

LAPPEENRANNAN - LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT

School of Business and Management

Kauppatiede

Juhamatti Aronen

**Autokaupan suoritepohjainen palkka- ja palkitsemismalli**

**Case Ess-Autotalo**

1. työn ohjaaja/tarkastaja: Professori Timo Pihkala

2. työn tarkastaja: Tutkijatohtori Tuuli Ikäheimonen

## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä:</b>	Juhamatti Aronen
<b>Tutkielman nimi:</b>	Autokaupan suoritepohjainen palkka- ja palkitsemismalli Case Ess-Autotalo
<b>Tiedekunta:</b>	Kauppätieteellinen tiedekunta
<b>Maisteriohjelma:</b>	Johtaminen
<b>Vuosi:</b>	2019
<b>Pro gradu -tutkielma:</b>	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 75 sivua, 7 kuvaa, 2 liitettä
<b>Tarkastajat:</b>	Professori Timo Pihkala Tutkijatohtori Tuuli Ikäheimonen
<b>Hakusanat:</b>	Palkitseminen, sitoutuminen

Tämän kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena oli selvittää erään osuuskaupan autokaupan toimialalla toimivan yrityksen automyyjien palkitsemisjärjestelmän kannustavuutta ja toimivuutta. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostui palkitsemisen, kokonaispalkitsemisen ja suoritepohjaisen palkitsemisen eri käsitteistä ja niitä määrittelevästä kirjallisuudesta. Tutkimuksen empiirinen osuus suoritettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla kohdeyrityksen automyyntien henkilökunta tutkimuskohteessa.

Tutkimuksen taustalla oli sekä käytännölliset että tutkimukselliset tarpeet. Käytännöllisellä tasolla tutkimuksen tarkoituksena oli tukea tutkimuksen kohteena olevan yrityksen suoritepohjaisen palkitsemisen kehittämistarpeita osana yrityksen kehitysohjelmaa. Teoreettisella tasolla tarkoituksena oli löytää palkitsemiseen liittyvää teoriaa, jonka avulla suoritepohjaisen palkitsemisen kriteerit tulisi määritellä.

Tutkimuksen tärkein tulos oli havainto, että palkitsemismallin tulisi olla sidottu konkreettisesti kohdeyrityksen kehitysohjelmaan.

**ABSTRACT**

**Author:** Juhamatti Aronen  
**Title of the study:** Performance-based pay and rewarding model for car trade  
 Case Ess-Autotalo  
**Faculty:** LUT, School of Business  
**Major:** Management  
**Year:** 2019  
**Master's Thesis:** Lappeenranta University of Technology  
 73 pages, 7 figures, 2 appendixes  
**Examiners:** Prof. Timo Pihkala  
 Postdoc researcher Tuuli Ikäheimonen  
**Keywords:** Rewarding, commitment

The purpose of this qualitative study was to find out the incentive and functionality of a rewarding system for the car sales staff of a cooperative car dealer.

The theoretical context of this study consisted of different concepts of rewarding, total rewarding and rewarding based on performance and the literature that defines rewarding. The empirical part of the study was carried out as qualitative case study. The research material was collected by interviewing the target company's car sales staff at the research site.

The study was based on both practical and research needs. On the practical level, the purpose of this study was to support the target company's need to develop the performance-based rewarding. This need is a part of the target company's development program. On the theoretical level, the study aimed to find theory that concerns rewarding. That theory was the base for determining the criteria for performance-based rewarding.

The most important outcome of this study was the observation that the rewarding model should be concretely linked to the target company's development program.

## Sisältö

1. JOHDANTO .....	7
1.1 Tutkimuksen aihe ja tausta.....	7
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus .....	12
1.3 Tutkimusongelma .....	13
1.4 Tutkimuksen rakenne.....	13
1.5 Aiempi kirjallisuus .....	14
2. TEORETTISET LÄHTÖKOHDAT JA KÄSITTEET .....	14
2.1 Palkitsemisen käsite .....	14
2.2 Palkitsemisen merkitys yksilön näkökulmasta.....	18
2.3 Palkitsemisen merkitys organisaation näkökulmasta .....	19
2.4 Palkitsemisjärjestelmän käsite.....	21
2.5 Kokonaispalkitsemisen käsite .....	23
2.6 Suoritepohjaisen palkitsemisen käsite .....	29
3. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	35
3.1 Kohdeyritys ja kohdeorganisaatio .....	35
3.2 Aineiston keräys .....	37
3.3 Aineiston käsittely ja analyysi .....	39
3.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	39
3.4.1 Yleistettävyys .....	39
3.4.2 Reliabiliteetti .....	40
3.4.3 Valideetti .....	41

4. Tutkittavan osuuskaupan case-yrityksen autokaupan automyyntin suoritepohjaisen palkitsemisen kehittämistarpeet .....	42
4.1 Palkitsemisen ja kokonaispalkitsemisen näkökulma.....	43
4.2 Suoritepohjaisen palkitsemisen näkökulma.....	48
4.3 Kyselytutkimuksen yhteenveto .....	55
5. Yhteenveto ja johtopäätökset .....	57
5.1 Tutkijan johtopäätökset .....	59
5.1.1 Palkitsemisen ja kokonaispalkitsemisen näkökulma .....	61
5.1.2 Suoritepohjaisen palkitsemisen näkökulma .....	63
5.2 Jatkotutkimusehdotukset .....	64
5.3 Työ kokonaisuutena.....	65
6. Lähdeluettelo .....	67
7. Liitteet .....	71
Liite 1: Autokaupan kehitysohjelma 2018-2022	
Liite 2: Kyselytutkimuksen kysymykset	

#### LUETTELO KUVIOISTA

Kuvio 1: Autoalan liikevaihdon kehitys sekä henkilö-, paketti-, kuorma- ja linja-autojen ensirekisteröintimäärän kehitys.....	7
Kuvio 2: Palkitsemisen kokonaisuus .....	15

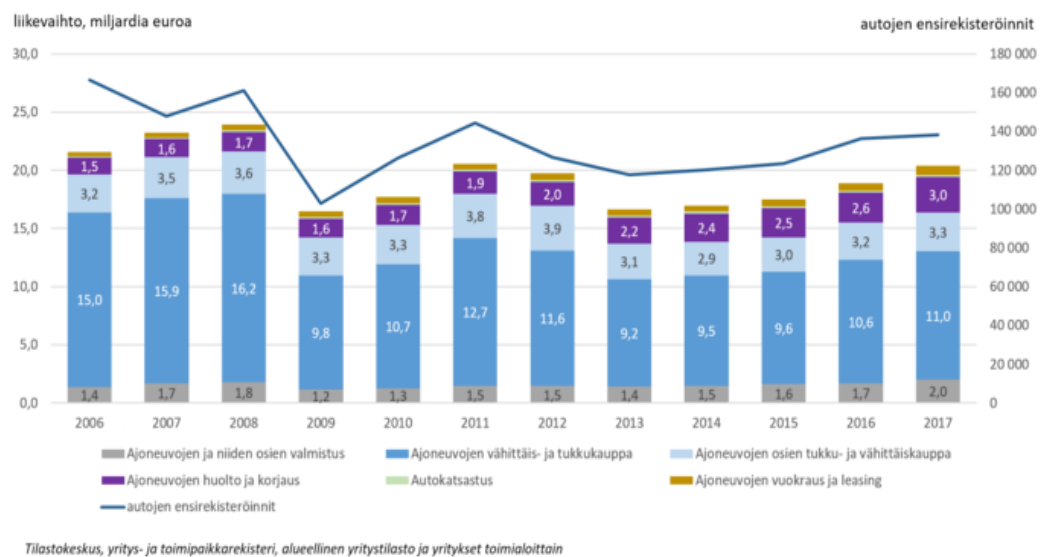
Kuvio 3.	Palkitseminen yhteensopivuus organisaatioiden eri osa-alueiden kanssa.....	17
Kuvio 4.	Peruspalkkaustavat ja täydentävät palkkaustavat .....	22
Kuvio 5.	Kokonaispalkitseminen.....	26
Kuvio 6.	Kokonaispalkitsemisprosessi.....	27
Kuvio 7.	Palkitsemisen kokonaisuuden tärkeys.....	55

# 1. Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen aihe ja tausta

Tämän gradun johdanto on kirjoitettu kesällä 2019.

