolaan, leffaliput tai lahjakortti johonkin”*

Aineellinen palkitseminen nähtiin erittäin tärkeänä sellaisissa yhteyksissä, jossa myyjien toimesta on saavutettu taloudellisesti merkittävä tulos. Myyjien näkökulmien mukaan taloudellisesti merkittävästä saavutuksesta tulisi palkita aineellisen palkitsemisen keinoin, sillä myyjät kokevat, aineettomalla palkitsemisella ei ole niin suurta palkitsevuuden vaikutusta sellaisessa tilanteessa, jossa myyjien erinomaisen työsuorituksen ansiosta on saavutettu merkittävä myynnillinen onnistuminen. Aineeton palkitseminen nähdään tällaisessa tilanteessa työsuorituksen

aliarvioimisena ja arvostuksen puutteena, joka myyjien kokemuksien mukaan laskee työmotivaatiota.

> *” Toki joskus ollaan saatu joku kakku tai pullapussi, mut se ei tunnu niin kivalta, jos oot tehny talolle miljoona euroa rahaa ja saat siitä korvapuustin”*

> *“Päästiin vuosibudjettiin ja saatiin siitä joku diplomi, niin ei se tuntunut kyllä miltään palkkiolta. Jotenkin sellaiselta että tässäkö tää nyt oli”.*

5.1.3 Myyjien näkemyksiä aineettomasta palkitsemisesta

Myyjien näkökulmasta aineettomat palkkiot eivät korostu palkitsemisen muotona samalla tavalla kuin aineellisen palkitsemisen elementit, sillä heidän mukaansa aineettomia palkkioita miellä samalla tavalla palkitsemiseksi kuin aineellisia palkkioita, sillä niitä ei osattu hahmottaa suoraan työhön ja tulokseen liittyvinä palkkioina. Aineettomat palkkiot nähtiin myyjän näkökulmasta tärkeänä osana työviihtyvyyttä, työmotivaatiota, sitoutumista ja työhyvinvointia, mutta palkitsevuuteen ja työsuoritukseen liitettynä aineettomien palkkioiden vaikutus nähtiin pienenä.

Aineettomia palkkioita ovat tutkineet myös Armstrong & Cummins (2011, 46–49.), jotka näkevät, että tärkeintä palkitsemisessa on palkitsemisen kytkeminen osaksi toimintaa ja työsuoritusta, jotta sillä saataisi aikaan haluttuja vaikutuksia. Näin ollen Marimekko OyJ:n tulisi tietoisesti korostaa laajojen aineettomien palkitsemistapojen strategista tarkoitusta sekä vahvistaa niiden käyttötapoja oikeissa yhteyksissä, jotta haluttu palkitsevuus- ja työsuoritukseen heijastuva vaikutus pystytään havainnoimaan selkeämmin sekä työntekijä että työnantaja osapuolen näkökulmasta.

> *” Aineettomat palkkiot on myös sellasia, joita ei ehkä ajattele että nyt mua palkitaa, se on sellasta että niinhän sen pitää olla”*

> *” Ei tätä työympäristöä niin ajattele motivoivana, kun tää on niin ku meidän työpaikka”*

> *” En jotenkin ajattele noita aineettomia niin ku palkkioina”*

Aineettoman palkitsemisen muotona kiitokset ja tunnustukset koettiin erittäin tärkeiksi ja myyjien vastauksien perusteella yrityksessä ei jaeta tarpeeksi kiitoksia ja tunnustuksia. Vastauksissa korostui kuitenkin selvästi oman lähiesimiehen kiitettävästi antamat kiitokset ja tunnustukset hyvästä työstä sekä niiden tärkeys työntekijälle. Muualta organisaatiosta tulevat kiitokset koettiin vähäisinä. Curry (2005, 16) on myös havainnut tutkimuksissaan, että juuri aineettomat palkkiot ovat sellainen palkitsemisen muoto, jossa lähin esimies voi tuottaa aineettomia palkitsemisen elämyksiä yksilöille kiitoksen, joustamisen ja valtuuttamisen keinoin. Kiitoksien ja tunnustuksien vaikutuksen ovat todenneet myös Kauhanen ja Viitala, jotka näkevät, että kiitoksella ja tunnustuksella pystytään vaikuttamaan hyvin suoraviivaisesti yksilön työmotivaatioon ja palkitsevuuden tunteeseen. Heidän mukaansa kiitokset ja tunnustukset ovatkin yksi merkittävimmistä aineettoman palkitsemisen keinoista. (Viitala 2009, 162; Kauhanen 2006, 135).

> *” Kai kiitoksia ja tunnustuksia vois enemmänkin olla, et kun esimerkiks ylitettiin se viime vuoden budjetti, niin tuli vaan se sellainen diplomi. Et ois toivonu, että ois tullut jotain enemmän kun ollaan ite niin ylpeitä ja tyytyväisiä siitä, niin et sit ois joku…vaik sit jotkut silkkipaidat tai joku yhteinen päivä”.*
>
> *“Eihän siitä kiitoksia ikinä tarpeeksi ole ja niiden pitää olla sit sellasia aitoja”*
>
> *“Oma esimies kehuu ja kiittää aina ihanasti, niin se motivoi todella paljon”*
>
> *” Konttorilaiset eivät kuitenkaan arvosta myymälöitä ja myymälätyötä tarpeeksi, eikä meille tule sieltä kiitoksia, niin tuntuu välillä epämotivoivalta”*
>
> ” *Kyllä mä koen, että mäkin sellasta tarviin tietyn väliajoin, että tietää että tekee ne hommansa hyvin, eikä sen tarvi olla mikään ylemmän tahon keksimä palkkio, vaan omalta esimieheltä saatu kiitos on yhtä tärkeä ja motivoi”*

Yhteisöllisyys ja yrityksen järjestämä virkistystoiminta ja muu yhteisöllinen toiminta nähtiin myyjien näkökulmasta erittäin mielekkäänä toimintana, mutta myyjien vastauksien perusteella sillä ei ole vaikutusta työsuoritukseen tai motivoitumiseen pitkällä aikavälillä. Virkistystoiminta nähtiin työilmapiirin ja tiimityön parantamisen välineenä, mutta suoraa yhteyttä palkitsevuuden tunteeseen, työsuoriotukseen tai työmotivaatioon myyjät eivät nähneet sillä olevan. Useat myyjät nostivat vastauksissaan esiin myös toivomuksen saman työssäkäyntialueen yhteisen virkistystoiminnan tai juhlatilaisuuksien järjestämisestä, joka osaltaan lujittaisi myyjien yhteenkuuluvuuden tunnetta ja yhteisöllisyyden tarvetta. Teoreettisesta näkökulmasta katsottuna Rantamäki et. al. kokonaispalkitsemisen mallissa (2006,16) ja Zingheimin ja Schusterin (Armstrong & Cummins 2011, 47.) luomassa kokonaispalkitsemisen mallissa nostetaan esiin myös yhteisöllisyyden ja virkistystoiminnan vaikutus osana henkilökunnan motivointia ja palkitsemista. Heidän mukaansa henkilöstötapahtumat, kollegat ja ihmisläheisyys voidaan nähdä aineettomana palkitsemisen muotona, jolla on työntekijälle palkitseva vaikutus. Haastattelujen perusteella myyjät kokevat Marimekko OyJ:ssä yhteisöllisyyden ja työhyvinvoinnin kannalta tärkeänä tekijänä, mutta eivät miellä sitä suoraan verrannolliseksi palkitsemisen keinoksi.

> *” En mä tiedä kokisinko sitä suoraan palkitsemisena, mutta kasvattais se varmasti tiimihenkeä ja olisi kiva jos olisi sellasia koko myymäläkentän yhteisiä juttuja, missä oppis tuntemaan muitakin”*
>
> *” No en mä tiedä vaikuttaako virkistystoiminta ja muu yhteisöllinen juttu siihen päivittäiseen tekemiseen”*
>
> *” Se varmasti lisää hyvää oloa Marimekkoa kohtaan ja parantaa yhteishenkeä, mutta ei ole mielessä kun teet töitä eikä se vaikuta työn tekemiseen”*
>
> *” Jos haluais että sillä olisi vaikutusta työhön, niin pitäisi olla liitännäinen jotenkin työhön”*

Oppiminen ja kehittyminen nostettiin myös tärkeäksi osa-alueeksi osana aineetonta palkitsemista. Haastateltavien vastauksissa korostui työn rikastamisen halu koulutuksien ja uuden oppimien avulla, joka tuotti haasttattelujen perusteella heille

palkitsevuuden tunteita. Lisäksi vastauksissa korostui myös kansainvälisyys ja toivomus yrityksen sisäisestä kansainvälisestä trainee-ohjelmasta, joka nähtiin erityisesti työmotivaatioon ja jopa päivittäiseen työsuoritukseen vaikuttavana tekijänä, mikäli yksilötasolla nähtäisi, että hyvän työsuorituksen ansiosta olisi mahdollisuus päästä työskentelemään tietyn jakson ajaksi Marimekko OyJ:n myymälöihin Suomen ulkopuolelle. Oppiminen ja kehittyminen nähtiin myyjien näkökulmasta pääsääntöisesti oman työn rikastamisen näkökulmasta palkitsevana, eikä niinkään uramahdollisuuksien ja etenemisen näkökulmasta tavoittelemisen arvoisena. Vastauksissa korostui erityisesti oman osaamisen kehittäminen ja sitä kautta motivoituminen. Työn rikastamisen palkitsevuuden on havainnut tutkimuksissaan myös Furnham (1997, 286). Hänen mukaansa työn rikastaminen voidaan toteuttaa työnkierron, vaihtelevuuden tai laajuuden kautta, jolloin työntekijän työmotivaatio kasvaa. Henkilökohtainen kehittyminen on myös nostettu vahvaan rooliin yhtenä aineettomana palkitsemisen keinona myös kaikissa tämän tutkimuksen luvussa 2.2. mainituissa kokonaispalkitsemisen malleissa. Näin ollen voidaankin todeta, että henkilökohtainen kehittymisen tarve ja työn vahtelevuus koetaan myös Marimekko OyJ:n myyjien näkökulmasta erittäin tärkeäksi.

Aineetonta palkitsemista tutkineet Kantor et. al. (2004, 13.) ja Moisio et. al. (2006, 29.) ovat myös tutkimuksissaan osoittaneet, että henkilökohtaisilla kehittymismahdollisuuksilla on selvä vaikutus työmotivaatioon. Heidän mukaansa oppimisen ja kehittymisen sekä uramahdollisuuksien arvo palkitsemisen välineenä nousee huomattavasti, mikäli sillä pystytään vastaamaan mahdollisimman hyvin työntekijöiden toiveisiin ja odotuksiin. Näin ollen Marimekko OyJ:n kokonaispalkitsemisen mallia voisi mukata oppimisen ja kehittymisen osa-alueelta vastaamaan entistä enemmän henkilökunnan toiveisiin itsensä kehittämiseen kansainvälisessä ymäpäristössä sekä laajemman työliitännäisen oppisopimuskoulutuksen mahdollistamiseen.

> *” Ulkomaille sijottuva trainee-ohjelma ois tosi mielenkiintoinen, joka vois just olla omaan alaan liittyvä, mut Marimekolla”*

> *” Joku kansainvälinen juttu ois tosi siisti, joku vaihto tai sellainen. Se vaikuttais oikeesti motivaatioon, jos kaikki ei pääsis vaan pitäis just hakea tai jotain”*

” Tosi suuri vaikutus, esimerkiksi myyjän työn ohessa voi olla itsenäisiä projekteja ja mahdollisuus kehittyä niin kyl se motivoi hirveesti ja antaa myyjän työhön sellaisen suolan”

” Sellaiselle erikoispuolelle myyjän työstä esimerkiksi stailisti tai ompelija tai visuaalisti”

5.1.4 Myyjien työmotivaatioon vaikuttavat tekijät

Myyjien palkitsemisen kokemukset ja työmotivaatioon vaikuttavat tekijät nousivat vahvasti heidän omasta onnistumisesta, eikä tiimin onnistumista nähty yhtä vahvana tekijänä työmotivaation kannalta kuin omaa henkilökohtaista onnistumista. Vaikka luvussa 5.1.2 todettiinkin myyjien kaupaavan palkitsemisen muodoksi lisää tulokseen sidottuja palkitsemisen elementtejä, nousee vahvasti esille myös sisäisistä palkkioista motivoituminen. Lee (1998, 66–73.) on tutkinut myyjien palkitsemisen tunteisiin vaikuttavia seikkoja tutkimuksissaan ja osoittanut, että sisäisiin palkkioihin suuntautuneet myyjät kokevat henkilökohtaisen onnistumisen, ammatillisen kehittymisen ja tavoitteiden saavuttamisen palkitsevana ja motivaatiota kasvattavana tekijänä. Marimekko OyJ:n myyjät voidaan teemahaastattelun perusteella lukea pääsääntöisesti sisäisiin palkkioihin suuntautuneiksi, mutta työmotivaatioon ja palkitsemiseen vaikuttavat myös tulokseen sidotut palkkiot. Näin ollen Leen teoriaa sisäisiin palkkioihin suuntautuneista myyjistä ei voida täysin suoraviivaisesti soveltaa Marimekko OyJ:n myymälöissä työskentelevien myyjien motivoitumislähteisiin.

” No kyllä sekä että motivoi sekä oma onnistuminen että tiimin ja, myöskin siitä arvostuksesta omaa työtä kohtaa. Kun on sellainen luonne, että haluaa tehdä kaikki hyvin niin motivoi kun on suoriutunut hyvin itse”

” No molemmat, mutta paras mieli tulee omasta onnistumisesta”

“Kyllä se oma onnistuminen motivoi tosi paljon, vaikka toki on hienoa kun tiimikin onnistuu”

Tutkimuksen perusteella Marimekko OyJ: n myyjien työmotivaatioon vaikuttaa erityisesti aineettoman palkitsemisen elementit, eivätkä niinkään taloudellisen palkitsemisen keinot. Teemahaastattelun vastauksista nousevat selvästi esiin oma vaikuttamisen mahdollisuus ja työympäristö keskeisimpinä työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Gagne & Deci (2005, 347.) ovat luoneet. Työmotivaation STD-mallin, jossa korostuu täysin myös tämän tutkimuksen osittamat seikat työntekijöiden työmotivaatioon muodostumisesta erityisesti työilmapiirin, työskentelyolosuhteiden ja työnsisällön ympärille. Lisäksi Gagne & Deci viittaavat tutkimuksessaan yksilön autonomisuuden tarpeeseen ja sen tuottamaan työmotivaation kasvuun, joka heijastuu myös tämän tutkimuksen myyjien vastauksista. Itsemäärämisoikeuden puolesta puhuu myös Edward L. Decin ja Richard M. Ryanin vuonna luoma itsemääräytymisteorian, jossa korostetaan myös yksilön autonimisuuden tunnetta suhteessa kontrolloituun toimintaan ja mikäli yksilö kokee itsensä autonomiseksi, voidaan työmotivaation olettaa olevan korkealla tasolla.

> *” Jos on liian määrättyä tai näin niin tulee sellainen olo, että ei arvosteta, omaehtoisuus kyllä motivoi”*
>
> *” Palkinto on vaan ehkä* mukava *lisä, mutta mitä mä nään, niin tollasessa kisassa motivoi eniten se yhteistsemppi”*
>
> *” Esimerkiksi nyt kun on ollut tää AoS, niin se on ollut hyvä keino motivoida”*
>
> *” No kyl mun motivaatioon vaikuttaa toi työympäristö ihan selkeesti”*

Vastauksien perusteella millään yksittäisellä tekijällä ei ollut suurta negatiivista vaikutusta myyjien työmotivaation muodostumiseen. Myyjät eivät kuitenkaan täysin pystyneet nimeämään yhtä yksittäistä asiaa, joka nostattaisi huomattavasti heidän työmotivaatiota. Vastauksissa kuitenkin korostui se, että eduilla, sidosryhmäetuuksilla ja henkilökunnan juhlatilaisuuksilla ei ole vaikutusta myyjien motivoitumiseen, vaan ne koetaan työsuhteeseen kuuluvina etuuksina. Haastatteluissa nousi esiin vahvasti myös kilpailijoiden tarjoamat laajemmat taloudelliset kannusteet, jonka vuoksi Marimekko OyJ: llä käytössä olevat palkitsemisen keinot

tuntuivat merkityksettömiltä, eivätkä näin ollen vaikuta yksilön työmotivaatioon kasvattavasti.

> *” No en mä tiedä onko täs nyt sellasta mikä on ihan erityisen motivoiva, kun on kuullut että muilla saattaa olla jotain loma-matkoja tai Stockmannin lahjakortteja, niin ei tässä nyt mitään sellaista ihmeellistä ole”*
>
> *” En tiedä motivoiko nämä edut suoranaisesti, ehkä sitä ei tule ajateltua motivointina vaan palkan lisänä.*
>
> *” No just noi sidosryhmäetuudet ei motivoi, eikä niillä ole mitään vaikutusta mihinkään”*
>
> *” Tiimin yhteiset tilaisuudet kantaa kauemmaksi ja oikeesti motivoi, mutta muilla juhlatilaisuuksilla ei ole vaikutusta motivaatioon”*

Työnantajan järjestämät myyntikilpailut koettiin myyjien näkökulmasta hieman ristiriitaisesti. Kilpailujen säännöt koettiin lähes kaikkien haastatteluun osallistuneiden myyjien näkökulmasta epätasa-arvoisiksi ja monesti myös epäjohdonmukaisiksi. Tämän vuoksi myyntikilpaulut eivät tuota myyjien näkökulmasta haluttua vaikutusta motivaatioon, sillä he eivät koe kilpailuja tasapuolisiksi ja heidän näkemyksien mukaan kilpailussa tulisi palkita useampi myymälä, sillä myymälät eroavat sekä kooltaan että sijainniltaan niin paljon toisistaan, että kilpailua on heidän mielestä mahdotonta muodostaa tasa-arvoiseksi, mikäli kilpailussa palkitaan vain yksi voittaja. Chonko et. al. (1992, 567–570.) tutkimustulokset tukevat vahvasti Marimekko OyJ:n myyjien näkemyksiä, sillä Chonko et. al. mukaan erityisesti tasapuolisuus ja kaikkien kilpailuun osallistuvien myyjien mahdollisuus voittoon on edellytys mahdollisimman korkealle yllykearvolle ja työntekijöiden motivoitumiselle.