Viimeisten kymmenen vuoden tarkastelujaksossa autokauppa on ollut liikevaihdon näkökulmasta haastavaa. Vuoden 2008 jälkeen autokauppa ei ole saavuttanut samaa liikevaihtotasoa yhtenäkkään vuonna. Tähän on vaikuttanut ensirekisteröityjen ajoneuvojen määrän vähentyminen. Vuosina 2006–2008 ensirekisteröitiin 147 000–167 000 uutta autoa. 2010-luvulla ensirekisteröintien määrä on jäänyt 118 000–138 000 auton suuruusluokkaan. Huolto- ja korjaustoiminnan liikevaihto on viime vuosina hieman kasvanut, samoin kuin ajoneuvojen osien tukku- ja vähittäiskauppa (Autoalan tiedotuskeskus 2019).



Kuvio 1: Autoalan liikevaihdon kehitys (miljardia euroa/v) sekä henkilö-, paketti-, kuorma- ja linja-autojen ensirekisteröintimäärän kehitys (Autoalan tiedotuskeskus)

Kun pitkään jatkunut liikevaihdon lasku yhdistetään henkilöautokannan keski-ikänsä kasvuun, autokaupan toimiala on tilanteessa, joka pakottaa yritykset tekemään erilaisia toimenpiteitä.

Viime vuonna ensirekisteröitiin kaikkiaan 120 499 henkilöautoa. Määrä on tällä vuosikymmenellä toiseksi suurin henkilöautojen ensirekisteröintimäärä. Myös kierrätykseen palautuneiden autojen määrässä tehtiin viime vuonna ennätys, kun kierrätykseen palautui noin 82 000 henkilöautoa. Lisäksi romutuspalkkio vauhditti vanhojen autojen poistumaa autokannasta. Myönteinen kehitys ensirekisteröintien määrässä sekä vanhojen autojen poistumassa ei kuitenkaan ollut riittävän suuri kääntämään autokannan ikäkehitystä, sillä henkilöautokannan keski-ikä kasvoi viime vuonna 12,1 vuoteen. Keski-ikä kasvoi noin 1,3 kuukaudella vuoteen 2017 verrattuna. EU-maiden keskimääräinen autojen iän saavuttaminen edellyttäisi Suomessa vuosittain yli 150.000 uuden henkilöauton myyntiä (Autoalan tiedotuskeskus).

Lisäksi autokaupan yleistä tilannetta vaikeuttaa autojen käyttövoimakeskustelu ja erityisesti verotukselliset asiat. Kuluttajat pohtivat, mitkä verotukselliset muutokset mahdollisesti toteutuvat lähivuosina ja miten kyseiset muutokset tulevat vaikuttamaan uuden auton hintaan tai vaihtoauton arvoon.

Kotitalouksien tänä vuonna hankkimista autoista yli 80 prosenttia on bensiinikäyttöisiä ja niistä yhä useammassa on apuna hybriditeknologiaa. Jo joka viides ensirekisteröity bensiinikäyttöinen auto oli hybridi, jossa ei ole ulkoista latausmahdollisuutta. Kotitalouksien autohankinnoista ladattavien hybridien osuus oli 3,4 prosenttia.

Autoalan tiedotuskeskus on tuonut selvästi julki viimeisimmässä autokaupan toimitusjohtajille osoittamassaan tiedotteessa, miten haastava tilanne on koko toimialan kannalta. Ohessa lyhyt kappale tiedotteesta:

*”Henkilö- ja pakettiautojen ensirekisteröintien ja asiakastilausten kehitys on jäänyt viime syyskuun alun jälkeen selvästi vuosien 2017–2018 tasosta. Markkinakehitys on tasaantunut hieman vuoden 2019 toisen vuosineljänneksen aikana, mutta vuoden 2019 ensirekisteröinnit ovat viiden ensimmäisen kuukauden aikana jääneet 14 prosenttia viime vuoden tasoa alemmas. Viime vuoden markkina oli poikkeuksellisen vilkas*



*elokuun loppuun asti, sillä alkuvuoden aikana kysyntää kiihdytti romutuspalkkio ja lähestyvä WLTP-muutos, joka vei rekisteriin paljon NEDC-tyyppihyväksytyjä autoja kesän 2018 aikana. Vastaavasti vuoden 2018 syys-joulukuussa ensirekisteröitiin vain hieman yli 29 000 henkilöautoa” (Autoalan tiedotuskeskus 2019).*

Näiden lisäksi autokaupan toimialaan vaikuttaa suuresti valtiovallan tekemät päätökset ja linjaukset siitä, miten autokannan uudistustyötä tulisi viedä eteenpäin.

Viime kuukausina päivitettyissä talousennusteissa talouden kasvun on tänä vuonna arvioitu jäävän aiemmin arvioitua maltillisemmaksi. Hallitusohjelman julkaisemisen jälkeen talousennusteensa ovat julkaisseet muun muassa Suomen Pankki ja valtiovarainministeriö. Yksityisen kulutuksen ennakoidaan säilyvän suurin piirtein viime vuoden suuruisena, mutta kotitalouksien velkaantumistasen kasvu rajoittaa yksityisen kulutuksen kasvua. Viime vuosina uusien autojen kysyntää hidastavaksi tekijäksi on noussut myös käytettyjen autojen maahantuonti, jonka on tänä vuonna arvioitu kasvavan noin neljänneksen viime vuoteen nähden. Tuonnin luonne on yhä selvemmin kääntymässä uudehkoihin autoihin ja jo lähes puolet tuoduista autoista on iältään alle viisivuotiaita. Tämä uudehkojen autojen tuonti kilpailee jo uusien autojen myynnin kanssa. Alkuvuoden aikana myös vaihtoautojen kauppa on hidastunut ja vaihtoautovarannot ovat poikkeuksellisen suuret (Autoalan tiedotuskeskus 2019).

Autoala on ilmastostrategiassaan esittänyt, että erittäin vähäpäästöisten työsuhdeautojen verotusarvoa alennettaisiin. Vastaavanlainen kannuste on ollut käytössä monissa EU-maissa. Ruotsissa vähäpäästöisten autojen hankintaa on lisäksi jo vuosien ajan tuettu määräaikaisella hankintatuella, joka muutettiin viime vuonna uudenlaiseksi pysyväksi tueksi. Pitkäaikaisten hankintakannusteiden tuloksena Ruotsin autokannassa oli vuoden 2018 lopussa jo lähes 50 000 ladattavaa hybridiä ja noin 16 000 täyssähköautoa. Suomessa lataushybridejä oli samaan aikaan noin 13 000 ja täyssähköautoja noin 2 400 (Autoalan tiedotuskeskus 2019).

Liiketoiminnan tavoitteena on aina oltava taloudellinen menestys. Autokaupan osalta taloudellinen menestys tarkoittaa sitä, että on saavutettava automyyntin tasolla riittävä volyymimääräinen taso, mikä mahdollistaa tuloksellisen toiminnan.

Autokauppa reagoi helposti epävarmuustiloihin. Suhdannevaikutusten ohessa erityisesti autoilun verotukseen liittyvä keskustelu, jopa yksittäisen poliitikon lausahdus, on voinut tyrehdyttää kaupan. Myös ympäristönäkökulmat ovat korostuneet. Juha Steniuksen mukaan kuluttajilla on epätietoisuutta ”oikeasta” käyttövoimasta ja jotkut jopa pelkäävät ostopäätöstä.

*”Diesel- ja bensiinikäyttöiset autot sopivat suurimmalle osalle. Jos ajaa yli 15 000 km vuodessa, alkaa diesel olla perusteltu valinta. Sähkö- ja kaasuautot voivat tyypillisesti sopia isoihin kaupunkeihin hyvän lataus- ja tankkausverkoston ansioista”* (Stenius, Ässä - lehti 2019).

Kauhasen (2010, 31) mukaan läheskään aina organisaatiot eivät saavuta asettamia tavoitteita. Tähän johtavat syyt voivat olla sisäisiä tai ulkoisia. Aivan liian usein syytetään ulkoisia olosuhteita, kun menestystä ei saavuteta suunnitellulla tavalla. Totta onkin, että ulkoiset olosuhteet muuttuvat jatkuvasti. Nämä muutokset vain pitää osata ottaa huomioon tavalla tai toisella.

Tilanne autokaupassa on hieman samankaltainen kuin Veikko Huovisen kirjassa *Havukka-Ahon ajattelija*, jossa Konsta Pylkkänen pohtii eri viisauden lajeja ja toteaa kaukoviisaudesta seuraavaa:

*”Kaukoviisaus: Mitä se on? Se on sitä, että asiat harkitaan etukäteen ja kuvitellaan tapaus sikseenkin elävästi, että kun se kerran tapahtuu, niin on reitit selvät. Tätä lajia on harvalle suotu. Jolla sitä on, niin pitääköön hyvänään! Mutta tässä lajissa on kaksi pahaa vikaa: asia jää huvikseen tapahtumatta tai se sattuu eri tavalla. Joka arvaa ottaa nämäkin huomioon, sille on maailmanranta kevyt kiertää...”*

Autokaupan toimiala käy parhaillaan läpi rakennemuutosta, jonka seurauksena ala keskittyy voimakkaasti. Tämä muutos johtuu digitalisoitumisen myötä tarvittavasta palvelukehityksestä sekä jakelutiepainesta (Kaleva 2019). Globalisaatiota ja väestön ikääntymistä pidetään Suomessa keskeisinä tämän hetken ja tulevaisuuden haasteina. Niillä on merkitystä kansantaloudelle, mutta myös yritysten ja muiden organisaatioiden toiminnalle ja toimintaedellytysten järjestämiselle. Niillä on merkitystä myös palkitsemis- ja palkkajärjestelmien kehittämiseksi (Vartiainen yms. 2005, 11).

*”Suurimmat oston esteet alkavat olla voitettuja. Niistä merkittävin oli viime syksyn päästömittaustavan muutos WLTP, joka tuli voimaan Suomessa 1. syyskuuta 2018. Vanha päästömittaustapa kalibroitiin uuteen, tarkempaan mittaustapaan. Tässä muutoksessa kalibrointi ei heti onnistunut, mikä johti siihen, että useiden autojen hinnat nousivat syksyllä merkittävästi. Tämä sekoitti pahasti markkinoita. Kuluttajat olivat epätietoisia, minkä vuoksi he eivät uskaltaneet tilata uusia autoja. Valtiovarainministeriö korjasi 3. joulukuuta 2018 alkaen taulukot oikealle tasolle, minkä jälkeen tilanne rauhoittui heti vuoden vaihteen jälkeen. Seuraavan hämmingin markkinoilla aiheuttivat useat poliitikoiden ulostulot eri moottoritekniikoiden tulevaisuudesta. Pahimmat heitot olivat polttomoottoriautojen kieltäminen tai dieseleiden kieltäminen, joka jarrutti helmi- maaliskuussa uusien autojen kauppaa selvästi. Nyt kun vaalit on käyty, puheisiin käyttövoimien tulevaisuudesta on löytynyt järki ja realismi.” (Pekka Rissa 2019)*

Tämän tutkimuksen lähtökohtana on toiminut kohdeyrityksessä käynnistetty autokaupan kehitysohjelma (liite 1), jossa käydään yksityiskohtaisesti läpi eri osa-alueiden kehitystarpeet ja konkreettiset kehitysohjelmat. Yksi kehitysohjelman osa-alue on automyyntien palkkausjärjestelmän kehittäminen ja tämä on vaikuttanut tutkimukseni aihevalintaan. Automyyntien palkkausjärjestelmän kehittäminen on keskeinen osatekijä koko kehitysohjelman onnistumisen kannalta.

Brauns (2013, 1408) toteaa, että joillekin palkitseminen merkitsee taloudellista hyötyä, kun taas toisille se saattaa merkitä työskentelyä

hyvässä seurassa, jopa henkistä piristystä. Kysymys siitä, voiko raha motivoida ihmisiä työhön, on kiistanalainen kysymys. Maslowin (1954) tarvehierarkian mukaan alemman tason tarpeet tulee olla tyydytettyjä, minkä jälkeen korkeamman tason tarpeet tulevat vähitellen tärkeiksi. Fredrik Herzberg esitti vuonna 1968 tunnetuimman väittämänsä, jonka mukaan esimerkiksi palkka ja muilta saatu tunnustus eivät ole motivaatiotekijöitä, vaan ainoastaan "hygieniatekijöitä". Näillä ei siis voida parantaa tyytyväisyyttä, vaan ainoastaan aiheuttaa tyytymättömyyttä, mikäli ne eivät ole kunnossa (Hakonen ym. 2014, 22). Vroomin (1964) painottaa organisaation tarvetta yhdistää palkitseminen suoraan suorittamiseen siten, että saatava palkinto koetaan riittävän houkuttelevana ja ansaitaan saajien toimesta. Suoritepohjaisen palkitsemisen lähtökohtana on nimenomaan yksittäisen työntekijän suoritus ja sen vaikutus koko organisaation onnistumiselle.

## ***1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus***

Tämän kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on havainnoida erään osuuskaupan autokaupan toimialalla toimivan yrityksen automyyjien palkitsemisjärjestelmän kannustavuutta ja toimivuutta. Tämä suoritetaan teorian sekä empiriaosuudessa toteutettavien haastattelujen avulla.

Tutkimuksessa ovat mukana ne henkilöt, jotka työtehtävänsä määrittelemänä vaikuttavat automyyjän suoritepalkan muodostumiseen. Tutkimusryhmä koostuu seitsemästä henkilöstä, joista 14 % on naisia ja 86 % miehiä. Heistä neljän rooli on toimia suoraan automyyjän tehtävässä, kahden rooli on toimia esimiestyössä ja yhden rooli on toimia autosihteerin roolissa. Autosihteerin on tämän tutkimuksen näkökulmasta ulkopuolisen näkökulman esittäjä. Hän on tietoinen yrityksen nykyisen suoritepohjaisen palkitsemisen käytännöistä, koska hän vastaa tehtävämäärityksensä mukaisesti suoritepohjaisen palkan laskennasta. Toimialajohtaja on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle, koska hän toimii tutkijan roolissa.

### **1.3 Tutkimusongelma**

Tutkimuksen pääongelma on, **miten case-organisaation tulisi kehittää autokaupan automyynnin palkitsemisjärjestelmää suoritepohjaisen palkitsemisen osalta.**

Päätutkimusongelmaa selvitetään seuraavien alaongelmien avulla:

- Mitä palkitseminen ja kokonaispalkitseminen tarkoittaa
- Mitä suoritepohjainen palkitseminen tarkoittaa

Palkitsemista tarkastellaan automyynnin työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksessa ei käsitellä esimiesten tai johdon palkitsemista eikä palkitsemisen kustannuksia. Tutkimuksen painopiste on aineellisen palkitsemisen suoritepohjainen palkkio.

### **1.4 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimuksen rakenne on tehty mahdollisimman johdonmukaiseksi. Johdannossa kartoitetaan tutkimuksen taustaa ja käydään läpi tavoitteet, rajaus, tutkimusongelma ja teoreettinen viitekehys. Tämän jälkeen luvussa kaksi paneudutaan tutkimuksen pääaiheisiin käsitteiden näkökulmasta. Luvussa kolme käydään läpi tutkimuksen toteuttaminen ja kerrotaan kohdeorganisaatiosta ja kohdeyrityksestä. Lisäksi käydään läpi tutkimusote ja lähestymistapa, aineiston keräily, aineiston käsittely ja analyysi sekä tutkimuksen luotettavuuden arviointi.