Vastauksista kävi mös ilmi, että mikäli kilpailun säännöt ovat selkeät ja kilpailusta saatava palkkio on henkilölle mieleinen, nousee kilpailuiden aikaansaama motivaatiovaikutus korkeaksi. Rope & Kettunen (2012, 94–113.) ovatkin todenneet, että palkitsemisella ja realistisilla tavoitteilla on yhteyttä työmotivaatioon ja sitä kautta muodostuvaan työsuoritukseen. Optimaalisen työsuorituksen ja työmotivaation

kasvu edellyttää Honka & Ruohotien (1999,23) ja Chonko et. al. (1992, 568) teoreettisten tutkimusten mukaan johdonmukaisia kilpailusääntöjä, kilpailun tuomia todellisia hyötyjä kilpailijoille sekä kilpailu teeman rakentamisen sellaisien asioiden ympärille, joka nostaa myyjissä kilpailuhenkisuuttä ja vireystilan kasvua. Nämä asiat nousevat esiin myös tämän tutkimuksein myyjien vastauksissa.

> *” No riippuu vähän, mut just jos on vaikka takkikisa tai joku, niin tulee mietittyä, että meillä on niin pieni myymälä, että miten meillä olisi mahdollisuus edes voittaa”*
>
> *“Välillä säännöt on aika sekavia, niin ku silloin jouluna, niin en tiedä motivoiko se tai vaikuttiko just työsuoritukseen, kun jo heti tiedettiin et saadaan se palkinto”*
>
> *” Väistämättä ajattelee kilpailuista, että onkohan tässä nyt mitään mahiksia vai ei kun yks vaan voi voittaa?”*
>
> *“Kyllä kilpailut motivoi ja laittaa yrittämään kovemmin, jos niissä on joku selkeä itseä kiinnostava palkinto, niin kyllä se sit tuntuu palkkiolta”*
>
> *” Kyllä ne parantaa, paitsi silloin kun on tullut aina pettymyksiä, että myytiin määrällisesti kaikkein eniten, mutta sitten joku pieni myymälää myy vaikka 5 takkia enemmän kun edellisenä vuonna ja voittaa”*

Myyjien kokemuksiin tasapuolisesta kilpailusta voidaan vaikuttaa esimerkiksi Curryn (2005, 16), Adamsin et.al. (2000, 97) ja Spitzerin (1996, 23–24, 49) mainitsemalla pistejärjestelmällä, joita voi myös soveltaa kaupan alan myyntikilpailuihin. Tietyllä työsuorituksella kilpailussa olisi mahdollisuus saavuttaa tietty pistemäärä ja palkkiot jaettaisi tiimipohjaisesti pistemääriin sidottuna. Näin pistejärjestelmä voisi toimia vastauksena myyjien esiin nostamaan tasapuolisuuteen.

5.1.5 Työsuorituksen yhteys palkitsemiseen myyjätasolla

Vastauksien perusteella myyjillä oli selkeä näkemys työsuorituksen ja palkitsemisen välisestä suhteesta ja siitä, kuinka siihen voidaan palkitsemisen avulla vaikuttaa. Kaikkien kyselyyn vastanneiden myyjien vastauksissa korostui työsuorituksen ja rahallisen palkitsemisen välinen yhteys. Vastauksien perustella myyjien työsuorituksen ylläpitämiseen sekä lyhyen aikavälin työvuorituksen parantumiseen vaikuttaisi selvästi työn tulokseen liitännäinen tulospalkko tai bonus. Myös uramahdollisuudet ja uuden oppiminen nähtiin yhtenä työsuoritukseen positiivisesti vaikuttavana tekijänä. Teoreettiset mallit, vahvistamisen teroria ja organisaatiokäyttäytymisen mukauttamismalli tukevat myyjien vastauksia rahallisen palkitsemisen merkityksestä suorituksen tehostajana. Kuten Stajkovic ja Luthans (2003) ovat tutkimuksissaan todenneet rahapalkkioilla pystytään lisäämään työntekijäiden tehokkuutta noin 23 prosentilla.

Työsuorituksen ja palkitsemisen yhteyttä pyrittiin selvittämään teemahaastattelussa seuraavien kysymyksien avulla: ”Koetko, että jollain tietynlaisella palkitsemisella olisi positiivista vaikutusta työsuoritukseesi? Mikä tämä kyseinen palkitsemistapa olisi?” ja ”Millä asioilla työnantaja voisi lisätä työmotivaatiotasi siten, että sillä olisi positiivista vaikutusta työsuoritukseesi?” Vastaukset heijastelevat Rantamäki et.al (2006) muodostamaa kolmiomallia. Haastatteluun vastanneet myyjät ovat sisäsyntysesti erittäin korkeasti motivoituneita, mutta kaupaavat kuitenkin työsuorituksensa tueksi työnantajalta tätä motivaationlähdettä tukevaa palkitsemisen mallia.

> *” No ensin ainakin tulee mieleen sellainen työsuoritukseen perustuva tuloslisä, se vois olla myymälöissä tulokseen liittyvä ja parantais varmasti ainakin omaa työsuoritusta”*
>
> *“Haluun aina tehdä parhaani, mut toki joku bonus hyvästä työsuorituksesta ois kiva”*
>
> *” Tämä tulisi olla rahallinen palkkio, joka vaikuttaisi siihen tuloksiin sitoutumiseen, että viittä vaille kuun lopussa vielä menee vaikka myymälän ulos jakamaan lehtiä ja tekee kaikkensa että haluttu tulos tulee”*

” En mä osaa nimetä yhtä sellasta, kun sekin motivoi jo kun on työpaikka. Ihanat työkaverit ja oikeestaan kaikki nää yhdessä, et sit kun ois vielä joku extrapalkkio hyvin tehdystä työstä, joka motivois ylläpitämään sitä hyvää työtulosta koko ajan”

” Uramahdollisuudet ja oppiminen on parantanut työsuoritusta ainakin tällä hetkellä ja kasvattanut motivaatiota”

Kilpailuilla nähtiin olevan myös positiivinen ja parantava vaikutus työsuoritukseen lyhyellä aikavälillä. Kilpailujen vaikuttavaksi voimaksi ei vastauksien perusteella voida nähdä kilpailusta saatavaa palkkiota, sillä kuten 5.1.4 luvussa mainittiin kilpailusta saadut palkkot koettiin epätasarvoisina ja epämieluisina, eikä näin ollen niillä ollut vaikutusta työsuoritukseen. Kilpailu itsessään nähdään kuitenkin työsuoritusta parantavana kannustimena, jonka avulla työntekijän fokus kohdistuu tiettyyn tekemiseen ja näin ollen tuottaa positiivisen vaikutuksen myös työsuoritukseen. Timpen (1989, 85–89) näkemys palkitsemisesta on täysin myyjien vastauksien mukainen. Timpen mukaan palkitsemisjärjestelmän tulee olla suoritepe-rusteinen, jolla työitä palkitaan hyvistä työsuoritukista ja näin ollen toiminnan fokusta ohjataan haluttuun suuntaan.

” Kyl ne tavotteet ehkä sillai, niin se on enemmän mielessä ja siihen työhön kiinnittää silloin enemmän huomiota

” Kyllä ne vaikuttaa ja me täysillä vedettiin niitä takkejakin ihan veri suussa”

” Tietenkin kilpailut ja kisat vaikuttavat, mutta ei niin selkeästi”

” Kyllä sillä joku merkitys on ilman muuta ja voi olla jopa että parantaa sitä, jos on joku tietty kohde”

5.2 Myymäläpäälliköiden näkemyksiä palkitsemisesta

Myymäläpäälliköiden näkemykset palkitsemisesta olivat hyvin samansuuntaisia kuin tutkimukseen osallistuneiden myyjien vastaukset. Peruspalkkaa nostettiin palkitsemisen keinoista tärkeimmäksi elementiksi, kun myymäläpäälliköiltä kysyttiin teemahaastattelussa kysymys: ” Millaisilla taloudellisen palkitsemisen keinoilla on työmotivaatiosi kannalta suurin vaikutus?” Peruspalkan merkitys työmotivaation kannalta nähtiin suurena juuri sen vuoksi, että muilla taloudellisen palkitsen elementeillä ei koettu olevan työmotivaation kannalta suurta merkitystä. Vahvaa peruspalkan merkitystä voidaan tulkita Thierryn (2001) esittämän reflektioteorian kautta. Peruspalkkan vaikutus työmotivaation kannalta nousi siis myymäläpäälliköiden vastauksissa vahvasti esiin, joten reflektioteoriaa soveltaen voidaan päätellä, että taloudellisen palkitsemisen vaikuttaa suuresti myymäläpäälliköiden työmotivaatioon ja tuloksellisuuteen. Peruspalkalla on näin ollen suuri välillinen merkitys myymäläpäälliköille esimerkiksi kulutusmerkityksen ja turvallisuuden tuojan näkökulmasta. Turvallisuuden tunnetta tukee lisäksi H. Maslow (1943) tarvehierarkiaan perustuva fyysisen ja emotionaalisen turvallisuuden tarpeen täyttäminen, johon pystytään vastaamaan työelämässä juuri peruspalkan avulla.

” No se että palkka on kohdallaan”

” Raha eli peruspalkka”

“Peruspalkka, kun en kestäisi mitään pelkkää proviisiota”

” Marimekolla puhutaan paljon yrittäjähenkisyydestä, niin se alkaa olemaan sellainen asia, että siitä haluaisi yrittäjähenkisen palkitsemisenkin”

Palkitseminen käsitteenä oli myymäläpäälliköille yhteydessä vahvasti taloudellisiin palkkioihin, eikä palkitsemista ajateltu suurempana kokonaisuutena, johon liittyy suurelta osalta myös aineettomat palkkiot. Lisäksi haastatteluissa kävi ilmi, että monet yrityksen tarjoamat palkitsemiskeinot olivat muodostuneet myymäläpäälliköille itsestään selviksi, eikä kaikilla kokonaispalkitsemisen mallissa esitetyillä palkitsemisen elementeillä ollut myymäläpäälliköille palkitsevaa vaikutusta. Tästä

voidaan päätellä, että Marimekko OyJ: n palkitsemisstrategia ei toimi enää täysimittaisesti toivotulla tavalla, sillä johtavassa asemassa olevat henkilöt kokevat suuren osan palkitsemisen keinoista joko unohdetuiksi tai eivät ajattele niitä palkkioina. Vastauksena tähän palkitsemisjärjestelmää tulisi uudistaa myymälätoimintojen osalta siten, että se olisi vahvemmin liitoksissa liiketoimintastrategiaan. Vahvan yhteyden liiketoimintastrategian ja palkitsemisen välillä on osoittanut myös Lawler (1990). Lisäksi Hakonen et. al. (2005b, 44–45) muistuttavat, että palkitsemisjärjestelmää tulee jatkuvasti kehittää, jotta se vastaa paremmin sille asetettuja tavoitteita.

> *” Monet näistä on sellaisia kivoja asioita työssä, mutta niitä ei ajattele niin, että se on sellainen palkkio”*
>
> *” Nämä on itselläkin vähän hämärtyneet nämä asiat ja ei aina muista, että nämähän ei kaikki ole mitään itsestäänselvyyksiä”*
>
> *” Helposti ajattelee, että palkitseminen on vain rahallinen korvaus tai sitten joku aineellinen tuote”*

Vaikka peruspalkka nousi vastauksissa korkealle kysyttäessä taloudellisten palkkioiden vaikutuksesta työmotivaatioon, mainitsivat kaikki haastatteluun osallistuneet myymäläpäälliköt itsenäisen työskentelytavan ja vastuuun motivoivan ja palkitsevan heitä kaikista palkitsemisen keinoista selvästi eniten. Tämä on noussut esiin myös Decin (1999, 627-665) tutkimuksissa, jossa on todettu, että että autoniminen työyhteisö edistää huomattavasti yksilön motivaatiota ja suorituskykyä.

> ” *Mä pidän siitä, että mulla on vastuuta ja mä itse kannan vastuuta siitä, että mä ne teen”*
>
> *” Vaikuttaa tosi paljon ja koen että saan porskuttaa aika vapaasti”*
>
> *” Ihan sairaan tärkeä, tavallaan niin kuin saa tehdä itsenäisesti, eikä tarvitse kaikkea kysyä, se voi tukea sitä antamalla minulle mahdollisuuksia”*

5.2.1 Kokonaispalkitsemisen malli myymäläpäällikön näkökulmasta

Myymäläpäälliköiden näkökulmasta Marimekko OyJ:n nykyinen kokonaispalkitsemisen malli näyttäytyi tutulta, eikä siihen sisältynyt sellaisia elementtejä, joista myymäläpäälliköt eivät olisi olleet tienneet aiemmin. Myymäläpäälliköiden vastauksien perustella he eivät kuitenkaan hahmottaneet palkitsemisen kokonaisuuden laajuutta, vaan mieltivät palkitsemisen pääsääntöisesti rahallisena korvauksena.

> *" Olen kokenut, että palkitseminen tarkoittaa vain sopimuksen mukaista palkkaa minkä saa siitä sovitusta työsuorituksesta"*

> *" Kun nämä on nyt tähän eritelty, niin enhän mä ole edes tajunnut, että onhan meillä, vaikka mitä"*

> *" Jotenkin on vain ajateltu, että meille maksetaan vain palkka ja näin pois päin"*

Myös iso osa vastaajista näki tämän hetkisen kokonaispalkitsemisen mallin täyttävän vain palkitsemisen peruselementit, mutta kilpailulukyisenä palkkausmallina tämän hekistä kokonaispalkitsemisen mallia ei koettu. Malli ei myöskään herättänyt myymäläpäälliköissä motivaatiovaikutuksia, vaan mallin koettiin vain vastaavan työnantajapuolen palkitsemisvelvoitteeseen tehdystä työstä.

Myymäläpäälliköiden kokemuksia Marimekko OyJ: n nykyisestä kokonaispalkitsemisen mallista voidaan tulkita kahden teorian Herzbergin et. al. (1959) kaksifaktoriteorian ja Adamsin (1965) tasasuhtateorian avulla. Myymäläpäälliköiden näkökulmaa kokonaispalkitsemisen neutraaliudesta ja tasaisuudesta voidaankin tulkita motivaatio-hygieniamallin mukaan siten, että mallin mukaiset hygieniatekijät on pystytty tyydyttämään, mutta tyydytys ei ole niin suuri, että se tuottaisi itsessään korkean motivaatiovaikutuksen. Myymäläpäälliköiden motivoituminen voidaan todeta johtuvan korkeasta sisäisestä motivoitumisesta eli kaksifaktoriteorian mukaan motivaatiotekijöiden summasta. Tasasuhtateorian kautta tulkittuna myymäläpäälliköiden voidaan ajatella tulkitsevan kokonaispalkitsemisenmallia myös siten, että se on täysin yhteneväinen heidän antamaansa työpanokseen, mutta ei herätä suurta motivaatiovaikutusta, sillä

kokemukset työnantajan tarjoamasta palkkiosta verrattuna omaan työpanokseen on täysin yhtenäinen tai jopa alle oman työpanoksen.

> *” Rehellisesti sanottuna, niin ei tästä tuu mikään wou-fiilis kyllä”*

> *” Hyvin tämmoinen perus-perus-perus, mun mielestä tässä ei ole palkitsemista sinänsä juurikaan”*

> ” Nämä on mun mielestä sellasia tavallaan perusetuja”

5.2.2 Myymäläpäälliköiden näkemyksiä aineellisesta palkitsemisesta

Myymäläpäälliköiden näkökulmasta taloudellisen palkitsemisen alle lukeutuvat edut koettiin lähes poikkeuksetta erittäin positiivisena. Erityisesti laajennettu työterveyshuolto nousi haastatteluissa esiin erittäin arvostettuna henkilöstöetuna. Sidosryhmäetuudet koettiin kuitenkin nykyisellään lisäarvoa tuottamattomiksi eduiksi. Sidosryhmäetuuksiin toivottiinkin vaihtelevuutta vuosittain, jolloin näiden etuuksien arvo henkilökunnalle nousisi aivan uudelle tasolle. Lisäksi kaikkien vastauksista kävi ilmi, että liikuntaseteleiden tilalle toivottiin kulttuuriseteleitä laajemman käyttömahdollisuuden vuoksi.

Marimekko OyJ:n tarjoamat henkilöstöedut nähdään myymäläpäälliköiden näkökulmasta siis positiivisena asiana ja niiden voidaan katsoa ainakin välillisesti heijastuvan yksilön työmotivaatioon. Myymäläpäälliköiltä kysyttiin henkilöstöetujen palkitsevuudesta seuraavasti: ”Koetko Marimekko OyJ:n henkilöstöedut palkitsevina? Tulisiko yrityksen tarjota näiden lisäksi tai näiden sijasta joitakin muita etuja, mitä?”. Vastauksista ei ilmennyt, että kokeeko henkilökunta etuja erityisen palkitsevina, mutta myöskään mitään epätyytyväisyyttä etuja kohtaan ei noussut esiin. Näin ollen voidaankin todeta, että nykyiset henkilöstöedut eivät tuota suurta palkitsevuuden tunnetta, vaikka niillä ole suoraa vaikutusta yksilöiden työmotivaatioon. Ne koetaan kuitenkin positiivisena lisänä peruspalkan rinnalla. Myös Kauhanen (2003, 116–117) ja Hakonen et.al. (2005a, 46) totesivat, että henkilöstöeduilla voi oikein käytettynä olla merkittävää lisäarvoa tuottava ja työmotivaatioa kasvattava vaikutus. Palkitsevuuden vaikutusta Kauhanen ja Hakonen eivät maininneet. Sa-

man suuntaisen havainnon ovat tehneet myös Armstrong & Cummins (2011, 47) esittäessään konsultaatioyhtiö Towers Perryn kokonaispalkitsemisen mallin, joka on kuvattuna tämän tutkimuksen luvussa 2.2. Mallin mukaan henkilöstöedut ovat yhteisöllisiä konkreettisia etuja, jonka vuoksi voidaankin päätellä, että henkilökunta näkee ne enemmänkin peruspalkkaa tukevina elementteinä, kuin yksilölliseen työmotivaatioon tai työsuoritukseen vaikuttavina impulsseina.

” Koko tää edut laatikko on ihan ilmiömäinen”

” Olisi kiva, jos niitä jaksettais vuosittain keksiä vähän erilaisia. Jotain vaihtuvia ja yllätyksellisiä etuja tohon sidosryhmäjuttuun”

” Liikuntaseteleiden tilalla pitäisi olla kulttuuriseteli mielestäni”

” Ihan hyviä etuja, työterveyshuolto on hieno etu”

Myymäläpäälliköiltä kysyttiin teemahaastattelun yhteydessä erikoispalkkioihin lukeutuvista yrityksen antamista tuotepalkkioista. Myymäläpäälliköiden näkemyksiä tuotepalkkoista pyrittiin selvitäämään seuraavilla kysymyksillä: ”Koetko yrityksen antamat tuotepalkkiot palkitsevina ja motivoivina?” ”Millaisista myyntikilpailuiden palkkioisista sinä motivoidut henkilökohtaisesti?”. Myymäläpäälliköiden vastauksien perustella voidaan päätellä, että nykyiset tuotepalkkiot eivät ole olleet movitoivia tai ne eivät ole olleet sidoksissa niiden vuoksi annettuun työpanokseen. Motivoiviksi palkkioiksi taas koettiin vapaavalintaiset tuotepalkkiot. Mikäli tuotepalkkio olisi vapaavalintainen, ei sen rahallisella arvolla ollut niin suurta merkitystä, kuin ennaltamääritellyn tuotepalkkion rahallisella arvolla suhteessa sen motivaatiovaikutukseen.