Luku neljä kertoo tutkittavan osuuskaupan autokaupan automyynnin henkilöstön näkemykset suoritepohjaisen palkkauksen kehittämistarpeista. Tulokset käydään läpi haastatteluissa saatuja näkemyksiä analysoiden.

Luvussa viisi käydään läpi tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset. Tutkijan johtopäätökset etenevät päätutkimusalueita analysoiden eli palkitsemisen, kokonaispalkitsemisen ja suoritepohjaisen palkitsemisen näkökulmia tarkastellen. Lopuksi esitetään jatkotutkimusehdotukset.

## **1.5 Aiempi kirjallisuus**

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu palkitsemisen, kokonaispalkitsemisen ja suoritepohjaisen palkitsemisen eri käsitteistä ja niitä määrittelevästä kirjallisuudesta. Alasuutarin (2001, 79) mukaan tutkimuksen havaintoja tarkastellaan johtolankoina, vain ja ainoastaan tietystä, explisiittisesti määritellystä näkökulmasta. Tällaista erityistä näkökulmaa nimitetään *teoreettiseksi viitekehykseksi*.

## **2. Teoreettiset lähtökohdat ja käsitteet**

### **2.1 Palkitseminen käsite**

Keskeinen näkökulma suomalaiseen palkitsemisen historiaan on työnjako yrityskohtaisesti päätettävien ja kollektiivisopimuksella määriteltyjen asioiden kesken. Merkkipaalu tällä tiellä oli SAK:n ja STK:n yhteinen julkilausuma sota-ajan tunnelmissa vuonna 1940, niin sanottu tammikuun kihlaus, missä tunnustettiin neuvottelut tarpeelliseksi ja toinen neuvotteluosapuoleksi. Toinen merkkipaalu oli vuosi 1968, jolloin solmittiin ensimmäinen tulopoliittinen sopimus keskusjärjestöjen kesken valtion myötävaikutuksella (Hakonen yms. 2005, 38).

Palkitsemiseen liittyviä käsitteitä voidaan tulkita monelta eri näkökulmalta ja niiden määrittely on hyvin haastavaa (Rantamäki ym. 2006, 15). Hyvin yleinen näkemys on se, että palkitsemisen voi ajatella olevan kaikkea sitä, mitä työnantaja tarjoaa työntekijälle vastineeksi hänen antamastaan työpanoksesta. Se voi olla rahaa, etuja, tunnustusta, arvostusta, kehitysmahdollisuuksia sekä monia muita asioita (Hakonen ym. 2014, 14). Yksityisten alojen palkkausjärjestelmät -selvityksessä palkitsemisella ymmärretään laajasti aineellista ja aineetonta, rahallista tai muuta tietoista myönteistä seuraamusta oikeanlaisesta toiminnasta. Palkkaus on keskeinen osa palkitsemisen kokonaisuuksia (2011, 11).

Nieminen yms. (2008, 156) on jakanut palkitsemisen muodot kahteen eri luokkaan seuraavasti (kuva 2 alla):

1. *Aineettomaan palkitsemiseen*, millä ensisijaisesti tuetaan työntekijän motivaatioita
2. *Aineelliseen palkitsemiseen*, minkä avulla ohjataan toimintaa



Kuva 2 Palkitsemisen kokonaisuus

Rantamäki (2006) ym. on tuonut esille molempien osapuolten hyötymisen palkitsemiseen liittyen. Työntekijä tekee organisaation näkökulmasta oikeita asioita ja organisaatio antaa vastineeksi työntekijälle merkityksellisiä asioita. Myös Lahti (2004, 11) on ottanut esille molempien osapuolten hyötynäkökulman ja kuvannut asiaa siten, että palkitseminen on organisaation ja sen jäsenten välinen kaksisuuntainen prosessi. Se ohjaa osaltaan työntekijää tekemään työtä joko vähän tai paljon, hyvin tai huonosti, ottamaan vastaan joko helppoa tai vaativaa työtä, kehittämään uusia työmenetelmiä tai pitäytymään vanhoissa. Palkitsemista voidaan kuvata vaihtosuhteena (2006, 15). Rantamäki ym. on kuvannut organisaation ja työntekijän välistä vaihtosuhdetta psykologiseksi sopimukseksi, joka on yksilöllinen ja julkilausumaton. Kun työntekijä kokee

psykologisen sopimuksen olevan kunnossa, hän on valmis ponnistelemaan tavoitteiden saavuttamiseksi ja kehittämään työtään (2006, 16).

Niemisen ym. mukaan palkitsemista on kaikki se, jolla osoitetaan huomiota ja tunnustusta työntekijän toimintaa ja saavutuksia kohtaan. Se on muun muassa juhlintaa hyvien tulosten johdosta sekä työntekijän mahdollisuutta kouluttautua ja valmentautua ammatillisesti. Palkitsemista on myös mahdollisuus osallistua päätöksen tekemiseen, työskennellä itsenäisesti ja kantaa vastuuta (2008, 151). Liinalaakson ym. mukaan käsitykset siitä, mitä kaikkea palkitseminen pitää sisällään, vaihtelevat hieman katsantokannasta riippuen (2016, 12).

Kauhasen (2010, 88) mukaan palkitseminen voidaan määritellä seuraavasti:

- Palkitseminen on johtamisväline, jolla tuetaan organisaation menestystä ja kannustetaan henkilöstöä.
- Henkilöstöä kannustetaan toimimaan organisaation strategian, arvojen ja tavoitteiden mukaisesti.
- Palkitseminen tukee organisaation menestystä, mikäli palkitsemisperusteet ovat oikein valitut.
- Palkitseminen pitää nähdä panostuksena, jolla aikaansaadaan tuotos ja kehitetään toimintaa kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi.
- Palkitseminen tulee kytkeä niihin tekijöihin, joilla tuottavuutta parannetaan nyt ja pitkällä aikavälillä.

Tutkijan näkökulmasta useasta määritelmästä löytyy selkeä yhteneväisyys siihen, miksi automyyntin suoritepohjaisen palkkauksen kehittäminen on välttämätöntä autokaupan kehitysohjelman onnistumiseksi. Useassa määritelmässä on selkeä kytkentä merkittävään ohjausvoimaan organisaation menestyksen kannalta. Lisäksi määritelmät ohjaavat organisaation jäseniä tavoittelemaan yhteisiä päämääriä ja vahvistavat autokaupan automyyntin yhteisiä näkemyksiä tuloksellisen toiminnan

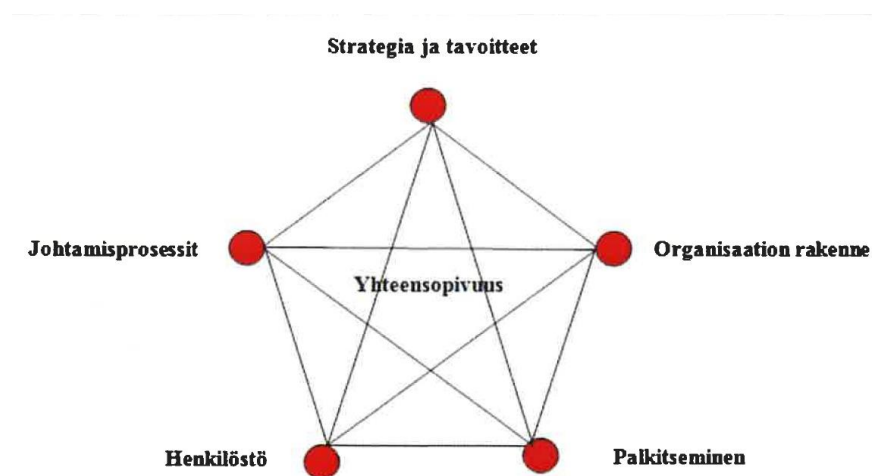


merkityksestä. Ylikorkala ym. on tuonut esille näkemyksen, jonka mukaan palkitsemisessa vaikeimmin kopioitavia asioita ovat näkemys, uskallus sekä prosessit ja niitä on hyvin vaikea tuoda sellaisenaan toiseen organisaatioon. Kokonaispalkitseminen itsessään on yksi voimakkaimmin organisaatiokulttuurin muodostumiseen vaikuttavista tekijöistä. Se kannattaa ottaa huomioon muutoksia tavoitellessa. Yhteensopivuusmallin mukaan paras tulos saadaan aikaiseksi, kun muutetaan yhtä aikaa useampia järjestelmiä. Lisäksi tarvitaan ylimmän johdon ja roolimallien esimerkkiä ja tukea. Usein myös joudutaan haastamaan joidenkin henkilöiden yksilöllisiä uskomuksia (2018, 22).

Lawlerin timanttimalli kuvaa, miten toimivassa palkitsemisjärjestelmässä seuraavien asioiden tulee olla tasapainossa keskenään:

- organisaation strategia ja tavoitteet
- toimintaprosessit
- organisaatorakenne
- henkilöstö
- palkitsemisjärjestelmä.

Tämä tarkoittaa sitä, että ei ole olemassa yhtä hyvää järjestelmää, vaan eri tekijät on huomioitava, jotta kokonaisuus olisi toimiva (Kauhanen 2010, 93 – 94).



Kuvio 3. Palkitseminen yhteensopivuus organisaatioiden eri osa-alueiden kanssa (Lawler 2003, 23)

## **2.2 Palkitsemisen merkitys yksilön näkökulmasta**

Luoman ym. mukaan organisaatio viestittää palkitsemisen kautta tärkeää viestiä siitä, miten yksilö on työssään suoriutunut. Palkitsemiseen liitetään yksilötasolla paljon odotuksia. Palkitsemisen kokonaisuus on kokoelma siitä, mitä yksilö saa työpanoksestaan, motivoituneesta toiminnastaan ja osaamisensa antamisesta organisaation käyttöön. Onnistuessaan palkitsemisen kokonaisuus aineellisine ja aineettomine palkkioineen tukee yksilön motivaatiota ja poistaa motivoitumisen esteitä (2004, 34).

Autokaupan automyyntiin suoritepohjaisen palkkauksen kehittämisessä on pitkälti kysymys myyntiin motivaation säilyttämisestä haastavassa toimintaympäristössä. Tämä näkökulma tulee hyvin esille yksityisten alojen palkkausjärjestelmä -selvityksessä, jonka mukaan palkitseminen vaikuttaa voimakkaasti organisaation ja siinä työskentelevien ihmisten toimintaan. Siksi on huolehdittava, että se kannustaa yksilöitä tekemään kokonaisuuden kannalta hyödyllisiä asioita. Henkilöstön näkökulmasta hyvä palkitsemisen kokonaisuus on oikeudenmukainen. Se palkitsee oikeista asioista monipuolisesti, hyväksyttävästi, avoimesti, tasapuolisesti ja perustellusti. Henkilöstön näkökulmasta kannustaminen ja palkitseminen ovat periaatteessa myönteisiä asioita (2011, 11).

Niemisen ym. (2008, 153) mukaan työntekijän näkökulmasta toimiva palkitseminen tarkoittaa seuraavia asioita:

- motivaation kasvattamista
- arvostuksen ja kunnioittamisen osoittamista
- ammatillisen itsetunnon ja ammattiympäristön kasvattamista
- ”kiva tulla töihin” – fiiliksen luomista
- kannustamista oikeiden asioiden tekemiseen
- kehittymisen mahdollistamista
- suuremman palkkatason mahdollistamista
- työn merkityksellisyyden kasvattamista: miten oma työ nivoutuu osaksi suurempaa kokonaisuutta.

Viitalan mukaan palkitseminen edellyttää seuranta ja tarpeen tullen kehittämistä. Tilanteiden muuttuessa, joko sisäisessä tai ulkoisessa toimintaympäristössä, palkitsemisjärjestelmä voi osoittautua joltain osin epätarkoituksenmukaiseksi. Palkitsemista tulisi kehittää pitkäjänteisesti ja sen tulisi johdonmukaisesti ruokkia toivottua kulttuuria, toimintaa ja kehittymistä (2013, 142).

Hiltusen mukaan palkitsemista ei pidä nähdä vain toivottua käyttäytymistä vahvistavana tekijänä. Palkitseminen on paljon monimutkaisempi kokonaisuus kuin tilille napsahtava rahamäärä ja sen mukaan syntyvä käyttäytyminen. Palkitsemisen positiivinen vaikutus ei perustu pelkkään käyttäytymismallin vahvistamiseen, vaan siihen, miten yksilö tulkitsee tilannetta: miten palkitsemisjärjestelmä koetaan, onko se ymmärrettävä ja oikeudenmukainen, miten se viestitään, miten esimies ylipäätään toimii jne (2015, 153-154).

### ***2.3 Palkitseminen merkitys organisaation näkökulmasta***

Rantamäen ym. mukaan palkitseminen on organisaation johtamisen väline, jonka avulla strategiset päämäärät konkretisoidaan ja muutetaan toiminnallisiksi tavoitteiksi. Myös Hakosen ym. mukaan palkitseminen on henkilöstötyön tehokkain työväline. Johtamisen välineenä se on kriittinen (2014, 14). Palkitsemisen perusteet kertovat, mitä työntekijältä odotetaan. Organisaation kannalta on merkityksellistä, miten paljon työntekijä on valmis ponnistelemaan ja mihin hän tarmonsä suuntaa. Silloin mietitään, mitkä asiat motivoivat työntekijää ja saavat hänet ponnistelemaan juuri tämän organisaation tavoitteiden toteuttamiseksi (Rantamäki ym. 2006 15). Hakosen ym. mukaan palkitseminen on tehokkain käytettävissä oleva väline viestittää organisaation tärkeitä tavoitteita ja arvoja (2014, 14).

Hiltusen mukaan palkitseminen on pohjimmiltaan yrityksen omistajien *sijoitus parempaan tulokseen pääsemiseen*. Yrityksen hallitus toimii omistajien edustajana. Jos yrityksen omistajakunta on suuri, hallituksen tehtävänä on miettiä, mitä se tekisi omistajien asemassa (2015, 153).

Autokaupan kehitysohjelman onnistumisen näkökulmasta palkitsemisella on tärkeä strateginen merkitys. Suurusluokaltaan palkitsemisen vaikutukset ovat usein strategista tasoa – myös silloin, kun sitä hoidetaan passiivisesti tai vain hallinnollisena tehtävänä (Hakonen ym. 2014, 14 - 15).

Luoman ym. mukaan palkitseminen on organisaation näkökulmasta toiminnan ohjaamista strategian suuntaan eripituisilla aikajäniteillä. Palkitsemalla organisaatio pyrkii vaikuttamaan tavalla, joka saa työntekijät toimimaan tiettyjen vaikutuksien edistämiseksi. Nämä vaikutukset voivat olla tarkasti määriteltäviä (esim. strategian mukainen toiminta ja tavoitteiden määrittäminen) tai luonteeltaan abstraktimpia (esim. työtyytyväisyyden ja hyvinvoinnin lisääminen). Jotta palkitseminen toimisi, tulee sekä yksilön motivaationäkökulman että organisaation tarpeen toiminnan ohjaamiseen olla läsnä samanaikaisesti. (2004, 34 - 35)

Olennaista on myös, että palkitsemisen saavuttamiseen sidotut tavoitteet on johdettu organisaation strategiasta. Vain siten voidaan tukea yksilöiden käyttäytymistä ja synnyttää suorituksia organisaatiolle olennaiseen suuntaan (Ford 2001, Heneman & Dixon 2001; Kohn 1998; Lawler 2000) (Luoma ym. 2004, 35).

Niemisen ym. (2008, 154) mukaan johtamisen näkökulmasta toimiva palkitseminen tarkoittaa seuraavia asioita:

- erinomaisten tulosten mahdollistaminen
- arvontuottaminen
- laadun parantaminen
- kasvun ja kehittymisen tukeminen
- tavoitteiden ja niiden saavuttamisen konkretisoiminen
- voimavarojen suuntaaminen sekä pidemmän että lyhemmän aikavälin tavoitteiden saavuttamiseen
- tiedonsiirron ja osaamisen johtamisen edistäminen
- organisaation vetovoiman kasvattaminen, henkilöstön vaihtuvuuden vähentäminen ja rekrytoinnin helpottaminen

- monipuolisten välineiden tarjoaminen erilaisten ihmisten johtamiseen erilaisissa tilanteissa
- onnistumisen kulttuurin ja luottamuksen ilmapiirin rakentaminen.