Curry (2005, 16) ja Adams et.al. (2000, 97) havaitsivat tutkimuksissaan saman ilmiön, joka on nähtävissä myös myymäläpäälliköiden vastauksissa tuotepalkkioista puhuttaessa. Heidän mukaansa tuotepalkkioiden motivaatio- ja palkitsevuusvaikutus kasvaa, mikäli työntekijällä on mahdollisuus valita tuotepalkkio itsenäisesti. Teorian näkökulmasta palkitsevuus perustuu nimenomaan tuotepalkkion ja työsuorituksen väliseen konkreettiseen korrelaatioon. Curryn ja Adamsin teoriassa

korostuu myös haastatteluissa esiin noussut tuotepalkkion rahallisen arvon merkityksettömyys, tapauksessa jossa tuotepalkkio pystytään liittämään suoraan hyvin tehtyyn työhön ja on työntekijälle vapaavalintainen. Vastauksissa nousee esiin kuitenkin teoreettisen käsityksen ulkopuolinen seikka, tuotepalkkioiden taloudellinen merkitys työnantajalle. Tuotepalkkoita ei siis arvosteta työntekijän näkökulmasta yhtä korkealle, mikäli tuotepalkkioksi hyvästä suorituksesta annetaan tuote, joka on ominaisuuksiltaan epäkurantti ja näin ollen liiketaloudelliselta merkitykseltään työnantajan näkökulmasta pieni.

> *”On motivoiva, jos se ei ole ihan joku muki, että se ois vähän tavoiteltavampi esimerkiks jos meille on tullut vaikka uusia laukkuja niin sellanen”*
>
> *”Ei ole aidosti motivoivia, ne on niin vaatimattomia ja sitten ne pitäisi olla jotenkin tiimikohtaisia”*
>
> *”Rehellisesti sanottuna en, kun ne on yleensä aina tuulesta temmattuja, jotain ylivarastoa”*
>
> *” Mut jos se ois tuotepalkinto, niin ois kiva jos saisit valita jollain tietyllä summalla tai sitten saisist valita esimerkiksi laukuista tai huiveista minkä haluat”*
>
> *” Joku minkä voi itse valita, esim. joku valitse vapaapalintainen huivi tai valitse kahdet sukat, sen rahallisella arvolla ei ole välttämättä merkitystä”*

Myymäläpäälliköillä oli hyvin yhtenäinen käsitys siitä, kuinka Marimekko OyJ: n kokonaispalkitsemisenmallia tulisi kehittää taloudellisen palkitsemisen osalta. Teemahaastattelussa myymäläpäälliköiltä kysyttiin teemahaastattelussa kysymys: “Puuttuuko Marimekko OyJ: n kokonaispalkitsemisen mallista, jonkin olennainen asia, joka parantaisi työmotivaatiotasi ja työsuoritustasi olennaisesti? Mikä tällainen elementti olisi?”. Kysymysasettelulla pyrittiin selvittämään työmotivaation ja työsuorituksen yhteyttä toisiinsa jonkin tietynlaisen palkitsemisen avulla. Vastauksien perusteella taloudellisiin palkkioihin tulisi lisätä suoritukseen sidottu bonus tai tulospalkkio, joka tulisi maksaa peruspalkan lisäksi palkkiona tavoitteiden muk-

aisesta työsuorituksesta. Myymäläpäälliköiden näkökulmasta tulokseen sidottu palkkio voisi olla rahallinen, palkallinen vapaapäivä, tiimin yhteinen virkistyspäivä tai tuotepalkkio.

Vastauksien yhtenäisyydestä päätellen työsuorituksen taso ei tällä hetkellä ole myymäläpäälliköillä vielä korkeimmillaan, sillä he kokevat hyvin vahvasti, että osittaisen tulospalkkauksen, aineellisten kannustimien ja tulokseen sidotun bonuksen kautta heidän työsuorituksensa voisi parantua entisestään. Saman on näkökulman esittänyt myös Gilen et. al. (2009, 2), sillä heidän mukaansa tulospalkkioiden avulla voidaan nostaa yritysten tuottavuutta ja työllisyysastetta. Näin tulospalkkiolla ohjataan työntekijöitä antamaan toivotunlainen työpanos tiettyä korvausta vastaan. Optimaalinen työsuoritus saadaan siis aikaan lyhyen aikavälin kannusteilla, jolla yllytetään henkilökuntaa optimaaliseen työsuoritukseen. Tämän on ovat todenneet muun muassa Ruohotie & Honka (1999, 45). Myös kaikissa luvussa 2.2. esitetyissä kokonaispalkitsemisen malleissa esitetään tulokseen sidottuja palkitsemisen elementtejä osana taloudellista palkitsemista. Näin ollen Marimekko OyJ:n tulisikin määritellä, mikä on tulospalkkioiden ja korkean työsuorituksen kriittinen piste, jotta henkilökunnan työsuoritus saataisi mahdollisimman korkealle, työnantajan näkökulmasta mahdollisimman pienien lisäkustannuksien ansiosta.

> *” Suorituksiin sidottu bonus tai tulospalkkio tekee siitä vielä enemmän henkilökohtaista”*
>
> *” Mä oon sellainen lukuihminen eli sellainen joku tietyllä tavalla tulospalkkaus, se voisi olla vaikka vaatepalkka tai kumminkin rahallinen korvaus”*
>
> *” Rahallinen korvaus, jonka voisi korvata myös palkallisella vapaalla. Tulisi konkreettisesti jonkun KPI-luvun korottamisesta. Ja olisi sovittu mittarit millä onnistumista mitataan”*
>
> *“Vaatepalkka”*
>
> *” Bonus”*
>
> *” Tulospalkkio”*

” Se voisi olla joku pidemmän tähtäimen sitouttava palkitseminen. Esimerkiksi tiedettäis jo tammikuussa, että jos päästään vuosibudjettiin, niin palkinto on tämä” Tällainen palkkio vois olla joku tiimin virkistyspäivä, mutta siinä pitäisi olla vähän enemmän jo paikkuja, kun normaalissa virkistyspäivässä”

5.2.3 Aineeton palkitseminen myymäläpäällikön näkökulmasta

Myymäläpäälliköiden näkemyksien mukaan aineettomat palkkiot koettiin haastattelun halussa hieman vaikeasti hahmotettaviksi, eikä niin konkreettisiksi palkkioiksi kuin taloudellisen palkitsemisen elementit. Myymäläpäälliköt eivät osanneet ajatella aineettomia palkkioita liitännäisenä sanaan palkitseminen, vaikka kokivatkin aineellisen palkitsemisen elementit erittäin tärkeänä osana työviihtyvyyttä, työhyvinvointia ja työmotivaation rakentumista.

” Ehkä ne on just noi aineettomat palkkiot, ne on taas kerran sellaiset itsestään selvyys asiat”

” Aineettomat palkkiot ovat myös sellaisia, joita pitää yrittää muistaa, että mitä firma tarjoaa, niin ku tää oppiminen ja työympäristö”

Aineettomiin palkkioihin lukeutuvat kiitokset ja tunnustukset herättivät myymäläpäälliköissä paljon erilaisia tulkintoja ja mielipiteitä. Kaikkien myymäläpäälliköiden mielestä yrityksessä jaetaan liian vähän kiitoksia ja tunnustuksia hyvästä työstä tällä hetkellä. Erityisesti mainittiin lisäksi Marimekko OyJ: n pääkonttorilta tulevat liian vähäiset kiitokset myymälätyötä kohtaan. Tämä sama näkemys nousi esiin myös myyjien haastatteluvastauksissa. Lisäksi yrityksen sisäisessä viestinnässä käytettävän viikkokirjeen onnistumisia-osio koettiin erittäin ristiriitaisena. Myymäläpäälliköiden mielestä myymäläketjutasoiset kiitokset ja tunnustukset ovat myymäläpäällikön oman aktiivisuuden varassa ja viikkokirjeessä esiin nostettavien onnistumisien taso tulisi määritellä korkeammalle, jotta viikkokirjeen onnistumiset-osioon päästäkseen myymälähenkilökunnan tulisi yltää jokonkin tiettyyyn työsuoritukseen. Näin ollen onnistumiset-osiolla olisi myös suurempi

vaikutus palkitsevuuden tunteeseen. Viitala (2009, 161) onkin todennut, että kiitoksien ja tunnustuksien aikaansaaman motivoitumisen ja voimaannuttavan vaikutuksen edellytyksenä on kuitenkin palkkioiden johdonmukainen, oikeudenmukainen ja perusteltu jakaminen. Saman tulkinnan on tehnyt menettelytapojen oikeudenmukaisuusteoriassa myös Leventahl (1980).

> *”Viikkokirjeessä on ollut jo vähän liikaakin ja pieniäkin juttuja, joten tulee mieleen, että olisiko meidänkin pitänyt ilmoittaa kaikki pienet jutut, että saataisi kehuja”*
>
> *” Pitäisi olla joku systematiikka, miten viikkokirjeeseen pääsee eli selkeä teko, eikä niin että kuka on aktiivisin nostamaan omaa häntäänsä”*
>
> *” Kyllä pitäisi saada enemmän kiitosta”*
>
> *”Tietääkö oma esimies mitä kaikkea sä teet ja osaako arvostaa ja kiittää siitä isosta työstä”*
>
> *”Ehkä ei, esimerkiksi konttorin puolelta ei”*

Teemahaastattelussa myymäläpäälliköiltä kysyttiin kysymys:” Koetko, että Marimekko OyJ: n tulisi jakaa henkilökunnalle enemmän statussymbolisia tunnustuksia kuten, esimerkiksi kuukauden myymälä, vuoden kaupantekijä, erikoismaininnat viikkokirjeessä? Onko näillä tunnustuksilla vaikutusta työmotivaation muodostumiseen ja palkitsevuuden tunteeseen?”. Vastauksissa toistui selkeästi se, että tunnustuksia toivottiin myymäläpäällikkötasolla enemmän ja aikaväli tunnustuksien antamiseen tulisi myymäläpäälliköiden mielestä olla kvartaali tai vuosi. Sosiaalisina aineettomina kannustimina voidaan nähdä myös esimiehen tai organisaation myöntämät hyvän työn tunnustuspalkkiot. Chonko et. al. (1992, 562–563.) mainitsivat myös tunnustukset tehokkaana palkitsemisen muotona, esimerkiksi työntekijän nostetaan elitistiseen asemaan hyvästä työsuorituksesta johtuen. Chonkon teoria tukee siis täysin myymäläpäälliköiden näkemyksiä tunnustuksien palkitsevuudesta.

” Se vois olla joku kvartaalin myymälä tai joku muu tunnustus 4-kertaa vuodessa. Palkintona voisi olla maininta ja tyyliin vaikka 50€ virkistysrahaa”

” Vois olla joku vuoden esimies tai tsemppari tai joku muu kiva, kun ei vaadi ihmiseltä mitään ihmeitä, riittää että olet ihminen ja teet parhaas ja se huomataan”

” Kyllähän se sisimmissä ihan helvetin hyvältä tuntuis jos palkittais vuoden esimiehenä, et tulisi sellainen tunne että mun työtä arvostetaan”

Virkistystoiminta osana aineettomia palkkioita nähtiin suurelta osin työmotivaatioon vaikuttavana tekijänä, mutta palkitsemisen välineeksi virkistystoimintaa ei osattu mieltää. Henkilökunnan juhlatilaisuuksilla taas ei nähty olevan vaikutusta työmotivaation tai palkitsevuuden kannalta juuri lainkaan. Luvussa 2.2. mainituissa kokonaispalkitsemisen malleissa, ainoastaan Rantamäki et. al. (2006, 16) mallissa on maininta henkilöstötapahtumista osana palkitsemiskäytäntöjä. Näin ollen voidaankin siis päätellä, että juhlatilaisuudet eivät pääsääntöisesti lukeudu aineettomien palkkioiden alaisuuteen, vaan ne voidaan kokea enemmänkin henkilökunnan työhyvinvointia edistävinä toimenpiteinä ja työnantajan tapana osoittaa arvostusta henkilökunaa kohtaan, kuin suoranaisena aineettoman palkitsemisen alaisena elementtinä.

” Virkistystoiminnalla on vaikutusta työmotivaatioon, mutta kahvitilaisuuksilla ei ole mitään vaikutusta”

” Siinä mielessä jos puhutaan virkistysrahasta niin joo on motivoiva, mutta muut juhlatilaisuudet ei kyllä motivoi”

” Voisi miettiä, voisiko SATS Elixian kanssa yhdistää jotain virkistystoimintajuttuja, kun ollaan valmiiksi jo yhteistökumppaneita”

Oppiminen ja kehittyminen nähtiin yhtenä tärkeimpänä aineettoman palkitsemisen elementtinä myymäläpäälliköiden näkökulmasta. Tärkeimmiksi elementeiksi nostettiin ammatillisen kehittymisen mahdollisuus ja oman työn rikastaminen esimerkiksi työnkierron ja erilaisten projektien avulla. Lisäksi yrityksen tarjoamia kou-

lutusmahdollisuuksia arvostettiin erittäin korkealle. Työmotivaatiota lisääviksi koettiin myös koulutukset, joihin tulee erityisesti hakea ja johon kaikilla hakijoilla ei ole mahdollisuus päästä. Luoma et. al. (2004, 72–77) ovat myös havainneet tutkimuksissaan, että aineettomilla kannustimilla, kuten uramahdollisuuksilla, koulutuksilla ja valmennuskursseilla on erittäin suuri palkitseva vaikutus työntekijöihin. Näin ollen tämä oppiminen ja kehittyminen voidaan nähdä aidosti yhtenä palkitsemisen keinona, eikä pelkästään työmotivaatiota edesauttavina elementteinä. Decin (1999, 627–660) mukaan työn rikastaminen, koulutusmahdollisuudet ja työnkierto heijastuvat palkitsevana vaih siinä tapauksessa, jos työntekijä on itse saanut vaikuttaa oman työnsä rikastamisen toteutustoimenpiteisiin.

> *” Joku Mari-trainee vois olla hyvä, jossa vois päästä ulkomaille ja kehittyä yrityksen sisällä, ainakin myyjille”*
>
> *“Oppiminen ja kehittyminen on tosi tärkeetä, että on koko ajan sellanen tunne, että saa työstä jotain ja oma tekeminen on tärkeetä”*
>
> *” Työnkierto konttorin ja myymälän välillä pitäisi olla laajempaa ja vaihtojen tulisi olla pidempiä kuin yksi päivä esimerkiksi vaikka kuukausi”*
>
> *” Kyllä motivoidun joo, ehkä just se että antaisi mahdollisuuksia oppia lisää ja nähdä erilaista arkea. Vaihtelua omaan arkeen vaikka joidenki projektien kautta”*
>
> *” Kaupan alan koulutus tai joku esimiesvalmennus, ois tosi makee juttu mihin vois hakea”*

5.2.4 Myymäläpäälliköiden työmotivaatioon vaikuttavat tekijät

Myymäläpäälliköiden ja myyjien työmotivaation muodostumisen suurimpana eroavaisuutena voidaan huomata vastaukset kysymykseen: ”Motivoiko sinua ryhmän onnistuminen vai oma henkilökohtainen onnistuminen?”. Myymäläpäälliköiden näkökulmasta heitä motivoi enemmän ryhmän onnistuminen, joka heijastaa myös osaltaan myymäläpäällikön henkilökohtaista onnistumista tiimin esimiehenä. Lu-

vussa 5.4.1. esitetyissä myyjien vastauksissa taas korostui vahvasti oma henkilökohtainen onnistuminen työmotivaation muodostajana.

> *” Kylhän siinä motivoi molemmat tietysti. Ehkä tiimin onnistuminen on tietynlainen mittari myös omaan onnistumiseen”*

> *” Ne on sama asia mulle, tiimin. Jos tiimi ei onnistu niin en koe itsekään onnistuvani”*

Yrityksessä käytössä olevat työsuorituksen maksimoimiseen tarkoitetut myyntikilpailut koetaan myymäläpäälliköiden näkökulmasta motivoivina silloin kun kilpailu koetaan olevan lähtökohdiltaan tasapuolinen kaikille kilpiluun osallistuville tahoille ja kilpailusta saatava palkkio on jo ennen kilpailua tiedossa. Brown (1995, 30) on nostanut tutkimuksissaan esiin saman seikan. Hän onkin todennut, että jälkikäteen annetulla palkkiolla vain vahvistetaan onnistunut toiminta, mutta sillä ei saada aikaan työsuoritukseen vaikuttavaa työmotivaation kasvua ennen kilpailua. Harkitsevan palkitsemisen vaikutuksen ei ole todettu olevan niin ennakkoon motivoiva, kuin tavoitteist palkitsemisen, sillä se perustuu jo tehdyn työsuorituksen palkitsemiseen ja hyväksi osoittamiseen. (Brown 1995, 30.)

> *” Kyllä edistää motivaatiota ja on ihan sillai et mikä silkkipaita valitaan”*

> *” No kyllä mä varmaan tiedätkö enemmän terotan jonkun kampanjan aikaan ja muistutan joka päivä, että hei nyt on tämmönen kilpailu”*

> *” Joskus niissä on kuitenkin se, että ne ilmoitetaan etukäteen ja joskus palkkiot tulee vaan jälkikäteen. Kun ne tulee jälkikäteen, niin ei niillä ole mitään vaikutusta”*

> *” Haluis kuitenkin sellaisen lähtökohdat et jos kilpaillaan, että jokaisella ois sellainen ajatus että hei me saadaan tää, eikä se että sä lähdet sellaisesta takaa-ajo tilanteesta jo valmiiksi siihen”*

> *” Palkkio itsessään eli se palkinto on tosi kiva aina, mutta sitten suurin osa niistä kilpailuista on silleen, että yksi myymälätiimi voittaa ja on huomannut myymälätyössä, että sitä motivaatiota on vaikea pitää*

yllä, kun se yksi tiimi koetaan niin isoksi asiaksi, et kun meitä on niin paljon ja yksi voi voittaa niin miksi minä yrittäisin"

Myyntikilpailujen lisäksi muita myymäläpäälliköiden työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat teemahaastattelujen perusteella vahvasti aineettomat palkkiot. Erityisen motivoivana myymäläpäälliköt kokevat vaikuttamisen ja osallistumsien mahdollisuuden sekä oppimisen ja kehittymisen omassa työssään. Heidän mukaansa erityisesti vaikuttamisen ja osallistumisen mahdollisuuden poistamisella olisi erittäin negatiivinen vaikutus heidän työmotivaation kannalta. Rauch (2005) ja Hakonen et al. (2005, 308) totesivatkin, että nimenomaan arvostetuksi tuntemisen kokemuksella ja oman työn merkitykselliseksi kokemisella on erityisen suuri vaikutus työmotivaation muodostumiseen. Myös Deci et.al. (1999, 627–665) ovat osoittaneet saman tutkiessaan autonomista työyhteisöä ja todenneet, että itsemääräämisoikeudelle voidaan edesauttaa huomattavasti työssä suoriutumista. Osittain myös aineelliset palkkiot, kuten tulospalkkiot motivoivat, mutta suurin motivaatiotekijä myymäläpäälliköillä on kuitenkin Marimekko OyJ: n tämän hetkisen kokonaispalkitsemisen mallin mukaan työympäristö ja oppiminen ja kehittyminen.

" Sen ei tarvitse olla edes mikään iso lisäpalkkio, jotta se motivoi"

" Mä koen, että olen merkityksellinen työntekijä ja on palkitsevaa kun mua kuunnellaan ja mun näkökulmat otetaan huomioon"

" Kyllä sillä omalla fiiliksellä, että mulla on vaikuttamisen mahdollisuus on iso merkitys työmotivaatioon. Nyt varsinkin esimerkiksi aovm: n myötä"

" Niin ja sitten tämä osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuus on tosi tärkee motivaation kannalta"

" Työympäristö ja oppiminen ja kehittymien on mulle tärkein työmotivaation tuoja"

” Se on varmaan toi oppiminen ja kehittyminen, koska kylhän sul täytyy olla koko ajan sellainen fiilis, etä sä oppisit koko ajan”

Myymäläpäälliköt eivät koe erityisen epämotivoivana mitään Marimekko OyJ: n kokonaispalkitsemisen mallissa ilmeneviä elementtejä, mutta vastauksena kysymykseen “Millä nykyisen palkitsemisen keinoilla ei ole sinulle työmotivaatioon vaikuttavaa vaikutusta ja minkä vuoksi?” myymäläpäälliköillä oli kuitenkin selkeä näkemys. Myymäläpäälliköiden näkökulmasta sidosryhmäetuuksilla ei ole juurikaan vaikutusta heidän työmotivaation muodostumiseen tällä hetkellä. Haastatteluista kävi ilmi, että sidosryhmäetuuksien motivaatiovaikutusta voisi kasvattaa uudistamalla etuuksia koskemaan laajempaa kokonaisuutta tai vastaavasti tarjoamalla henkilöstölle vuosittain tai kausittain vaihtuvia sidosryhmäetuuksia.

Vastauksista nousi vahvasti esiin myös aineelliseen palkitsemiseen liitännäinen elementti. Myymäläpäälliköiden näkemyksen mukaan kahvitustilaisuuksilla ei ole riittävää palkitsevuusvaikutusta, mikäli kahvitilaisuuksilla palkitaan taloudellisia onnistumisia. Tällaisessa tilanteessa on monesti kysymys yksilön tai tiimin epäoikeudenmukaisuuden kokemuksesta, joka syntyy Adamsin (1965), Viitalan (2004, 159) ja Salimäki (2009, 8) mukaan silloin kun työntekijä kokee, että olisi saanut saman hyödyn pienemmälläkin työpanoksella. Tämä on hyvin epätoivottava tilanne, sillä voidaan olettaa, että toistuessaan useasti se laskee työntekijän työssäsuoriututumista ja työmotivaatiota huomattavasti. Thierryn (2001, 152–160) vastaava teoreettinen näkemys palkitsemisen suhteellisesta merkityksestä yksilölle on esiteltynä luvussa 2.6.

” Meillähän on tavoitteet ja ollaan tavoitteellisia ja seuraan koko ajan, niin et riittääkse sit motivoimaan loputtomiin, et et jes jes päästiin tavoitteeseen ja saatiin kakkukahvit?”

” Mua ei henkilökohtaisesti yrityksen tuotepalkinto motivoi, mutta ehkä joku tollainen joku ruokailu jossain tai teatterilippu, että voisi mennä puolison kanssa”

” Sidosryhmäetuudet eivät motivoi tällaisena kun ne ovat”

” En ole käyttänyt näistä sidosryhmäetuuksista mitään itse, eikä niillä ole vaikutusta mun työmotivaatioon”

5.2.5 Työsuorituksen yhteys palkitsemiseen myymäläpäällikkötasolla

Työsuorituksen yhteyttä palkitsemiseen selvitettiin teemahaastatteluissa muun muassa kysymysasettelulla ”Millä asioilla työnantaja voisi lisätä työmotivaatiotasi siten, että sillä olisi positiivista vaikutusta työsuoritukseesi?”. Vastauksissa nousi esiin myymäläpäälliköiden näkemys siitä, että työsuoritukseen sidotulla rahallisella palkkiolla olisi niin vahva vaikutus työmotivaatioon, että se heijastuisi korkeampana työsuorituksena. Myymäläpäälliköiden näkemyksen mukaan pelkkä peruspalkan korottaminen, ei saa aikaan samallaista vaikutusta työsuorituksen kasvussa, kuin lyhyen aikavälin tulokseen sidottu kannustin. Saman ovat osoittaneet myös Kauhanen (2006, 111–113) ja Caruth & Handlogten-Caruth (2006, 7) joiden mukaan peruspalkan ansiosta myymälähenkilökunnan työmotivaatio voidaan ajatella jopa laskevan, sillä peruspalkka ei ole sidottuna työsuoritukseen, vaan saadaan työsuorituksesta riippumatta.

” Jos saa pelkästään palkankorotuksen, niin mietin että riittääkö se motivoimaan mua? Se tietenkin parantaa mun tota taloudellista asemaa, mutta riittääkö se motivoimaan mua siinä työssä parempaan suoritukseen, kun mun ei tavallaan tarvitse tehdä mitään sen eteen. Pelkkä palkankorotus ei joka kuukausi aja mua tekemään jotain vielä vähän paremmin, koska se on jo mulla”

” Joku pitkäjänteiseen suoritukseen sidottu palkkio, joka voisi olla rahallinen ja nimenomaan työsuoritukseen sidottu”

Myyntikilpailujen vaikutus työsuoritukseen nähdään myös selkeänä. Myymäläpäälliköiden mukaan myyntikilpailujen vaikutus näkyy erityisesti työn tekemisen fokuksen fokuksen vaihtumisena tiettyyn kohteeseen ja näin ollen työsuorituksen taso nousee, sillä tekeminen kulminoituu tiettyyn osa-alueeseen. Myyntikilpailuilla

nähdään olevan myös aktiivisuustasoon vaikuttava vaikutus, joka osaltaan heijastuu myös kasvavana työsuorituksen tasona.

> *” On vaikutusta mun työsuoritukseen siten, että mun huomio kohdistuu toisesta asiasta tähän asiaan, mutta energian määrä on aika vakio”*

> *” On parantanut, kyllä mä lähden ite ainakin mukaan ihan kybällä”*

Muita olennaisesti työsuoritusta parantavia palkitsemisen keinoja ovat myymäläpäälliköiden näkökulmasta lyhyen aikavälin työsuoritukseen sidotut bonukset ja lyhyen aikavälin työsuoritukseen sidotut erikoispalkkiot. Lisäksi osa myymäläpäälliköistä kokee, että heidän henkilökohtaiseen työsuoritukseen vaikutta vahvasti myös urakehityksen mahdollisuus ja oppiminen ja kehittyminen. Zingheimin ja Schusterin luomassa kokonaispalkitsemisen mallissa onkin havainnoituna nimnenomaan henkinen kasvu ja urakehitys yhtenä palkitsemisen elementtinä. Urakehityksen palkitsemisen keinona ovat maininneet myös kaikki muut luvussa 2.2. mainitut kokonaispalkitsemisen mallien luoneet tutkijat Hakonen et. al. (2005b) lukuun ottamatta.

> *” Mä luulen, että se on täällä erikoispalkkioiden sektorilla, mikä nyt sellaiseen äkkinäiseen boostiin vaikuttaa”*

> *” Erikoispalkkiot, sillä se on sidonnainen juuri siihen mitä mä nyt teen”*

> *” Konkretisoituu kaikkein parhaiten se työn tekeminen ja työsuoritus noihin erikoispalkkioihin”.*

> *” Urakehitys sillä tavalla, että on päässyt etenemään myymälästä toiseen ja saat haasteen ja saat kiitosta hyvin tehdystä työstä”*

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Yhteenvetona tutkimuksesta voidaan todeta, että teemahaastatteluun valituilla henkilöillä oli hyvin samansuuntaiset näkökulmat Marimekko OyJ:n tämän hetkisestä kokonaispalkitsemisen mallista ja sen mahdollisista kehittämistoiveista. Yleisesti otttaen palkitsemisen koettiin olevan Marimekko OyJ:ssä oikeudenmukaista ja kaikkien saavutettavissa, mutta oikeudenmukaisuutta pystyttäisi vastauksien perusteella lisäämään vielä sillä, että vastuullisemmista ja vaativammista tehtävistä maksettaisi suhteessa suurempi rahallinen korvaus. Myös yrityksen palkitsemisperusteet nähtiin osittain epäselvinä ja haastattelujen mukaan erityisesti myymäläpäälliköiden palkitsemisperusteet ja myyjien taitolisien maksamisperusteet ovat yrityksessä myymälähenkilökunnan näkökulmasta epäselviä. Epäjohdonmukaisella ja epäselvällä palkitsemisella voi Viitalan mukaan (2004, 269.) olla erittäin negatiiviset vaikutukset henkilöstön työmotivaatioon, sitoutumiseen ja työnantajamielikuvaan, joten tämä tulisikin ottaa Marimekko OyJ:ssä erityisen tärkeäksi kehityskohdaksi tulevaisuudessa. Tiimipalkitseminen nähtiin Marimekko OyJ:n vähittäismyymälöiden kannalta parhaana palkitsemisen muotona, sillä työt jakautuvat epätasaisesti, eikä yksittäisen ihmisen työsuorituksen korostaminen edesauta tiimiä onnistumaan. Larkin et. al. (2012, 1204–1205) totesivatkin, että tiimipalkitsemisella voidaan saavuttaa suuremmat tulokselliset kasvut, kuin yksilötason huippusuorituksia palkitsemalla.

Taloudellisen palkitsemisen elementeistä henkilöstöedut koettiin erittäin arvostettuna palkitsemisen muotona, mutta toistaalta taas sekä myymäläpäälliköt että myyjät näkivät henkilöstöedut osaltaan itsestään selvyyksinä, eikä niitä osattu mieltää suoraan palkitsemisen keinoksi. Myös sidosryhmätuudet koettiin myymälähenkilökunnan mielestä tällaiseisenaan hyvin neutraaleina ja jopa tarpeettomina. Konkreettisimmaksi kokonaispalkitsemisen muodoksi nähtiin peruspalkka sekä erikoispalkkiot. Erikoispalkkioihin lukeutuvat tuotepalkkiot koettiin palkitsevina ja motivoivina vain silloin kun ne olivat rahallisesti merkittäviä tai ne olivat vapaasti valittavissa tietyistä vaihtoehdoista. Myyntikilpailut nähtiin merkittävänä motivaatiota ja työsuoritusta ohjaavana keinona silloin kun kilpailu koettiin selkeäksi oikeudenmukaisiksi ja saavutettavissa olevaksi. Myyntikilpailuiden sääntöjen ja tavara-

palkkioiden jaon oikeudenmukaisuuden ovat havainneet tutkimuksissaan myös Curry (2005, 16), Adams et.al. (2000, 97) ja Chonko et. al. (1992, 567–570). Heidän mukaansa kilpailuilla ja tuotepalkkioilla ei ole enää työsuoritukseen vaikuttavaa voimaa, mikäli valinnan vapaus ja oikeudenmukaisuus eivät toteudu.

Aineettomien palkkioiden näkökulmasta nousi esiin, että yrityksessä ei jaeta tarpeeksi kiitoksia ja tunnustuksia hyvästä työstä. Erityisesti vastauksissa nousi esiin, että myymälähenkilökunta kaipaa enemmän kiitosta ja kunnioitusta työlleen Marimekko OyJ:n pääkonttorilla työskentelevältä henkilökunnalta. Myös yrityksen sisäisessä viestinnässä käytettyä viikkokirjettä toivottiin uudistettavan siten, että esiin nousisi korkeamman tason onnistimisia, jotka toimisivat motivaattorina myös muille tiimeille. Kiitoksien ja tunnustuksien vaikutus työsuoritukseen ja työmotivaatioon on havaittu myös World at Work – järjestön kokonaispalkitsemisen mallissa (World at Work 2016; World at Work 2007, 6–12) jonka mukaan yrityksen tulisi liittää kiitokset ja tunnustukset strategian mukaiisiin hyviin työsuorituksiin ja näin ollen ohjata työntekijöitä kohti strategisesti oikeita valintoja. Voidaankin päätellä, että Marimekko OyJ: ssä jaettavat kiitokset ovat joko liian vähäisiä, tai ne eivät ole liitännäisiä strategiaan tai työsuoritukseen, jolloin ne näyttäytyvät henkilökunnalle vähäisinä kiitoksina ja epäselvänä viestintänä.

Myymäläpäälliköiden vastauksista nousi lisäksi esiin, että Marimekko OyJ:n tulisi palkita henkilökuntaansa lisäksi kvartaaleittain ja vuosittain erilaisilla aineettomilla tunnustuksilla, kuten kvartaalin myymälä tai vuoden esimies. Tästä heijastuu hyvin vahvasti se, että yritys ei pysty tämän hetkisellä kokonaispalkitsemisen mallilla vastaamaan kaikkiin yksilöiden perustarpeisiin, joita Maslow (1943) on esittänyt tarvehierarkiassaan. Erityisesti 4. tasolla esitetty kunnioituksen tarve jää osittain yrityksessä vaillinaiseksi ja näin ollen aineettomien palkkioiden arvostus laskee. Kuitenkin korkeimman 5. tason itsensä toteuttamisen tarve on huomioitu yrityksessä hyvin, sillä työympäristö itsessään ja oppiminen ja kehittyminen nostettiin tärkeiksi aineettoman palkitsemisen elementeiksi nykyisestä kokonaispalkitsemisen mallia arvioitaessa.

Toiveina kokonaispalkitsemisen mallin kehittämiselle nousi vahvasti talodellisten palkkioiden kehittämistarve sekä aineettomiin palkkioihin lukeutuvan osaaminen ja

kehittyminen-elementin kehittäminen entistä enemmän työtä rikastavaksi ja yksilön ammatillista kasvua tukevaksi elementiksi. Näin ollen voidaankin todeta, että tämän hetkinen Marimekko OyJ:llä käytössä oleva kokonaispalkitsemisen ei täytä Shieldsin (2007, 34–35) määrittelemiä strategisen palkitsemisen elementtejä, joiden avulla yritykseen saadaan osaavaa kilpailukykyä kasvattavaa työvoimaa, minimoimaan vaihtuvuutta ja kasvatetaan olemassa olevan henkilökunnan työsuorituksen tasoa. Ilman näitä elementtejä palkitseminen voidaan katsoa osittain tehottomaksi ja suureksi taloudelliseksi investoinniksi, jolla ei saavuteta haluttua tuottoa yritykselle. Näihin kehitystoiveisiin tullaan vastaamaan tarkemmalla tasolla tämän luvun seuraavissa alaluvuissa.

6.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tämän tutkimuksen johdanto-osuudessa määriteltiin tutkimuksen tutkimuskysymykset, joiden näkökulmasta tämä tutkimus on rakennettu. Tämä tutkimus muodostuu kahdesta pääkysymyksestä, jotka on rakennettu palkitsemisen, työmotivaation ja työsuorituksen välisen yhteyden selvittämisen ympärille. Tutkimuksen päätarkoituksena on tutkia palkitsemisen vaikutusta kaupan alan myymälähenkilökunnan työmotivaatioon ja työsuoritukseen case-yritys Marimekko OyJ:n henkilökunnalle teetettyjen teemahaastattelujen avulla. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa yksiselitteinen vastaus henkilökunnan näkemyksestä yrityksen nykyisestä kokonaispalkitsemisen mallista sekä myymälähenkilökunnan toivomuksista ja odotuksista Marimekko OyJ:n tulevaisuuden palkitsemispolitiikaa koskien.

Ensimmäiseksi tutkimuskysymykseski määriteltiin seuraava kysymys: *”Millä nykyisistä kokonaispalkitsemisen keinoista on merkittävin vaikutus myymälähenkilökunnan työmotivaatioon ja työsuoritukseen?”* Teemahaastattelujen ja empiirisen aineiston tulkinnan perusteella nykyinen kokonaispalkitsemisen malli koettiin sekä myymäläpäälliköiden että myyjien näkökulmasta osittain motivoivaksi, mutta suurta työsuoritusta kasvattavaa vaikutusta sillä ei havaittu olevan. Nykyisistä kokonaispalkitsemisen elementeistä merkittävin vaikutus työmotivaation kannalta on myymälähenkilökunnan mielestä peruspalkalla, sillä sen nähdään olevan palkitsemisen keinoista kaikista konkreettisin ja tuttavan myös vakautta ja turvallisuutta. Myös työympäristöllä ja vaikuttamisen mahdollisuudella omaan työtehtävään voi-

daan nähdä teemahaastattelujen perusteella olevan vaikutusta työmotivaatioon. Lisäksi työmotivaatioon vaikuttavana tekijänä nähtiin itsenäinen työskentelytapa ja oppimisen ja kehittymisen mahdollisuus erityisesti myymäläpäälliköiden näkökulmasta. Henkilöstöetuja arvostettiin erittäin korkealle, mutta suoraa motivaatiovaikutusta niillä ei havaittu olevan. Voidaankin nähdä, että henkilöstöeduilla on välillinen vaikutus työntekijän työmotivaation muodostumiseen.