## **2.4 Palkitsemisjärjestelmän käsite**

Palkitsemisjärjestelmän tulee tukea organisaation kehitysprosessia ja strategista tavoitetta, eikä toisinpäin. Mikäli autokaupan kehitysohjelma on hyvin suunniteltu, täytyy autokaupan kehittää palkitsemisjärjestelmä, joka vastaa kehittymisohjelman mukaisiin strategisiin tavoitteisiin. Handolinin mukaan palkitsemisjärjestelmä muodostuu sekä rakenteista että säännöistä ja käyttämisen prosesseista, jotka kuvaavat palkitsemisen toimivuutta. Säännöt kuvaavat keitä järjestelmä koskee, mitä ja kuinka suuria palkkiot ovat sekä perusteet, millä ne jaetaan. Järjestelmä voi olla esimerkiksi peruspalkka- tai tulospalkkajärjestelmä, mutta kehitetyn järjestelmän avulla toteutetaan myös johtamiseen, palautteen antamiseen sekä urasuunnitteluun liittyvät asiat (2004, 8). Myös taloudessa tapahtuvat muutokset vaativat uudelleenarviointia palkitsemisjärjestelmän toimivuudesta. Järjestelmän tulee tukea organisaation toimintasuunnitelmaa myös muutostilanteissa (Lawler 2003, 183).

Parhaiten parin viime vuosikymmenen voimakasta kehitystä palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmien alueella selittävät muutokset yritysten toimintaympäristössä sekä strategisen palkitsemisen suuntaus (Heneman 2002; Lawler 1990). Strateginen palkitseminen tarkoittaa sitä, että palkkauksen ja palkitsemisen halutaan osaltaan tukevan organisaation strategian ja tavoitteiden saavuttamista. Tähän suuntaukseen liittyvät erilaiset uudet palkitsemistavat, palkkausjärjestelmä uudistukset sekä palkkajärjestelmien toimivuuden arviointi (Hakonen ym. 2005, 44).



Kuvio 4. Peruspalkkaustavat ja täydentävät palkkaustavat (Hakonen ym. 2014, 69)

Hakosen ym. mukaan työtehtäviin liittyvät vastuut ja työntekijöiden panostus vaihtelevat. Tämän vuoksi tarvitaan palkitsemisjärjestelmiä, joiden avulla palkitseminen voidaan hoitaa mahdollisimman oikeudenmukaisesti ja kannustavasti sekä työnantajan kannalta kustannustehokkaasti. Rahallisilla ja aineettomilla palkitsemistavoilla on erilaisia tarkoituksia ja tavoitteita. Kun henkilöt palkitsemisen avulla panostavat olennaiseen, tekevät parhaansa ja toimivat hyvässä yhteistyössä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, organisaatio on menestyksen tiellä (2015, 22). Lawlerin mukaan palkitsemisjärjestelmä tulee suunnitella siten, että se tukee kehitystä. Huonosti suunniteltu palkitsemisjärjestelmä voi saada aikaan päinvastaisen vaikutuksen, jolloin työntekijät eivät ole valmiita sitoutumaan organisaatioon (2003, 182 – 183). Hyvinvointi voi kehittyä myönteisesti, niin taloudellisesta kuin työilmapiirinkin näkökulmasta, kun palkitsemisjärjestelmä on riittävän yhteistoiminnallinen, oikeudenmukaiseksi koettu sekä riittävän ennustettava ja turvallinen (Yksityisten alojen palkkausjärjestelmät. 2011, 11).

Hakonen ym. on myös ottanut kantaa siihen, että hyvällä johtamisella ja toimivalla työyhteisöllä saadaan paljon aikaiseksi, mutta myös aineellisten palkitsemistapojen pitää tukea haluttua toimintaa (2015, 22).

Viitalan mukaan palkitsemisjärjestelmä koostuu valituista palkisemisen tavoista ja niihin liittyvistä prosesseista. Palkitsemisen tavoissa määritellään, mitä palkkiot ovat, niiden maksamisperusteet, kenelle niitä maksetaan sekä kuinka paljon ja millä aikaväleillä tai ajankohtina niitä maksetaan. Prosessit viittaavat kaikkiin niihin käytännön toimenpiteisiin, joiden avulla palkitseminen toteutuu. Keskeistä on suorituksen johtamisen prosessi eli tavoiteasetanta ja suoriutumisen arviointi. Useimmiten siihen liittyy esimies-alaiskeskustelu tai kehityskeskusteluprosessi (2013, 143-144).

## ***2.5 Kokonaispalkitsemisen käsite***

Palkitsemisen kokonaisuudella tarkoitetaan sekä aineellisia että aineettomia palkitsemistapoja. Hakonen ym. (2015) ja Kauhanen (2007) kuvaavat palkitsemisen kokonaisuuden muodostuvan molemmista palkitsemistavoista. Aineellisella palkitsemisella tarkoitetaan rahallisia tai rahanarvoisia palkitsemistapoja. Aineetonta palkitsemista puolestaan ovat työympäristöön, työn sisältöön, työssä kehittymiseen ja palautteeseen liittyvät asiat.

Ylikorkala ym. (2018, 11) on määritellyt kokonaispalkitseminen käsitettä siten, että se sisältää edellä mainittujen palkitsemistapojen lisäksi kaiken palkitsemisen, jota organisaatio tarjoaa yksittäiselle työntekijälle tai koko henkilöstöryhmälle vastineeksi heidän osaamisestaan, ajastaan, innostuksestaan ja työpanoksestaan. Tämä kokonaisuus yhdessä vaikuttaa henkilöstön työmotivaatioon ja sitoutumiseen. Parhaimmillaan aineelliset ja aineettomat palkitsemistavat muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden. Työtehtäviin liittyvät vastuut ja työntekijöiden panostus vaihtelevat. Ylikorkalan ym. (2018, 11) mukaan kokonaispalkitseminen kertoo vaihtosuhteesta ja se on myös johtamisen väline. Organisaatio itse

määrittelee käyttämänsä palkitsemisen kokonaisuuden. Palkka sivukuluinen on tärkeä osa kokonaispalkitsemista. Sen tarkoituksena on tukea organisaation strategiaa sekä houkutella, motivoida ja sitouttaa parhaat osaajat ja halutut työntekijät (Hakonen ym. 2015, 22).

Kauhasen (2007, 109 – 110) mukaan taloudelliset palkitsemiskeinot jaetaan edelleen kahteen pääryhmään: suoraan ja epäsuoraan palkitsemiseen. Eitäloudelliset eli aineettomat palkkiot voidaan jakaa urapalkkioihin ja sosiaalsiin palkkioihin (Kauhanen 2007, 109 – 110). Kauhanen on maininnut, että palkitsemisesta puhuttaessa ajatellaan aivan liian usein vain taloudellista palkitsemista ja rahaa. Se on kuitenkin vain yksi osa palkitsemista. Tulotason ja varallisuuden kasvaessa rahan merkitys ei ole enää yleispätevä asia. Aineeton puoli on palkitsemisen toinen puoli, jonka merkitys kasvaa jatkuvasti (2010, 94). Luoman ym. mukaan välillisesti aineellinen palkitseminen ei sinällään sisällä aineellisia palkkioita, mutta johtaa usein aineelliseen palkitsemiseen. Esimerkiksi urakehitys johtaa yleensä tehtävien uudelleen määrittelyyn ja palkkauksen muutoksiin. Myös koulutus- ja valmennusohjelmat vaativat organisaatiolta merkittävää aineellisten resurssien sijoittamista (2004, 38).