Myymälähenkilökunta ei osannut nimetä nykyisestä kokonaispalkitsemisen mallista yhtä elementtiä, joka olisi suoranaisesti vaikuttanut heidän työsuoritukseen, mutta teemahaastattelujen vastauksista kävi ilmi, että myyntikilpailuilla on vaikutusta työsuoritukseen silloin kun kilpailu koetaan selkeäksi, tasapuoliseksi ja siitä saatava palkkio on aidosti motivoiva. Myymälähenkilökunnan vastauksista nousi kuitenkin esiin, että myyntikilpailuiden vaikutus työsuoritukseen perustuu suurimmalta osalta siihen, että heidän fokuksena siirtyy keskitetysti johonkin tiettyyn kohteeseen. Chonko et. al. (1992, 568) näkevät tällaisen tilanteen sellaisena, että kilpailua ei ole rakennettu sellaisten asioiden ympärille, jotka saavat myymälähenkilöstössä aikaan kilpailuhenkisyyttä ja vireystilan kasvua. Näin ollen kilpailu ei saa aikaan toivottua työsuoritusta parantavaa impulssia, vaan vaikutus tuloksiin on vain fokusoinnin tulosta, eikä kilpailuilla saada aikaan aitoa työsuorituksen hetkittäistä kasvua. Työsuorituksen kasvu ei siis näin ollen ole sidoksissa suoraan nykyisessä kokonaispalkitsemisen mallissa mainittuihin erikoispalkkioihin, vaikka erikoispalkkiot nähtiinkin ainoana suorasti työsuoritukseen vaikuttavana palkitsemisen keinona Marimekko OyJ:n nykyisessä kokonaispalkitsemisen mallissa.

Marimekko OyJ:n nykyistä kokonaispalkitsemisen mallia tulisikin kehittää kohti Armstrong & Brownin (2006, 8) mainitsemaa strategisen palkitsemisen kokonaisuutta. Tällaisenaan Marimekko OyJ:n kokonaispalkitsemisen mallin voidaan ajatella tyydyttävän Maslowin (1943) julkaiseman tarvehierarkian mukaiset perustarpeet, mutta ei ohjaa työsuoritusta strategisesti tärkeään suuntaan, sillä mallista puuttuu empiirisen tutkimusosion mukaan suoritukseen sidottu palkitseminen, työntekijöiden palkitseminen heidän tuottaman lisäarvon perusteella ja työnimua tukevat palkkiot.

Toiseksi tutkimuksen pääkysymykseksi määriteltiin seuraava kysymys: *”Millaisilla palkitsemisen keinoilla myymälähenkilökunnan työmotivaatiota pystytään kasvattamaan siten, että sillä on vaikutusta heidän työsuoritukseen? ” Teemahaastatteluista* nousi vahvasti estiin kolme työsuoritukseen ja työmotivaatioon vaikuttavaa asiakokonaisuutta: tulokseen liitännäinen palkkaus ja uramahdollisuudet sekä oppiminen ja kehittyminen. Tutkimuksen empiria-osion analyysiin perustuen työsuorituksen korkeatasoisuuteen sekä pitkällä että lyhyellä aikavälillä pystytään vaikuttamaan myymälähenkilökunnan vastauksien perusteella tulokseen liitännäisellä tulospalkkiolla tai bonuksella. Saman ilmiön ovat todenneet myös Stajkovic & Luthans (2003), joiden mukaa rahallisten palkkioiden liittäminen sosiaalisiin palkkioihin ja palautteenantoon voidaan nähdä yhdessä vaikuttavan selvästi työsuoritukseen. Myymäläpäälliköiden haastatteluista kävikin ilmi, että pelkällä peruspalkan korottamisella ei saada aikaan samanlaista työsuorituksen kasvua, kuin lyhyen aikavälin tavoitteeseen sidotun tulospalkkion avulla. Urakehitys- ja oppiminen ja kehittyminen nähtiin vaikuttavan myös työmotivaatioon ja työsuoritukseen sitä kautta, että niiden katsottiin edesauttavan joka päiväistä työntekoa joko niin, että haluaa suoritutua parhaalla mahdollisella tavalla, jotta on mahdollisuus edetä urallaan tai vastaavasti työn sisältö tukee yksilöä henkilökohtaisessa ammatillisessa kasvussa niin paljon, että sillä voidaan nähdä olevan positiivinen vaikutus työmotivaatioon ja sitä kautta myös työsuoritukseen.

Karhu (2005) on osoittanut tutkimuksessaan samansuuntaisia tuloksia siitä, että esimiehet kokevat aineettomat palkkiot palkitsevimpina, kun taas toimihenkilöiden työmotivaatio perustuu enemmän taloudellisiin palkkioihin. Myymäläpäälliköt voidaan siis nähdä vahvasti sisäisesti motivoituneita työntekijöinä Tutkimukset ovat osoittaneet, että työyhteisön tehokkain työntekijä voi tehdä puolet enemmän töitä, kun vastaavasti heikoimmin menestyvä työntekijä. Suurin yksittäinen syy menestymiselle voidaan sanoa olevan yksilön sisäinen motivaatio työtä kohtaan (Vroom & Deci 1970, 9).

Teemahaastattelun ja empiirisen analyysin perusteella voidaankin todeta, että myymäläpäälliköiden ja myyjien vastaukset olivat hyvin samansuuntaisia ja heidän näkemyksensä palkitsemisesta ja työmotivaatiosta muodostuvat samanlaisten asioiden ympärille. Näin ollen voidaankin ajatella, että myymäläpäälliköitä ja myy-

jiä voidaan palkita samansisältöisen kokonaispalkitsemisen mallin avulla ja myymälähenkilökuntaa voidaan käsitellä kokonaispalkitsemisen näkökulmasta yhtenäisenä joukkona.

Vastauksien perusteella nousi esiin kuitenkin muutamia asioita, joissa myyjien ja myymäläpäälliköiden vastaukset erosivat selvästi toisistaan. Myyjien palkitseminen muodostuu kaupan alan työehtosopimuksen mukaan peruspalkasta ja siihen vaikuttavista lisistä, kun taas myymäläpäälliköiden palkkaus muodostuu sopimuksen mukaisesta kuukausipalkasta, jossa ei tämän hetkisen kokonaispalkitsemisen mallin mukaan ole otettu huomioon taitolisiä erikseen. Näin ollen myyjien motivaatioon vaikuttaavat peruspalkan lisäksi myös taitolisät, kun taas myymäläpäälliköiden motivaation muodostumisen kannalta taitolisillä ei ole merkitystä. Lisäksi selkeä ero myyjien ja myymäläpäälliköiden välillä oli motivoitumisperusteissa. Myymäläpäälliköt motivoituvat vahvasti tiimin onnistumisesta, sillä kokevat sen oman onnistumisensa peilinä, kun taas myyjät motivoituvat vahvemmin omista henkilökohtaisista onnistumisistaan. Nykyistä kokonaispalkitsemisen mallia havainnoidessaan myymäläpäälliköille kaikki palkitsemisen elementit osoittautuivat tutuiksi, kun taas myyjät eivät olleet olleet tietoisia sidosryhmäetuuksista ja vastuulisästä ennen teemahaastattelussa esiin tullutta kokonaispalkitsemisen mallia.

Taulukoissa 5. ja 6. on havainnollistettu sekä taloudellisia että aineettomia kokonaispalkitsemisen elementtejä. Taulukkoon on koottu elementtejä teemahaastatteluihin ja Marimekko OyJ:n tämän hetkisen kokonaispalkitsemisen malliin pohjautuen. Taulukkoon on havainnollistettu X-merkinnällä myyjien ja myymäläpäälliköiden esiin tuomia palkitsemisen elementtejä. Kuten tässä luvussa aiemmin mainittiin myymäläpäälliköiden ja myyjien näkemykset palkitsemisen elementeistä ovat hyvin yhteneväiset, muutamia poikkeuksia lukuunottomatta. Taloudellisen palkitsemisen elementtien alta löytyy paljon yhtymäkohtia myös tässä tutkimuksessa aiemmin esitettyihin kokonaispalkitsemisen teoreettisiin malleihin. Erityisesti Zingheimin ja Schusterin kokonaispalkitsemisen mallissa ja Towers Perrin kokonaispalkitsemisen mallissa (Armstrong & Cummins 2011, 47) korostuvat esimiestyön ja kollegoiden ja työympäristön merkitystä yhtenä tärkeimpänä palkitsemisen elementtinä. Kokonaisuudessaan taulukon 5. mukaiset palkitsemisen elementit mukailevat hyvin vahvasti luvussa 2.2. mainitun World at Work – järjestön ko-

konaispalkitsemisen mallia. (World at Work 2016; World at Work 2007, 6–12). Sekä World at Work:in mallissa, että taulukoiden 5. ja 6. elementeissä korostuu sekä työnantajan strateginen näkökulma että työntekijän näkökulma. Erityisesti yhtymäkohtia voidaan havaita olevan seuraavissa asioissa:

- Taloudellisessa palkitsemisessa korostuu peruspalkan lisäksi vahvasti myös lyhyen aikavälin tulokseen sidotut palkkiot
- Eduiksi koetaan vahvasti hyvinvointiin ja työaikaan liittyvät etuudet
- Palkitsemisen elementeistä nousee vahvasti esiin myös työn ja perheen yhdistäminen ja palkitsemisen hyötysuhteen heijastuminen koko perhettä hyödyttäviksi eduiksi
- Tunnustukset nähdään molemmissa malleissa keskeisenä palkitsemisen keinona. Erityisesti epävirallisia tunnustuksia arvostetaan, joista esimerkkinä taulukon 5. mukainen maininnat viikkokirjeessä.
- Suorituksen tehostamisen tahtotila heijastuu kykyjen esiinnostamisen näkökulmasta, joka voidaan nähdä sekä yksilön ammatillisenkasvun palkitsemisena että yrityksen strategisena sitouttamisen ja resurssien vahvistamisen keinona.
- Urakehitys ja osaamisen kehittyminen nähdää myös palkitsevana sekä World at Work:in että tämän tutkimuksen tuottaman empiirisen tiedon perusteella.

Elementti	***Palkkio***	***Myyjä***	***Myymäläpäällikkö***
AINEETON	Työympäristö	X	X
	Kollegat	X	
	Vaikuttamisen mahdollisuus	X	X
	Organisaatiokulttuuri		
	Osallistumisen mahdollisuus	X	X
	Yhteisön virkistystoiminta	X	X
	Henkilöstön juhlatilaisuudet		
	Arvostus	X	X
	Kvartaalin työntekijä		X
	Kvartaalin esimies		X
	Kvartaalin myymälä		X
	Tunnustukset viikkokirjeessä	X	X
	Paikallinen yhteisöllinen toiminta	X	
	Urakehitys	X	X
	Mari-trainee	X	X
	Ammatillinen kehittyminen	X	X
	Oppisopimuskoulutus	X	
	Työnkierto		X
	Hyvä esimies	X	
	Koulutukset	X	X

Taulukko 5. Aineettoman palkitsemisen elementit Marimekko OyJ:n myymälähenkilökunnan mukaan.

Elementti	Palkkio	Myyjä	Myymäläpäällikkö
TALOUDELLINEN	Tulospalkkio	X	X
	Bonus	X	X
	Kulttuuriseteli	X	X
	Taitolisä	X	
	Matka	X	
	Työterveyshuolto	X	X
	Scandic-etu		
	Palkintona saatu tiimipäivä	X	X
	Työkenkäetu	X	X
	Vaihtuva sidosryhmäetu	X	X
	Lahjakortti	X	
	Vaatepalkka		X
	Peruspalkka	X	X
	Vastuulisä	X	
	Liikuntaetu	X	X
	Henkilökunta-alennus	X	X
	Ysmy-erikoisalennus		
	Joululahja	X	X
	Palkallinen vapaa		X
	Ravintoetu	X	X
	Työvaate-etu	X	X
	Kirpputori	X	X
	Teatterilippu		X
	Perhettä hyödyttävä etu		X
	Tuotepalkinnot	X	X

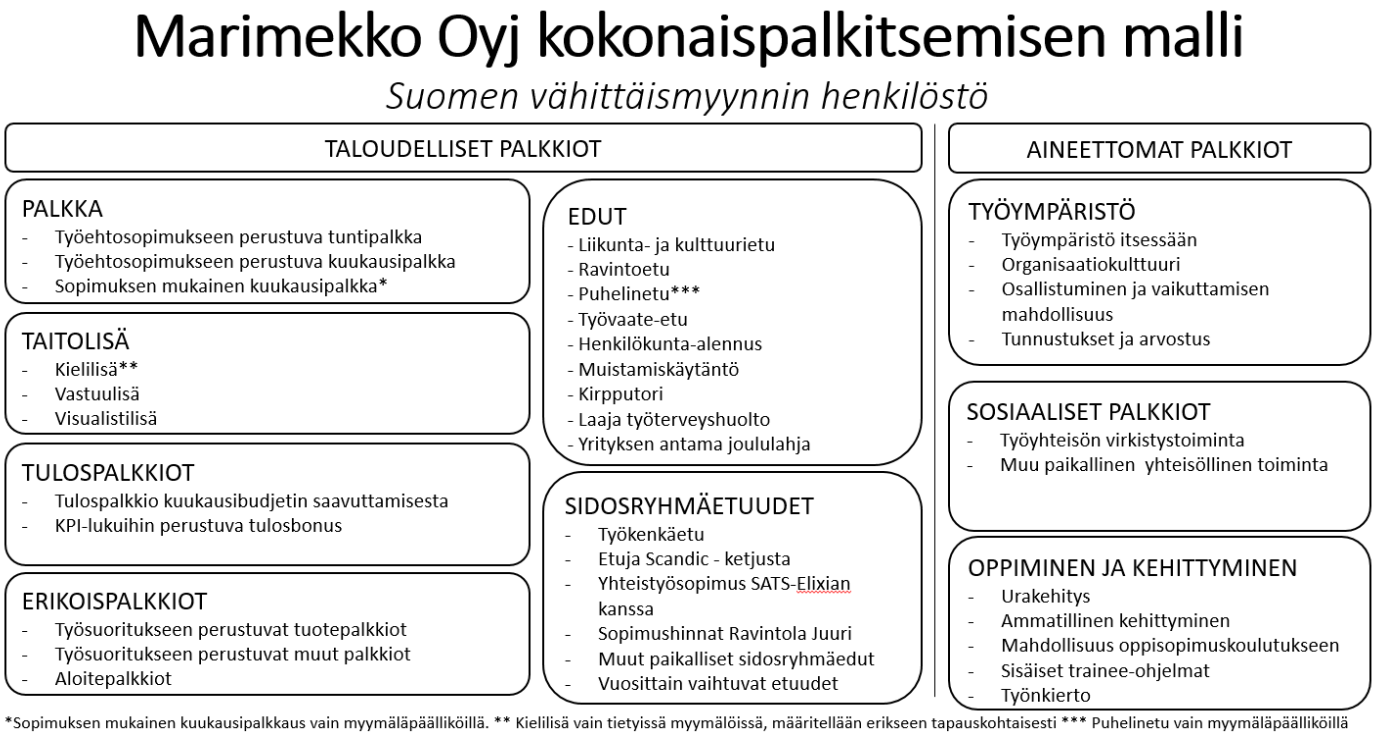
Taulukko 6. Taloudellisen palkitsemisen elementit Marimekko OyJ:n myymälähenkilökunnan mukaan.

Tutkimuskysymyksien vastauksien perusteella voidaankin todeta, että Marimekko OyJ:n tämän hetkinen kokonaispalkitsemisen malli tyydyttää myymälähenkilökunnan tarpeita palkitsemisen osalta, mutta suurta työsuoritukseen vaikuttavaa impulssia sillä ei saada aikaan. Thierry (2001,152–160) on kuvannut vastaavanlaista merkityssuhdetta välillisenä merkityksentuojana eli palkitseminen täyydyttää vain yksilön turvallisuuden tunteen, mutta sillä ei ole sen suurempaa merkitystä esimerkiksi statusarvoa luovaa merkitystä tai luvussa 2.6. mainittua kulutusmerkitystä. On todettu, että mitä suuremmaksi palkitsemisen merkitys kasvaa, sitä huomattavampi vaikutus palkitsemisella on yksilön tuloksellisuuden kannalta. Näin ollen seuraavassa luvussa esitelläänkin myymälähenkilökunnan esiin nostamien seikkojen pohjalta Marimekko OyJ:n uudistettu kokonaispalkitsemisen malli, joka palvelee tehokkaammin erityisesti myyntiorganisaation tarpeita ohjaamalla työntekijöiden fokusta vahvemmin tuloksen tekoon ja vahvistaa toivottujen työsuoritusten toistumista, sillä tovottujen tuloksien saavuttamisesta seuraa rahallinen palkkio.

6.2 Palkitsemiskäytännöt osana henkilöstön motivointia ja tehokkuutta

Kuviossa 20. on esitettynä teemahaastattelun pohjalta uudistettu Marimekko OyJ:n kokonaispalkitsemisen malli. Mallissa toistuvat Kauhasen (2010,111) ja Hakosen et.al. (2005b, 20) esittämä jako palkkioiden aineellisuuden ja aineettomuuden välillä. Kuvion 20. kokonaispalkitsemisen mallissa on otettu teemahaastattelussa ilmenneiden seikkojen lisäksi huomioon World at Work -järjestön (2016; 2007, 6–12) kokonaispalkitsemisen mallissa vahvasti esille tuotu pitkän- ja lyhyen tähtäimen uratavoitteet sekä osaamisen syventäminen, jotka voidaan ajatella viittaavan Zingheimin ja Schusterin (Armstrong & Cummins 2011, 47) esittämän kokonaispalkitsemisen mallin lupaavan tulevaisuuden alaiseen molemminpuoliseen hyötysuhteeseen.

Uudistettu kokonaispalkitsemisen malli on rakenteeltaan hyvin samansisältöinen kuin kuviossa 19. esitetty tämän hetkinen Marimekko OyJ:n kokonaispalkitsemisen malli, poikkeuksena laajempi taloudellisen palkitsemisen painoarvo ja palkitsemiselementtien osittaiset sisältömuutokset. Taloudellisien palkkioiden painoarvoa on pyritty tietoisesti kasvattamaan, jotta sen avulla pystytään paremmin ohjaamaan työntekijöitä antamaan toivottu työsuoritus sekä vastaavasti motivoimaan työntekijöitä työskentelemään kohti asetettuja tavoitteita. Ropen (2000, 418) näkökulman mukaan taloudellisen palkitsemisen merkitys korostuu erityisesti myyntitehtävissä, jonka vuoksi vähittäismyynnin henkilöstölle suunnatussa kokonaispalkitsemisen mallissa taloudellisten palkkioiden osuuden kasvattaminen on perusteltua. Lisäksi uudistettu kokonaispalkitsemisen malli tukee Ropen käsitystä myyntihenkilöstön halusta pätevyyden ja tuloksellisuuden osoittamiseen. Työsuorituksen ja motivoinnin yhteyden on tämän lisäksi todistanut klassisessa odostusarvoteoriassa myös Victor H. Vroomin (1964). Myös hän näkee, että työntekijät tekevät työtä motivoituneemmin, kun he tiedostavat hyvän työsuorituksen johtavan sovittuun palkkioon.