Hakosen ym. mukaan yleisiksi palkkaperusteiksi ovat muodostuneet työn vaativuus, työsuoritus (henkilön pätevyys) ja aikaansaannos eli tulos. Näissä palkkaperusteissa ei juurikaan olen tapahtunut muutoksia, mutta niiden keskinäiset painoarvot ovat vaihdelleet ja palkitsemistavat huomattavasti monipuolistuneet. Palkitsemistapojen monipuolistuminen on näkynyt kokonaispalkitsemismallin lisääntyneenä käyttönä. Siinä henkilöä kannustavina ja palkitsevina tekijöinä nähdään rahapalkan ja muiden aineellisten palkkioiden lisäksi myös muut joko vain välillisesti rahanarvoiset tai täysin aineettomat, mutta vaikuttavat tekijät. Näitä ovat esimerkiksi koulutus, arvostus ja palautteenanto (2015, 87 – 88).

Aikaansaannoksen eli tuloksen mukaan palkitsevana tekijänä tutkittavan osuuskaupan autokaupan case – yrityksessä on käytössä yhteinen henkilöstön tulospalkkausjärjestelmä. Hulkon (2002) ym. mukaan pelkistettynä tulospalkkauksessa on kyse siitä, että tavalla tai toisella



kytketään rahapalkkio ennalta asetettuihin tavoitteisiin, jolloin onnistumisesta hyötyvät kaikki osapuolet: henkilöstö, asiakas ja omistaja (2002, 12)

Tulospalkkauksen tavoitteissa on yhteisiä osia koko henkilöstön kesken ja yksi osa tulospalkkausperusteita muodostuu omana kokonaisuutena automyyjille ja jälkimarkkinointihenkilöstölle. Ohessa on eriteltynä case – yrityksen automyyjien tulospalkkausperusteet:

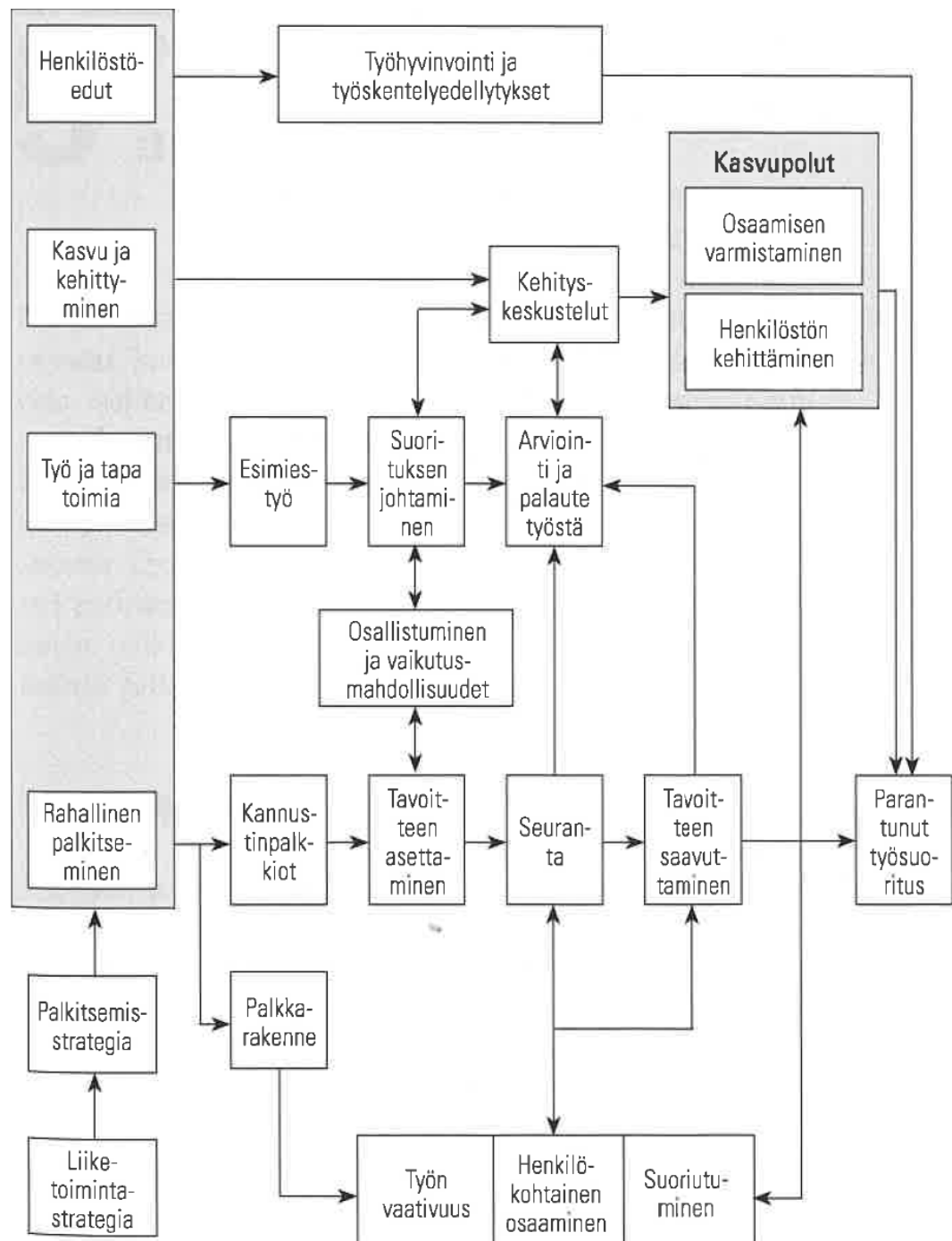
- Toimintakatetavoite: X €
  - Maksettava tulospalkkio: Kynnystavoitteen ylittyessä maksetaan työntekijöille X pv palkka / hlö.
- Tulosityksikön myynnillinen näkökulma / Tulosityksikön asiakasnäkökulma
  - Toimialan toimintakatetavoite: X €
- Tulosityksikkökohtainen asiakastyytyväisyys
  - ESS - Autotalon liikevaihtoindeksi X vrt. budj.
- Tulosityksikkökohtainen myynnin näkökulma
  - Automyyjät: Uusien ja vaihtoautojen yht. laskettu myyntikate X % tai yli

Palkitsemisen kokonaisuus on esitetty alla olevassa kuviossa (Kauhanen 2007, 110).



Kuvio 5. Kokonaispalkitseminen (Kauhanen 2007, 110)

Luoman ym. mukaan kokemus palkitsemisesta muodostuu näiden eri palkitsemismuotojen kokonaisuudesta ja siksi holistinen, kokonaisuutta arvioiva lähestymistapa on tärkeä. Palkitsemisella saavutetaan parhaat tulokset, kun eri palkitsemismuotoja käytetään samanaikaisesti ja tehokkaasti täydentämään toisiaan (Kohn 1998) (2004,38). Alla oleva kuva kuvaa kokonaispalkitsemisprosessia.



Kuvio 6. Kokonaispalkitsemisprosessi (Kauhanen 2010, 95)

Ylikorkalan ym. (2018, 29) mukaan palkitsemisen kokonaisuutta arvioitaessa voidaan pohtia esimerkiksi seuraavia asioita:

- Onko henkilöstökoulutus palkitsemista? Mielestämme on. Mahdollisuus oppia ja kehittyä on monelle erityisen tärkeä seikka

työssä. Tärkein tapa siihen on työssä oppiminen ja sen tukeminen esimiehen mentoroinnilla.

- Ovatko joustavat työaikajärjestelyt osa palkitsemista? Mielestämme ovat. Ne ovat yksi tärkeimmistä elementeistä työn ja muun elämän yhteensovittamisessa.
- Onko lyhyt työmatka palkitsemista? Se on epäilemättä palkitsevaa, mutta varsinaista palkitsemisjärjestelmää siitä on ehkä vaikea rakentaa.
- Ovatko hyvät ja innostavat työtoverit palkitsemista? Mikä olisikaan sen palkitsevampaa. Harvoin kuitenkin voidaan työntekijää palkita antamalla tälle vielä paremmat työtoverit.
- Ovatko henkilöstöedut palkitsemista (ainakin ne, jotka kuuluvat kaikille)? Mielestämme ovat, koska organisaatio tarjoaa niitä jäsenilleen halutessaan esimerkiksi edistää henkilöstön hyvinvointia.