Kuvio 20. Marimekko OyJ:n uudistettu kokonaispalkitsemisen malli

Palkka, taitolisä ja erikoispalkkiot pysyvät uudistetussa mallissa sisällöllisesti muuttumattomina. Uutena elementtinä palkitsemisen kokonaisuuteen on tuotu tulospalkkioelementti, joka nousi vahvasti esiin teemahaastattelun yhteydessä sekä myyjien, että myymäläpäälliköiden vastauksissa. Tulospalkkiolla pystytään vastaamaan vähittäiskaupan impulssiherkkään toimintaan ja luomaan sopivaa yllykearvoa, jotta myymälähenkilökunnan työsuoritus saadaan optimaaliselle tasolle esimerkiksi suhteessa budjettitavoitteisiin. Vastauksiin perustuen tulospalkkiot tulisi asettaa lyhyen aikavälin tavoitteiksi, jotta tarvittavan työsuorituksen kasvun ja palkkion välinen etäisyys toisistaan olisi mahdollisimman lyhyt. Tämä tuottaa parhaan mahdollisen hetkittäisen impulsiin työsuorituksen kasvuun. Näin ollen kokonaispalkitsemisen malliin on laadittu tulospalkkio kuukausibudjetin saavuttamisesta. Uudessa kokonaispalkitsemisen mallissa hyödynnetään Ruohotie & Honka (1999, 45) ja Armstrong & Murlis (2000, 274) näkemyksiä siitä, että kannustimien tulee olla työsuorituksia tukevia ja tuottaa yksilölle yllykearvoa, toisin kuin palkkiot, jotka voidaan nähdä ennalta sovittuina, eikä niillä ole näin ollen niin suurta vaikutusta lyhyen aikavälin työsuorituksiin. Kuvion 20. kokonaispalkitsemisen mallissa aineellisia kannustimia kuvaa erityisesti tulospalkkiot ja erikoispalkkiot, kun taas peruspalkka ja taitolisät voidaan nähdä ennalta sovittuina palkkioina.

Tulospalkkioelementin avulla pystytään vastaamaan myös myymälähenkilökunnan toiveisiin tavoitteiden saavuttamisen palkitsemista ja näin tuottamaan työmotivaation, sitoutumisen ja palkitsevuuden tunteen kasvua henkilökunnassa. Osaksi tulospalkkioita uuteen kokonaispalkitsemisen malliin on laadittu myös KPI-tavoitteisiin eli kaupan alan avainlukutavoitteisiin perustuva tulosbonus. Tämä haluttiin nostaa kuukausibudjettiin perustuvan tulospalkkion rinnalle siksi, että sen avulla pystytään vastaamaan henkilökunnan esille nostamaan oikeudenmukaisuuden tunteeseen palkitsemiseen liittyen. Mikäli myymälällä ei ole toiminnan ulkoisista edellytyksistä johtuen mahdollisuutta saavuttaa tulospalkkiota kuukausibudjettiin pääsyn kautta, voidaan vaihtoehtoinen bonus saavuttaa myös myymälä- tai myymäläketjukohtaisesti määriteltyjen avainlukutavoitteiden kautta. Näin palkitsemisen oikeudenmukaisuus toteutuu myös tulospalkkioelementin osalta. Palkitsemisen oikeudenmukaisuuteen on viitannut myös menettelytapojen oikeudenmukaisuusteoriassaan Leventhal (1980). Edellä esitetyn tulospalkkioiden oikeudenmukaisuutta voidaan tulkita Leventhalin esittämän mallin mukaan johdonmukaisuuden, puolueettomuuden ja täsmällisyyden osatekijöiden avulla, jotka kaikki nojaavat oikeudenmukaisen palkitsemiskokemuksen toteutumiseen.

Sekä myymäläpäälliköiden, että myyjien vastauksissa nousi vuosbudjetin saavuttaminen ja yrityksen palkitsemistavat vuosibudjetin saavuttamisessa. Myymälähenkilökunta toivoi vuosibudjetin saavuttamisesta tunnustuksen ja diplomin lisäksi aineellisempaa palkkiota, kuten yhteistä virkistyspäivää tai konkreettista tuotepalkkiota. Vastauksena tähän voisi olla erikoispalkkioelementin mukaisesti joko työsuoritukseen perustuva tuotepalkkio tai vastaavasti työsuoritukseen perustuva muu palkkio. Muuksi palkkioksi toivottiin koko tiimin yhteistä toimintapäivää, johon sisältyisi erilaisia aktiviteetteja tai pienimuotoista retkeä palkkiona hyvästä työstä.

Taloudellisten palkkioiden edut-elementin sisältö on uudessa kokonaispalkitsemisen mallissa täysin samansisältöinen kuin Marimekko OyJ:n aiemmassa kokonaispalkitsemisen mallissa. Ainoana poikkeuksena on ysmy-erikoisalennukset, jotka myymälähenkilökunnan mielestä eivät olleet palkitsevia, sillä mitään erikoisalennuksia henkilökunnalle ei ollut enää käytössä. Sidosryhmäetuudet koettiin aiemmassa kokonaispalkitsemisen mallissa palkitsemattomiksi ja työmotivaatioon vaikuttamattomaksi palkitsemisen elementiksi. Näin kuvion 20. mukaisessa koko-

naispalkitsemisen mallissa sidosryhmäetuuksia on uudistettu siten, että siellä on maininta vuosittain vaihtuvista sidosryhmäetuuksista. Myymälähenkilökunnan mukaan sidosryhmäetuuksien arvo ja motivaatiovaikutus kasvaisi huomattavasti, mikäli sidosryhmäetuuksina henkilökunnalle pystyttäisi tarjoamaan kausittain tai vuosittain vaihtuvia etuuksia, jotka olisivat käytössä valtakunnallisesti, eikä pelkästään pääkaupunkiseudulla.

Aineettomien palkkioiden kokonaisuuteen on uudistetussa kokonaispalkitsemisen mallissa tullut myös muutoksia perustuen teemahaastatteluissa esiin nousseisiin henkilöstön toiveisiin. Sosiaalisien palkkioiden elementistä on poistettu henkilökunnan juhlatilaisuudet, sillä myymälähenkilökunta ei kokenut juhatilaisuuksia palkitsemisen työkaluna, vaan enemmänkin henkilöstö työhyvinvointiin liittyvänä työnantajan tapana osoittaa arvostusta henkilöstyöä kohtaan. Armstrong & Cummins (2011, 46–49) ovat kuitenkin teorioissaan osoittaneet, että huomioiminen voidaan katsoa osaksi aineettomia palkkioita, joten tältä osin teoreettiset näkemykset ja teemhaastatteluista nousseet vastaukset eroavat hieman toisistaan. Työympäristö palkitsemisen elementtinä pysyi kuitenkin teemahaastattelujen perusteella osana uudistunutta kokonaispalkitsemisen mallia, sillä sen alakategorioihin lukeutuvat seikat nousivat vahvasti esiin teemahaastatteluissa palkkioista puhuttaessa. Syy juhlatilaisuuksien palkitsemattomuustunteesta voi johtua siitä, että se ei ole suoranaisesti kytköksissä toimintaan. Kauhanen (2006, 110) ja Curry (2005, 16) ovatkin määritelleet, että tärkeintä on aineettomissa palkkioissa on juuri niiden kytkeminen toimintaan ja työsuoritukseen.

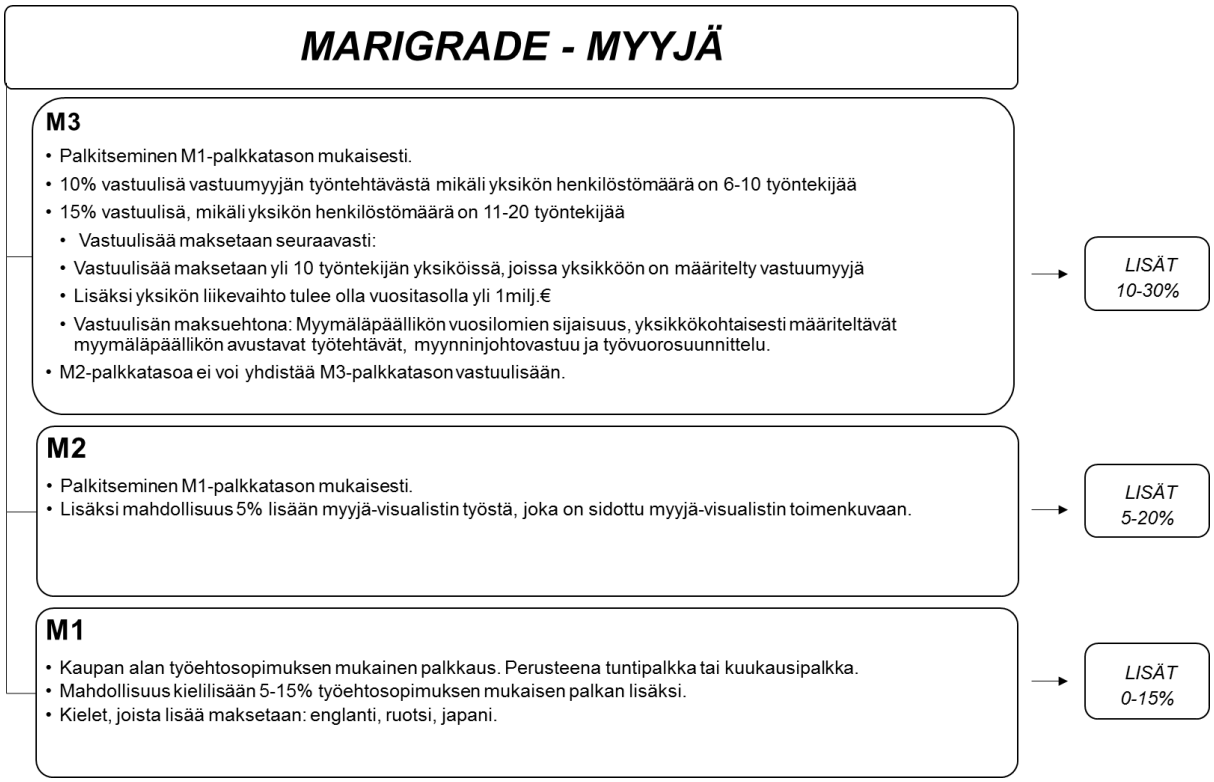
Suurimmat muutokset liittyvät oppimisen ja kehittymisen elementin sisällöllisiin seikkoihin. Oppiminen ja kehittyminen koettiin yhtenä tärkeimpänä aineettoman palkitsemisen elementtina erityisesti myymäläpäälliköiden näkökulmasta, muttamyös myyjien vastauksissa korostui oppimissen ja kehittymisen palkitsemiseen liittyvät kehitysehdotukset. Lisäyksenä Marimekko OyJ:n aikaisemman kokonaispalkitsemisen mallin oppiminen ja kehittyminen elementtiin on nostettu sisäiset trainee-ohjelmat ja työnkierto. Sisäisillä trainee-ohjelmilla tarkoitetaan myymälähenkilökunnan toiveita kansainvälisestä Marimekon sisäisestä trainee-ohjelmasta, jolla koettaisi vastauksien perusteella oleva suuri motivaatio- ja palkitsevuusvaikutus. Työnkiertoa painottivat vastauksissaan pääsääntöisesti myymäläpäälliköt, joil-

le yksi tärkeistä palkitsemisen elementeistä oli oman työn rikastaminen ja työnkierron mahdollistaminen yrityksen sisällä. Furnham (1997, 286.) on painottanut tutkimuksissaan työn rikastamisen ja vaihtelevuuden merkitystä osana aineettomia palkkioita. Työnantajan näkökulmasta tämä takaa laajemman osaamispohjan ja joustavan henkilöstöresursoinnin yli osastorajojen, kun taas työtekijälle se tuottaa mahdollisuuden oman osaamisen kehittämiseen ja laajemman ymmärryksen organisaation sisäisistä toiminnoista. Deci muistuttaa kuitenkin, että työntekijän tulee itse voida vaikuttamaan työtehtävien rikastamiseen, työnkierron toteuttamiseen ja työn kuormittavuuteen, jotta muutoksella saavutettaisi palkitseva vaikutus (Deci et. al. 1999, 627–660).

Uuden kokonaispalkitsemisen mallin avulla Marimekko OyJ:n myymälähenkilökunnan työsuoritusta pystytään kohdistamaan enemmän kohti tavoitteita ja tuloksia ja samalla luomaan myymälähenkilökuntaa aidosti motivoiva kokonaispalkitsemisen malli. Uuden kokonaispalkitsemisen mallin avulla pystytään vastaamaan myös välillisesti muihin henkilöstöasioihin kuten henkilöstön kehittämistarpeisiin, työhyvinvointiin ja sitoutumiseen. Uuden kokonaispalkitsemisen mallin avulla mahdoillistetaan osaltaan myös Marimekko OyJ:n kilpailukykyisen työnantajamielikuvan syntuminen ja osaavan ja tuloshakuisen myymälähenkilökunnan saaminen osaksi yrityksen vähittäiskauppatoimintoja.

6.3 Myymälähenkilökunnan palkitsemisperusteet

Teemahaastatteluun perustuen, sekä myymäläpäälliköiden ja myyjien näkökulmasta Marimekko OyJ:n palkitsemisperusteet eivät näyttäytyneet selkeinä. Erityisesti haastatteluissa korostui taitolisiä koskeva epäselvyys siitä, millaisien työsuorituksien ansiosta vastuulisää maksetaan ja kuinka muiden lisien maksamisperusteet on määritelty Marimekko OyJ:ssä. Alla olevassa kuviossa 21. on kuvattuna uusi Marigrade-palkkaluokkamäärittely, jossa myyjän toimenkuvaan liitännäiset vastuulisät on määritelty portaittan kasvavasti palkkaluokkien M1-M3 välillä.

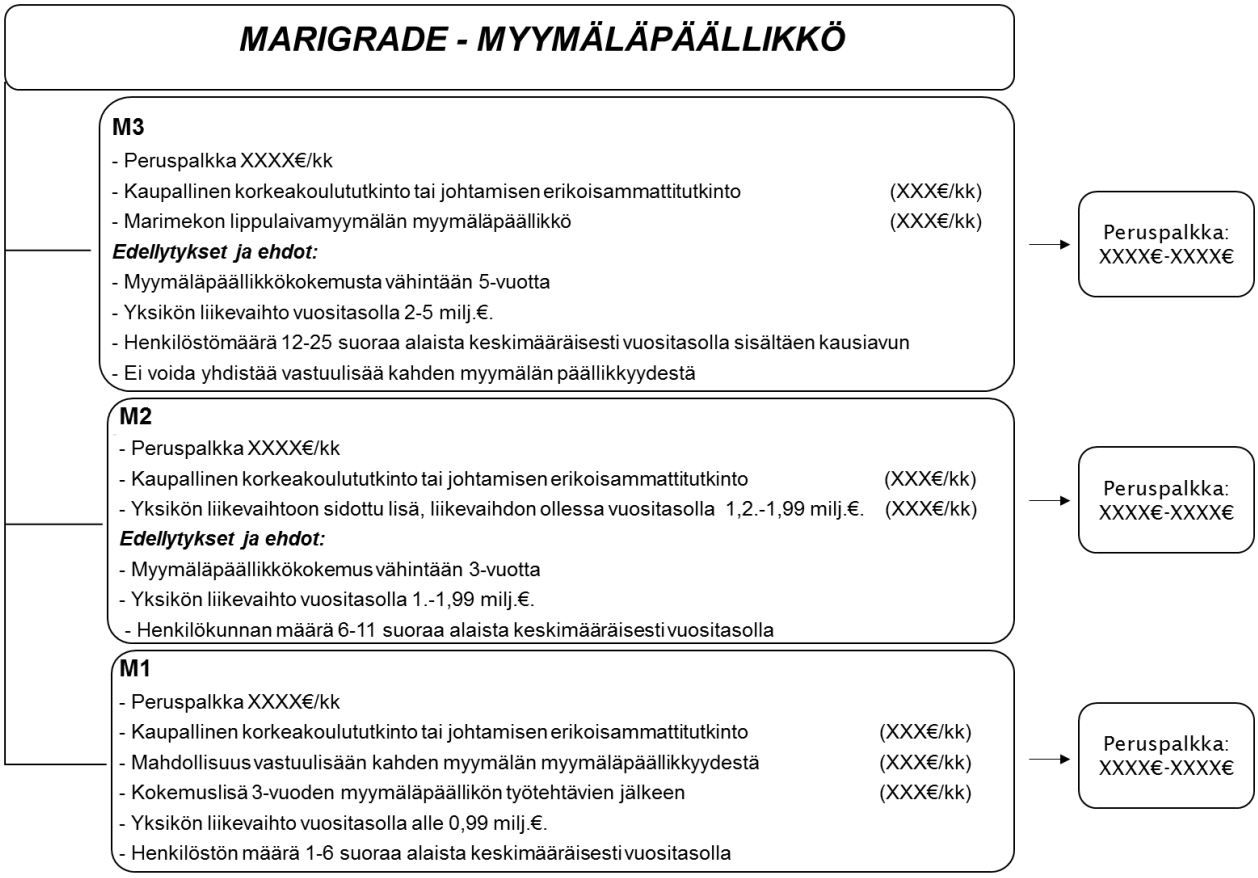


Kuvio 21. Myyjän työtehtävän Marigrade-palkkaluokat Marimekko OyJ:ssä.

Marigrade-palkkaluokan määrittelyssä on sovellettu luvussa 4.5. mainittuja kaupan alan työehtosopimuksen mukaisia vastuulisämääritelmiä sekä yrityksen tämän hetkisiä sisäisiä ohjeistuksia taitolisien maksamista koskien. Marigrade-myyjä palkkaluokkamäärittely toimii suoraan luvussa 6.2. mainitun Marimekko OyJ:n uudistetun kokonaispalkitsemisen mallin täsemennettynä jatkona määritellessä myyjien peruspalkan ja taitolisien muodostumista. Tämän palkkaluokkakuvion avulla pystytään näin ollen vastaamaan yrityksen sisäiseen tarpeeseen palkitsemisperusteiden selkeästä määrittelystä sekä kannustamaan myyjiä tavoittelemaan korkeampaa työtaitotasoa. Lisäksi Marigraid-palkkaluokamäärittelyn avulla pystytään kasvattamaan myyjien työmotivaatiota uramahdollisuuksien ja ammatillisen kehittymisen kautta, jotka myyjät mainitsivat heidän työsuoritukseen ja motivaatioon vaikuttavina keskeisimpinä tekijöinä.

Myymäläpäälliköiden vastauksista kävi myös ilmi, että heidän palkitsemisperusteet eivät myöskään olleet selkeitä ja myymäläpäälliköiden näkökulmasta palkitsemiseen tulisi vaikuttaa myös työkokemus, tehtävän vastuullisuus ja koulutus, jotta

palkitsemisperusteet olisivat oikeudenmukaisia. Lisäksi teemahaastatteluissa tuli ilmi, että kahden myymälän myymäläpäällikkönä toimimisen vastuulisissä oli paljon tulkinnanvaraisuuksia, eikä tutkimukseen vastanneet myymäläpäälliköt tienneet kahden myymälän myymäläpäällikkyydestä maksettavan korvauksen palkitsemisperusteita. Kuviossa 22. on havainnollistettuna Marimekko OyJ:lle laadittu myymäläpäälliköiden Marigrade-palkkaluokkamäärittely.



Kuvio 22. Myymäläpäällikön työtehtävän Marigrade-palkkaluokat Marimekko OyJ:ssä.

Kuvion 22. mukaisen myymäläpäälliköille suunnatun Marigrade-palkkaluokkamäärittelyn voidaan nähdä myyjien vastaavan palkkaluokkataulukon mukaisesti tukevan myymäläpäälliköiden urakehitystavoitteita ja kannustavan osaamisen ja työsuorituksen kehittämiseen pitkällä aikavälillä. Tämän lisäksi Marigrade—alkkaluokkamäärittelyn avulla palkitsemisesta pystytään muodostamaan mahdollisimman läpinäkyvää ja oikeudenmukaista.

6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan tehdä paljon jatkotutkimusta sekä case-yrityksen Marimekko OyJ:n sisällä, että muussa suomalaisessa vähittäiskauppaympäristössä. Marimekko OyJ:n sisäisesti voisi toteuttaa tämän tutkimuksen tutkimustulosta testaavan kvantitatiivisen tutkimuksen, jossa otantajoukoksi määritellään koko Suomen vähittäismyyntiketju. Kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena olisi vahvistaa tämän tutkimuksen avulla saatu tutkimustulos, ennen luvussa 6.3. esitettyjen palkitsemismallien ja luvun 6.2. kokonaispalkitsemisen mallin jalkauttamista Suomen vähittäiskauppatoimintoihin. Mielenkiintoista tutkimusta voisi toteuttaa myös vertaamalla tämän tutkimuksen tuottamaa tietoa suomalaisen vähittäiskaupan muihin palkitsemisesta tehtyihin tutkimuksiin ja havainnoida eroja ja yhtäläisyyksiä myymälähenkilökunnan palkitsemisesta heijastuvan työmotivaation ja työsuorituksen välillä.

Suoraan tämän tutkimuksen jatkoksi voisi rakentaa viitekehykseltään tulospalkitsemiseen ja kannustimiin nojaavan tutkimuksen. Jatkotutkimuksen tarkoituksena olisi rakentaa tämän tutkimuksen luvussa 6.2. mainitun Marimekko OyJ:n kokonaispalkitsemisen mallin tulospalkkiot- elementissä mainittuihin palkitsemisen keinoihin nojaavat tulospalkkiomittarit, siten että tulospalkkioiden avulla saavutetaan toivottu työsuoritusta tehostava vaikutus.

Jatkotutkimusehdotuksena tästä tutkimuksesta voisi myös tehdä vertailevaa palkitsemistutkimusta. Vertailevalla palkitsemistutkimuksella tarkoitetaan tässä yhteydessä tämän tutkimuksen tuotoksena syntynyttä uudistunutta kokonaispalkitsemisen mallia ja sen vertaamista suomalaisen vähittäiskaupanalalla toimivien vastaavien yritysten palkitsemismalleihin. Tutkimuksen tavoitteena tulisi siis määritellä optimaalisesti motivoiva ja mahdollisimman korkeaan työsuoritukseen kannustava kokonaispalkitsemisen malli. Tämän tutkimuksen tuloksen pohjalta voidaa näin ollen havainnoida, millaisen palkitsemisen avulla yritykseen saadaan kaikista kilpailukykyisin osaamispohja, jolla yritys pystyy vastaamaan alan kiristyneeseen kilpailutilanteeseen.

Tämän tutkimuksen pohjalta olisi myös mielenkiintoista tutkia aineellisiin palkitsemiskeinoihin liittyviä työoikeudellisia vaikutuksia ja työnantajan keinoja aineellisen palkitsemisrakenteen muutoksille työoikeudellisista näkökulmista. Tässä tutkimuksessa voisi yhdeksi näkökulmaksi ottaa työsopimuslain ja työsopimuksisissa sovittujen palkitsemiselementtien kirjaus sopimuksiin siten, että ne ovat työnantajan näkökulmasta mahdollisimman joustavia. Vastaavanlaista juridista tutkimusta voisi soveltaa tämän tutkimuksen jatkotutkimukseksi siten, että taloudellisen palkitsemisen elementtien verotuskäytäntöjä peilataan sekä työnantajan että työntekijän näkökulmasta siten, että pyritään löytämään mahdollisimman optimaalinen palkitsemisrakenne, joka tukee työntekijän työmotivaatiota ja työsuorituksen kasvua ja samalla on sekä työnantajan että työntekijän näkökulmasta verotuksellisesti kannattava.

LÄHTEET

Adams, J.S. (1965) Inequity in social exchange.

Adams, J., Parker, G. & Zielinski, D. (2000) Reasons to celebrate. *Incentive,* 174, 9, 96.

Appelbaum, S.H. & Mackenzie L. (1996) Compensation in the year 2000: pay for Performance? Health Manpower Management, 22, 3.

Amabile, T. M. (1993) Motivational synergy: toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. Human Resource Management Review 3, 3, 185-201.

Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A. & Tighe, E. M. (1994). The Work preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. Journal of Personality and Social Psychology 66, 5, 950–967.

Asp, E. & Peltonen, M. (1991) Työelämän sosiologia. Keuruu, Otava.

Armstrong, M. & Brown, D. (2006) Strategic reward –making it happen. London, Kogan Page.

Armstrong, M. & Cummins, A. (2011) The Reward management toolkit – A step-by-step guide to designing and delivering pay and benefits. London, Kogan Page.

Armstrong, M. & Murlis, H. (2000) Reward management. A Handbook of remuneration strategy and practice. London, Kogan Page.

Bies, R.J. (2005) Are procedural Justice and Interactional Justice Conceptually Distinct? Teoksessa Greenberg, J. & Colquitt, J. Handbook of organizational justice. New Jersey, Lawrence Erlbaum.

Brown, D.I. (1995) Team-based reward plans. Team Performance Management, 1, 1, 23.

Caruth, D. L. & Handlogten-Caruth, G. D. (2006) The Formula for Compensating Sales Personnel. American Salesman 51, 6-15.

Chonko, L.B., Enis, B.M., Tanner J.F.Jr. (1992) Managing Salespeople. Boston, Allyn and Bacon.

Chiu, R.K. & Wai-Mei Luk, V. (2002) Retaining and motivating employees – Compensation preferences in Hong Kong and China. Personnel Review 31, 4.

Colquitt, J., Greenberg, J., Zapata-Phelan, C.P. (2005) What is organizational justice? A historical overview. Teoksessa Greenberg, J. & Colquitt, J. Handbook of organizational justice. New Jersey. Lawrence Erlbaum.

Curry, S.R. (2005) Retention Getters. Incentive, 179, 4, 14.

Deci, E.L., Koestner, R., Ryan, R.M. (1999) A Meta-Analytic review of experiments Examing the Effects of Extrinsic Rewards of Intrinsic Motivation. Psychological Bulletin, 125, 6, 627-668.

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

Deci, E. L. (1980). The Psychology of Self-Determination. Toronto, Lexington Books.

Deci, E. L. (1975). Intrinsic motivation. New York, Plenum Press.

Deci, E.L. (1973) Paying People Doesn’t Always Work the Way You Expect It To. Human Resource Management, 12, 2, 28-32.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008) Qualitative Methods in Business Research. London, Sage.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2001) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä, Gummerus.

Forrester, M. (2010) Doing Qualitative Research in Psychology. London, Sage Publications Ltd.

Furnham, A. (1997) The Psychology of behavior at work. The individual in the organization. London, Psychology Press.

Gardner, D.G., Van Dyne, L., Pierce J. L. (2004). The effects of pay level on organization-based self-esteem and performance: A field study. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77, 307-322.

Gagne, M. & Deci, E. L. (2005) Self-determination theory and work motivation. Journal of Organizational Behavior, 26, 4, 331–362.

Gielen, A.C., Kerkhofs, M.J.M., Van Ours, J.C. (2009) How performance related pay affects productivity and employment. Springer, Springer Online.

Gustafsson, R. & Jokinen, A. (1997) Palkitse työmenestys! Helsinki, Yrityksen tietokirjat.

Graneheim, U. & Lundman, B. (2004) Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. Nurse Education Today. 2004. 24, 105–112.

Grönfors, T., Roos, T. & Publishing, F. (1996) Suorituskyvyn johtaminen. Miten paradigmat, vallitsevat teoriat ja sisäiset ajatusprosessimme vaikuttavat. Vantaa, Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Grönfors, M. (1982) Kvalitatiiviset kenttätyömenetelmät. 2p. Porvoo-Helsinki, Werner Söderström.

Hakonen, A., Salimäki, A. & Hulkko, K. (2005a) Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2004. Työpoliittinen tutkimus 2005. Työministeriö.

Hakonen N., Hakonen A., Hulkko K. & Ylikorkala A. (2005b) Palkitse taitavasti, palkitsemistavat johtamisen välineenä. Helsinki, WSOY.

Hellbom, K., Mauro, S., & Salo, M. (2006) Johtamisen Nyt. Tietoinen läsnäolo johtajuuden kivijalkana. Helsinki, Edita.

Helkama, K. (2009) Moraalipsykologia. Hyvän ja pahan tällä puolen. Porvoo, WS Bookwell.

Heneman, R.L. & Werner, J.M. (2005) Merit Pay. Linking Pay to Performance in a Changing World. Connecticut, Information Age Publishing.

Herzberg, F. (1987) One more time: How do you motivate employees? Harvard Business Review, 9-10, 109–120.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1959) The Motivation to Work. New York, John Wiley.

Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1990) Tilannejohtaminen. Tuloksiin ihmisten avulla. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2004) Tutki ja kirjoita. Helsinki, Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008) Tutkimushaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki, Gaudeamus.

Hoffman, J.R. & Rogelberg, S.G. (1998) A guide to team incentive systems. Team Performance Management, 4, 1, 23.

Honka, J & Ruohotie, P. (1999) Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki, Edita.

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

Janssen, P.P.M., De Jonge, J. & Bakker, A. B. (1999) Specific Determinanats of Instrinsic Work Motivation, Burnout and Turnover Intentions: a Study among Nurses. Journal of Advanced Nursing, 29, 6,1360-1369.

Juuti, P. (2006) Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu, Otava.

Joutsenkunnas, T. & Heikurainen P. (1996) Esimiehenä palveluyrityksessä. Ekonomia-sarja. Porvoo, WSOY:n graafiset laitokset.

Kantor, R & Kao, T. (2004)Total Rewards – Clarity from the Confusion and Chaos. World at Work Journal, 13, 3, 7–15.

Kaplan, R.S. & Atkinson, A.A. (1998) Advanced Management Accounting. 3. p. New Jersey, Prentice Hall.

Karhu, J. (2005) Suorituskyvyn mittaaminen ja johtaminen henkilöstön näkökulmasta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Lahden yksikkö, LIITU-tutkimusraportti 11.

Kauhanen, J. (2010) Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa, Infor.

Kauhanen, J. (2006) Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY

Kauhanen J. (2003) Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki. WSOY.

Kalra, A. & Shi, M. (2001) Designing Optimal Sales Contests: A Theoretical Perspective. Marketing Science 20, 170-193.

Kohn, A. (1993) Why incentive plans cannot work. Harvard Business Review 71, 54–63.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005) Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. 1. p. Tampere, Osuuskunta Vastapaino.

Laine, M., Bamberg, J., & Jokinen, P. (2007) Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg, P. Jokinen. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki, Gaudeamus.

Larkin, I. Pierce, L. & Gino, F. (2012) The Psychological Costs of Pay-for-Performance: Implications for the Strategic Compensation of Employees. Strategic Management Journal, 33, 10, 1194-1214.

Latham, G. P. (2007). Work Motivation. History, Theory, Research, and Practice. Thousand Oaks: Sage.

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

Lawler, E.E. (1994) Motivation in Work Organization. San Francisco, Jossey-Bass.

Leidecker, J.K. & Hall, J.J. (1989) Motivaatio: hyvä teoria ja huonot sovellukset. Teoksessa A.D.Timpe, (1989). Mikä motivoi henkilöstöä. Espoo, Weilin +Göös.

Lee, D. H. (1998) The moderating Effect of Salesperson Reward Orientation on the Relative Effectiveness of Alternative Compensation Plans. Journal of Business Research 43, 65-77.

Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. Teoksessa K. Gergen, M. Greenberg & R. Willis. Social Exchange: Advances in theory and research, 8, 27-55, New York, Plenum Press.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. (2002) Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Jyväskylä, Jyvässeudun Paino Oy.

Locke, E.A. & Latham, P.G. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. Psychological Science, 1, 240–246.

Lopez, T.B., Hopkins, C.D. & Raymond, M.A. (2006) Reward Preferences of Salespeople: How Do Commissions Rate? Journal of Personal Selling & Sales Management 101, 381-390.

Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S., & Nordlund, H. (2004) Ei ainoastaan rahasta. Vammala,Vammalan kirjapaino Oy.

Luthans, F. & Kreitner, R. (1975) Organizational behavior modification. Glenview, Scott, Foresman.

Lämsä, A-M. & Hautala, T. (2005) Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki, Edita.

Maslow, A.H. (1943) A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 50, 370-396.

Macaulau, S. & Cook, S. (2001) Rewarding Service Success. Measuring Business Excellence 5, 4-8.

Marimekko Oyj, (2015) Vuosikertomus 2015. [verkkodokumentti]. [viitattu 21.3.2016]. Saatavilla http://company.marimekko.fi/sites/default/files/upload/Marimekko%20Tilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s%202015.pdf

Marimekko Oyj, (2016) Henkilöstöhallinto. Henkilöstötietokanta. Helsinki.

Metsämuuronen, J. (2006) Laadullisen Tutkimuksen Käsikirja. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino Oy.

Moisio, E. & Sweins, C. & Salimäki, A. (2006) Miten palkitseminen muuttuu Suomessa - Palkitsemisen haasteet ja tutkimustarpeet. Työsuojelurahaston selvityksiä 1, 2006.

Nurmela, K. & Virtanen M. (2005) Tavoitteet ja tulkinnat – motivaatio ja palkitseminen työelämässä. Teoksessa K. Salmela-Aro & J. E. Nurmi. Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä, PS-Kustannus.

Palvelualojen ammattiliitto PAM. (2016a) Kaupan alan palkkataulukko 1.9.2015–29.2.2016.[verkkodokumentti]. [viitattu 10.3.3016]. Saatavilla http://view.24mags.com/publication/PAM/b9ce28c3ecbe4a20fb8fb5993f5b7e4c#/ppag=150

Palvelualojen ammattiliitto Pam-lehti (2016) Ramirentissä sovittiin työaikojen joustoista: koko vuoden tasoittumisjärjestelmä. [verkkodokumentti]. [viitattu 11.3.2016] Saatavilla https://www.pamlehti.fi/uutiset/uutinen-pam-lehti/2015/05/ramirentissa-sovittiin-tyoaikajoustoista-koko-vuoden-tasoittumisjarjestelma.html

Palvelualojen ammattiliitto PAM. (2016b) Kaupan alan työehtosopimus 1.5.2014–31.1.2017. [verkkodokumentti]. [viitattu 10.3.2016]. Saatavilla http://view.24mags.com/publication/PAM/b9ce28c3ecbe4a20fb8fb5993f5b7e4c#/page=1

Peltonen, M. & Ruohotie, P. (1987) Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Keuruu, Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.

Pinder, C.C. (2008) Work motivation in organizational behavior. New York, Psychology Press.

Rabey, G. P. (2001) Motivation is Response. Industrial and Commercial Training, 33, 1, 26–28.

Rauch, M. (2005) Motivating the masses. Incentive*,* 179, 26–29.

Rope, T. & Kettunen, S. (2012) Halujohtaminen. Hämeenlinna, Kariston Kirjapaino Oy.

Rope T. (2000) Suuri markkinointikirja. Helsinki, Kauppakaari OyJ.

Rossi, A. (2012) Kulttuuristrategia. Hämeenlinna, Kariston kirjapaino Oy.

Rubenowitz, S. (1989) Organisaatiopsykologia. Espoo, Weilin + Göös.

Ruohotie, P. & Honka, J. (2002) Palkitseva ja kannustava johtaminen. 1.-2. p. Helsinki, Edita.

Ruohotie, Pekka. (1998) Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita

Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. (2006) Onnistu palkitsemisessa. Juva, WS Bookwell Oy.

Ruohotie, P. (1983) Motivaatio ja työkäyttäytyminen, Työmotivaatioprojektin yleisjulkaisu. Hämeenlinna,Tampereen yliopisto.

Rantamäki, T., Kauhanen, J., & Kolari, A. (2006) Onnistu palkitsemisessa. Juva, WSOY.

Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000a) When Rewards Compete with Nature: The Undermining of Intrinsic Motivation and Self-Regulation. Teoksessa C., Sansone & J. M., Harakiewicz. Intrinsic and Extrinsic Motivation. The Search for Optimal Motivation and Performance, 13–54. San Diego, Academic Press.

Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000b) Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. Contemporary Educational Psychology 25, 54-67.

Rynes, S. L., Gerhart, B. & Parks, L. (2005) Personnel Psychology: Performance Evaluation and Pay for Performance. Annual Review of Psychology, 56, 571-600.

Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (2002) Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Salmimies, P. & Salmimies R. (2002) Esimiehen arkipsykologiaa. Helsinki, Werner Söderström Osakeyhtiö.

Salimäki, A. (2009) Psychological mechanisms explaining merit pay acceptance and effectiveness. Espoo, Teknillinen korkeakoulu.

Salz, L.B. (2008) Compensate to motivate. Sales and Marketing Management 4,23–24.

Scheuer, S. (2000) Social and Economic Motivation at Work. Theories of Motivation Reassessed. Copenhagen, Copenhagen Business School Press.

Scott, K. L., Shaw, J. D. & Duffy, M. K. (2008) Merit pay raises and organization-based self-esteem. Journal of Organizational Behavior, 29, 967–980.

Shields, J. (2007) Managing Employee Performance and Reward. New York, Cambridge University Press.

Simons, R. (2000) Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy. New Jersey, Prentice Hall.

Sistonen, S. (2007) Paranna suorituksia ja palkitse. Helsinki, Talentum.

Stajkovic, A.D. & Luthans, F. (2003) Behavioral management and task performance in organizations: Conceptual background, meta-analysis, and test of alternative models. Personnel Psychology, 56, 155-194.

Stake, R. (2003) Case Studies. Teoksessa N. Denzin & M. Lincolin. Strategies of Qualitative Inquiry. 2p. Thousand Oaks, Sage.

Stone, R.J. (2006) Human Recourses Management. Milton, John Wiley& Sons.

Strömmer, R. (1999) Henkilöstöjohtaminen. Helsinki, Edita.

Spector, P.E. (1997) Job Satisfaction. London, Sage Publications.

Spitzer, D. (1996) Power rewards: Rewards that really motivate. Management Review New York, 85, 5, 45.

Thierry, H. (1998) Compensating Work. In: Drenth, P., Thierry, H., de Wolff, C.J. Handbook of Work and Organizational Psychology, 4: Organizational Psychology, 291-319. Hove, UK Psychology Press Ltd.

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

Timpe, A.D. (1989) Mikä motivoi henkilöstöä. Espoo, Weilin +Göös.

Tuomi, J. & Sarajärvi A. (2002) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki, Tammi.

Van Knippenberg, D. (2000) Work Motivation and Performance: A Social Identity Perspective. Applied Psychology: An international Review, 49,3,357–371.

Vartiainen, M. & Nurmela, K. (2002) Tavoitteet ja tulkinnat – motivaatio ja palkitseminen työelämässä. Teoksessa Nurmi, J.-E. & Salmela-Aro, K. 2002. Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Keuruu, PS-Kustannus.

Vartiainen, M & Falck, A. (1993) Oikeudenmukaisen palkkauksen perusteet. Helsinki, WSOY.

Vartiainen, M., Hakonen, N. & Hulkko, K. (1998) Ryhmien ja tiimien palkitseminen. Helsinki, Metalliteollisuuden keskusliitto MET.

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

Viitala, R. (2004) Henkilöstöjohtaminen. Helsinki, Edita.

Viitala, R. (2009) Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita.

Vroom, V. H. (1995) Work and motivation. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.

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

Van Eedre, W. & Thierry, H. (1996) Vroom`s expectancy models and work – related criteria: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology 81, 5, 575-586.

WorldatWork. (2007). *The WorldatWork Handbook of Compensation, Benefits & Total Rewards: a Comprehensive Guide for HR Professionals*. New Jersey: John Wiley & Sons.

WoldatWork. (2016) What Is Total Reward? [verkkodokumentti] [viitattu 15.3.2016]. Saatavilla https://www.worldatwork.org/aboutus/html/aboutus-whatis.jsp

Zairi, M., Yasar, D., Jarar, F. & Aspinwall, E. (2010) A Reward, Recognition, and Appraisal System for Future Competitiveness: A UK Survey of Best Practices. European Centre For Best Practice Management. Re-search Paper, 3-15.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Taustakysymykset

1. Toimitko myymäläpäällikön vai myyjän työtehtävissä Marimekko OyJ:ssä?
2. Ikä
3. Palvelusvuodet Marimekko Oy:ssä
4. Sukupuoli
5. Keskimääräinen viikkotyöaika

Palkitsemisen kokonaisuus ja palkitsemisen ulottuvuudet

1. Millaiseksi koet Marimekko OyJ:n nykyisen kuvan mukaisen palkitsemisen kokonaisuuden ja millaisia ajatuksia se sinussa herättää?

2. Onko palkitsemisen kokonaisuuden kaaviossa joitakin sellaisia elementtejä, joita et ole mieltänyt aikaisemmin palkitsemiseksi? Mitkä?

3. Onko palkitsemisen kokonaisuutta havainnollistavassa kaaviossa, joitakin sellaisia palkitsemisen elementtejä, joista et ole ollut tietoinen aikaisemmin? Mitkä?

4. Puuttuuko Marimekko OyJ:n kokonaispalkitsemisen mallista, jonkin olennainen asia, joka parantaisi työmotivaatiotasi ja työsuoritustasi olennaisesti? Mikä tällainen elementti olisi?

5. Ovatko Marimekko OyJ:n palkitsemisperusteet mielestäsi selkeitä ja mitkä asiat tähän vaikuttavat?

6. Koetko Marimekko OyJ:n palkitsemispolitiikan oikeudenmukaisena ja mitkä asiat vaikuttavat tähän tunteeseen?

Taloudelliset palkkiot

7. Yrityksessä on käytössä taitolisiä, jotka maksetaan peruspalkan lisäksi. Ovatko nämä taitolisät mielestäsi kohdistettu oikeiden asioiden palkitsemiseen, vai tulisiko taitolisää maksaa joistain muista erikoistaidoista tai työtehtävistä? Mistä?

8. Millaiseksi koet yrityksen antamat tuotepalkkiot ja ovatko ne sinusta palkitsevia ja motivoivia?

9. Millainen vaikutus yrityksessä käytössä olevilla myyntikilpailuilla on työsuoritukseesi ja koetko että kilpailut parantavat työsuoritustasi?

10. Ovatko Marimekko OyJ:n tämän hetkiset henkilöstöedut mielestäsi palkitsevia ja mitkä asiat vaikuttavat tähän palkitsevuuden tunteeseen? Tulisiko yrityksen tarjota näiden lisäksi tai näiden sijasta joitakin muita etuja, mitä?

11. Millaiset sidosryhmäetuudet olisivat sellaisia, jotka koet palkitsevana ja joilla on vaikutusta työmotivaatioosi, voisiko tänne lisätä jonkun, joka lisäisi palkitsevuuden tunnetta?

Aineettomat palkkiot

12. Koetko, että Marimekko OyJ:n tulisi jakaa henkilökunnalle enemmän statussymbolisia tunnustuksia kuten, esimerkiksi kuukauden myymälä, vuoden kaupantekijä, erikoismaininnat viikkokirjeessä? Onko näillä tunnustuksilla vaikutusta työmotivaation muodostumiseen ja palkitsevuuden tunteeseen?

13. Jaetaanko Marimekko Oyj:ssä tarpeeksi tunnustuksia ja kiitoksia hyvästä työstä ja mikä vaikutus näillä on työmotivaatioosi?

14. Koetko työyhteisön virkistystoiminnan ja henkilöstön juhlatilaisuudet palkitsemisen muotoina ja millainen vaikutus näillä on työmotivaatioosi?

15. Tulisiko yrityksen mahdollistaa työntekijöilleen enemmän yhteisöllistä toimintaa osana palkitsemiskäytänteitä, kuten esimerkiksi urheilun joukkuetoimintaa tai taidepiirejä? Olisiko tällaisella toiminnalla vaikutusta työmotivaatioosi?

16. Millaisia ura- koulutusmahdollisuuksia Marimekko OyJ:n tulisi mielestäsi tarjota, jotta niillä olisi palkitseva ja työmotivaatiota ja työsuoritusta positiivisesti kasvattava vaikutus?

Palkitsemisen vaikutus työsuoritukseen

17. Millä nykyisen palkitsemisen keinoista on työsuoritukseesi suurin vaikutus?

18. Millaisten palkkioiden ansiosta työsuorituksesi on parantunut selvästi?

19. Koetko, että jollain tietynlaisella palkitsemisella olisi positiivista vaikutusta työsuoritukseesi? Mikä tämä kyseinen palkitsemistapa olisi?

20. Mitkä peruspalkan ulkopuolisten kokonaispalkitsemisen elementtien puuttuminen voi vaikuttaa negatiivisesti työsuoritukseesi?

21. Tulisiko Marimekko OyJ:n palkita työntekijöitä hyvästä työsuorituksesta mielestäsi tiimipohjaisesti vai yksilökohtaisesti? Miksi?

Työmotivaation rakentuminen

22. Mitkä nykyisen palkitsemisen keinoista koet erityisen motivoivina ja mitkä asiat tähän vaikuttavat erityisesti?

23. Millä nykyisen palkitsemisen keinoilla ei ole sinulle työmotivaatioon vaikuttavaa vaikutusta ja minkä vuoksi?

24. Motivoiko sinua ryhmän onnistuminen vai oma henkilökohtainen onnistuminen? Miksi?

Sisäinen motivoituminen

25. Mikä vaikutus itsenäisellä ja omaehtoisella työskentelytavalla on työmotivaatioosi ja miten työnantaja voisi tukea tätä parhaiten?

26. Millainen vaikutus osallistumisen mahdollisuudella on työmotivaatioosi?

27. Motivoidutko omista saavutuksistasi ja omasta ammatillisen osaamisesi kehittymisestä? Millaisilla keinoilla Marimekko OyJ voisi tukea tätä motivaation lähdettä?

28. Onko yhteisöllisyydellä ja sosiaalisella ympäristöllä vaikutusta työmotivaatioosi ja miten tämä ilmenee?

Ulkoinen motivoituminen

29. Millaisista myyntikilpailuiden palkkioisista sinä motivoidut henkilökohtaisesti?

30. Millä asioilla työnantaja voisi lisätä työmotivaatiotasi siten, että sillä olisi positiivista vaikutusta työsuoritukseesi?

31. Millaisilla taloudellisen palkitsemisen keinoilla on työmotivaatiosi kannalta suurin vaikutus?

Liite 2. Myyjän toimenkuva

A. Asema yhtiössä	
Yksikkö	**Toimi** Myyjä
Työntekijä	**Esimies** Myymäläpäällikkö
B. Työtehtävä	***C. Suorituskykymittarit (KPI)***
Ennakoiva myyntityö Marimekon toiminta-malleja, toimintasuunnitelmaa, arvoja ja asiakkaan kohtaamisen mallia noudattaen.	• Myynti (euroina) • Keskiostos (euroina) • Kpl / asiakas • Asiakas % • Kanta-asiakasostojen osuus (%) • Alennukset (%)

D. Pääasialliset vastuualueet

<u>Myynti ja asiakaspalvelu</u>

- Aktiivinen myyntityö Marimekon asiakkaan kohtaamisen mallia noudattaen.
    - Asiakkaiden tervehtiminen ja yhteyden luominen.
    - Asiakkaan tarpeiden kartoittaminen ja tarpeiden sanelemien ratkaisujen löytäminen.
    - Lisämyynti, jolla kasvatetaan keskiostosta ja myyntiartikkelien määrää myyntitapahtumaa kohden.
    - Uusien kanta-asiakkaiden hankkiminen ja kanta-asiakasohjelma Marikylän esittelemi-nen.
    - Saumattoman ja inspiroivan myyntiprosessin varmistaminen, sekä myyntitapahtuman päättäminen
    - Kampanjoihin ja asiakastapahtumiin osallistuminen ja niiden markkinointi sekä tapah-tumien järjestämiseen osallistuminen.
- Tuote- ja bränditietojen hankkiminen ja käyttäminen.
    - Aktiivinen ja itsenäinen tuotteisiin tutustuminen ja tuotetiedon hankkiminen. Tuotetie-don jakaminen työtovereiden ja asiakkaiden kanssa.
    - Aktiivinen tiedon hankkiminen tuotteisiin ja printteihin liittyvistä tarinoista ja asiakkai-den inspiroiminen tämän tiedon avulla.
- Myyntisuorituksen ja -tavoitteiden tunteminen ja noudattaminen sekä suoritukseen pohjautu-va toiminta.
    - Suorituskykymittarien (KPI) opetteleminen ja niiden tarkkailu sekä niihin vaikuttami-nen. Suorituskykymittarien kohteiden tunteminen päivä-/viikko-/kuukausi-/vuositasolla.
    - Suorituskykymittarien aktiivinen seuranta ja niiden vertaaminen asetettuihin tavoitteisiin päivittäin/viikoittain/kuukausittain/vuosittain.
    - Aktiivinen suorituskyvyn parantaminen, jotta asetetut tavoitteet saavutettaisiin ja ylitet-täisiin.
- Siistin, järjestelmällisen ja inspiroivan myymälän ylläpito.
    - Ohjeistuksien mukaisen visuaalisen markkinoinnin ylläpito myymälässä myymäläpääl-likön ja myymälävisualistin kanssa.
    - Jatkuva siistin ja järjestelmällisen myymälän ylläpito.

<u>Varaston ylläpito</u>

- Tuotteiden vastaanotto, hinnoittelu ja hyllytys.

- Tuotteiden myynti oikeilla tuotekoodeilla ja hinnoilla.
- Hyllyjen täydentäminen varastosta.
- Inventaarioprosessiin osallistuminen.
- Jatkuva siistin ja järjestelmällisen myymälätoimiston, varastotilan ja henkilökuntatilojen ylläpito.

Muut myymälätehtävät

- Myymälän IT-järjestelmien (POS, Dafo, CRM, Opticon) ammattimainen käyttö.
- Vaihto-, palautus- ja reklamaatiokäytänteiden tunteminen ja noudattaminen.
- Ilmoitusten, sähköpostin ja palautteen seuraaminen sekä myymäläpalavereihin osallistuminen.
- Tiimin tukeminen ja muiden auttaminen.
- Myymälän yleisestä turvallisuudesta huolehtiminen turvallisuusohjeiden ja maalaisjärjen avulla.
- Myymäläpäällikön antamien muiden tehtävien suorittaminen.

Allekirjoitukset:	**Päivämäärä:**
Työntekijä	**Esimies**

Liite 3. Myymäläpäällikön toimenkuva

A. Asema yhtiössä	
Yksikkö	**Toimi** Myymäläpäällikkö
Työntekijä	**Esimies** Aluepäällikkö
Alaiset Myymälähenkilökunta	
A. Työtehtävä	***B. Suorituskykymittarit (KPI)***
• Myymäläpäällikön päätavoite on saavuttaa budjetti ja KPI-tavoitteet sekä luoda tuottavaa liiketoimintaa kehittämällä myyntiä, asiakassuhteita ja henkilökuntaa sekä työskennellä osana Marimekon ketjuorganisaatiota toteuttaakseen yhtiön toimintasuunnitelmaa ja visiota. • Myymäläpäällikkö on vastuussa vuosittaisen budjetin saavuttamisesta.	• Myynti (EUR) • Keskiostos (EUR) • Asiakas % • Kpl / asiakas • Kanta-asiakasostojen osuus (%) • Alennukset (%) • Myynti/tunti • Läpimyynti (%) • Inventaariero • Henkilökuntakulut • EBIT
C. Pääasialliset vastuualueet	
<u>Vastuu tuloksekkaasta myynnin johtamisesta</u> • Päivittäisten/viikoittaisten/kuukausittaisten/vuosittaisten KPI-tavoitteiden asettaminen budjetin mukaisesti. • KPI:den seuranta ja analyysi sekä niiden pohjalta toimenpiteiden suunnittelu päivittäisellä/viikoittaisella/kuukausittaisella/vuosittaisella tasolla. • Laadukkaan ja inspiroivan myynnin ja palvelun toteuttaminen Marimekon asiakaskohtaamisen mallin mukaisesti. Unohtumattoman asiakaskokemuksen luominen asiakkaille. • Jatkuva palautteen antaminen ja henkilökunnan valmentaminen tavoitteiden saavuttamiseksi. • Aktiivisuus myymälän päivittäisessä myyntityössä ja esimerkin näyttäminen myymällä ja myyntitilastoja parantamalla. Esimerkin näyttäminen noudattamalla Marimekon asiakaskohtaamisen mallia ja myyntiasennetta. Omien työvuorojen suunnittelu niin aamuille, illoille (vähintään kerran viikossa) kuin viikonlopuillekin (vähintään yksi lauantai kuussa). • Myymälähenkilökunnan brändi-, tuote- ja myyntitietoihin liittyvien koulutusten ja työpajojen järjestäminen. • Aktiivinen asiakasvirtojen ohjaaminen myymälään kampanjoiden ja aktivoinnin keinoin. • Kanta-asiakasverkoston luominen ja asiakassuhteiden hallinta (Marikylä). • Paikallisen liiketoiminta-alueen tuntemus. • Yhteistyö paikallisten verkostojen ja kumppanien kanssa.	

Ketjutoiminnan toteuttaminen

- Myymälätoiminnan johtaminen ketjuohjeistusten ja -toimintatapojen mukaisesti.
- Jatkuva myymälätoimintaan ja -rutiineihin liittyvien hallintotehtävien hoito.
- Maan markkinointisuunnitelman toteuttaminen konkreettisesti myymälässä.
- Visuaalisen markkinoinnin ohjeistusten toteuttamisen hallinta, VM:n tulosten seuranta ja tuloksiin perustuva toiminta.
- Myymälän visuaalisten standardien korkean tason varmistaminen.

Varastonhallinta ja logistiikkaprosessit

- Päivittäinen työ varaston parissa: varastomäärien hallinta ja valvonta, huonosti myyvien artikkelien aktivointi, tuotteiden myynnin ja varastosiirtojen hallinta sekä varastotilan järjestyksen ylläpitäminen.
- Hävikin hallinta, jotta työntekijävarkauksien, myymälävarkauksien, petosten ja kirjanpitovirheiden aiheuttamat inventaaritappiot vähenisivät.
- Inventaarion suorittaminen ketjun ohjeiden mukaisesti.

Henkilöstön johtaminen ja kilpailukyvyn kehittäminen

- Myymälän henkilöstöhallinto ja henkilöstökulujen hallinta.
- Rekrytointiprosessin hallinta.
- Jatkuvien henkilöstön työsuhteisiin ja päivittäiseen työhön liittyvien hallintotehtävien hoito paikallisten lakien ja säädösten mukaisesti.
- Myymälähenkilökunnan aktiivinen johtaminen ja motivointi: henkilökunnan neuvominen, tukeminen, palautteen antaminen ja henkilökunnan hyvinvoinnista huolehtiminen.
- Henkilökunnan koulutus ja kehittäminen sekä urasuunnitelman laatiminen etukäteen.
- Vuosittaisten kehityskeskustelujen järjestäminen – suoritusten arviointi, tavoitteiden asettaminen ja koulutus- ja kehitystarpeiden analysointi. Keskustelujen tiivistäminen yksikön kilpailukyvyn kehityssuunnitelmaksi.
- Myymälän yleisistä terveys- ja turvallisuusasioista huolehtiminen turvallisuusohjeiden ja maalaisjärjen avulla.

Allekirjoitukset:	**Päivämäärä:**
Työntekijä	**Esimies**