Tutkijan näkökulmasta kokonaispalkitsemisen kysymykset ovat hyvin yksinkertaisia, kuten Ylikorkala ym. (2018, 39) palkitsemisen kokonaisuutta kuvaa. Erilaisia palkitsemisen näkemyksiä on lukuisia, mutta samat palkitsemisen elementit ovat lähes kaikissa malleissa, ainoastaan painotukset vaihtelevat. On täysin eri asia, miten johto ja esimiehet onnistuvat viestimään palkitsemisen kokonaisuuden henkilöstölle. Palkitsemistietämys tarkoittaa, että yksilö tuntee palkitsemistavat, joiden piiriin hän kuuluu, niihin liittyvät prosessit ja oman roolinsa niissä, sekä ymmärtää, miten oma suoritus vaikuttaa palkitsemiseen. Esimiehen yksi tehtävä on kertoa alaisilleen, miten käytössä olevat palkkausjärjestelmät ja palkitsemistavat toimivat (Hakonen ym. 2014, 26). Luoman ym. mukaan kokonaispalkitseminen, johon liittyy keskeisesti vuorovaikutteiset ja palautteelliset prosessit sekä esimiehen subjektiivinen tulkinta, muotoutuu organisaatiossa pitkälti esimiesten toiminnan kautta. Mikäli esimiestyö on osallistuvaa, palautteellista ja osaamisen kehittymistä tukevaa, tulkitaan palkitsemisjärjestelmä useammin osoituksena tästä ilmapiiristä (2004, 68 – 69). Autokaupan automyyntin myyntiprosessissa onnistuneen myyntitapahtuman merkitys tai menetetyt kaupallisen tapahtuman merkitys

kokonaispalkitsemisen kannalta on merkittävä ja esimiehen rooli on molemmissa tapauksissa ratkaiseva.

## ***2.6 Suoritepohjaisen palkitsemisen käsite***

Suoritepohjaiselle palkalle on useita eri määrittämiä, koska sitä käytetään useassa eri ammatissa palkitsemisen perusteena. Liinalaakson ym. mukaan urakka-, palkkio- ja provisiopalkkoihin kuuluu aikaansaannosten mukaan muuttuva palkanosa, jonka suuruus voi vaihdella esimerkiksi kuukausitasolla. Jos kiinteää palkanosaa ei ole lainkaan, määräytyy koko palkka aikaansaannoksen mukaan. Näistä käytetään nimitystä suora urakka, suora palkkio tai suora provisio. Nykyisin on kuitenkin tavallista, että pohjalla on kiinteä palkanosa, joka maksetaan työntekijälle suoritustasosta huolimatta. Myös urakka-, palkkio-, ja provisiopalkan kiinteä palkanosa voidaan tarvittaessa jakaa henkilö- ja tehtäväkohtaisiin osiin (2016, 22).

Niemisen ym. mukaan kaikilla on selvä käsitys siitä, mitä termi ”kokonaispalkka” tarkoittaa. Se, miten kokonaispalkan halutaan muodostuvan, onkin mielenkiintoisempi asia. Suomessa peruspalkan ”ylittävään” palkitsemiseen on liittynyt jonkinlainen ylimääräisyyden mielikuva, joka ei aina ole herättänyt pelkästään myönteisiä ajatuksia.

Suomessa suurin osa myyjistä työskentelee edelleen pelkän kiinteän palkan järjestelmässä. Silloin kun puhutaan bonuksista tai muista palkkioista, puhutaan muuttuvasta palkanosasta. Palkkausjärjestelmä, joka rakentuu sekä kiinteästä osasta että myös tuloksiin ja suorituksiin pohjautuvasta muuttuvasta palkanosasta, on kannustavampi ja vaikuttavampi kuin pelkkään kiinteään palkkaan perustuva palkkaus (2008, 163).

Lehikoinen ym. (2014, 117 -118) on määritellyt suoritepalkkaa seuraavasti (autokaupan suoritepalkkaan soviteltuna):

- Palkkaa maksetaan suorituksen perusteella.
- Lopputuloksia seurataan.

- Tulospalkkiot maksetaan joko tuoton tai lopputuloksen perusteella, käytetyllä työajalla ei ole merkitystä.
- Laatu- ja määräpoikkeamat voivat leikata palkkaa.
- Suoritepalkkaa maksetaan silloin, kun töitä on ja työsuoritteita voidaan luotettavasti mitata.
- Suoritepalkassa työajalla ja jossain tapauksissa myöskään työn suorituspaikalla ei ole merkitystä, kunhan työsuorite on tehty sovitussa aikataulussa. (aikakriittisissä töissä myöhästymiset sanktioidaan).
- Jos työntekijä voi vaikuttaa suoritteesta maksettavaan hintaan, tulisi suoritepalkka aina perustua suoritteesta saatavaan tuottoon.
- Suoritepalkkaliselle ei tulisi maksaa muita tulospalkkioita. Suoritteen laadun varmistamiseksi suoritepalkkaa pitäisi voida leikata laatu- ja määräpoikkeamien osalta.
- Toimii ylipäättään kaikissa työtehtävissä, jossa tuotetaan selkeitä lopputuloksia, kuten esimerkiksi myyntityö.
- Tulisi käyttää harkiten, jos työstä kuitenkin maksetaan peruspalkkaa (esimerkiksi myyntiprovisio ei ohjaa tehokkaaseen myyntityöhön, jos taloudellisen turvan takaa jo peruspalkka).

Niemisen (2008) ym. mukaan myynnin palkitsemismallin rakentajalla on mielenkiintoinen, mutta sangen haastava tehtävä. Palkitsemismallin tulisi olla sidottu konkreettisesti strategiaan. Palkkauksen tarkoitus ja säännöt tulisi määritellä läpinäkyvästi sekä avoimesti ja pelisääntöjen tulisi olla jokaisen tiedossa ja kaikille yhtenäiset.

Taloudellisen palkitsemisen keskeiset kysymykset ovat seuraavat:

- Mikä on palkan määrän ja palkkioiden oikea taso?
- Mikä on oikea suhde palkan ja palkkioiden välillä. Entä palkitsemisen ajoitus?
- Mitkä ovat tuloksen ja suorituksen oikeanlaiset mittarit ja niiden painoarvot, eli mistä palkitaan?

Myynnin palkkatasoon vaikuttavat toimialan lisäksi seuraavat tekijät:

- se lisäarvo ja taloudellinen määrä, minkä myyjä tuottaa asiakkaalle ja omalle yritykselle
- korkean tason substanssiosaamista vaativa myyntityö
- asiakkaan ostoprosessin kompleksisuus eli päätöksentekoon osallistuu ja/tai vaikuttaa suuri määrä eri sidosryhmien edustajia.
- korkeasti kilpaillut markkinat, joilla tuotteet ovat hyvin samankaltaisia ja asiakkaan on helppo vaihtaa kilpailevaan tai korvaavaan tuotteeseen tai palveluun
- myyntityö tuote- tai palvelutuotealalla, jossa myyjän suoritus ja osaaminen vaikuttavat ratkaisevasti kaupan onnistumiseen
- myyntityö, jonka vastuualueena ovat merkittävimmät ja suurimmat asiakkaat tai koko maan kattavasti tietyn segmentin asiakkaat (2008, 162).

Auto ja konemyyjien työehtosopimus (2017–2020, 96–97) määrittelee automyyjien suoritepohjaisen palkkauksen perusteet seuraavasti: Auto- ja konemyyjän työsuhde perustuu auto- ja konekaupan työehtojen lisäksi asianomaiseen työsopimukseen ja siihen liittyvään palkkasopimukseen siten, että palkkaus määräytyy työehtosopimusmääräysten ohella yksityisten sopimusten perusteella. Työehtosopimuksella sovitaan kiinteään palkanosaan perustuvat yleiskorotukset, elleivät työehtosopimusosapuolet muuta ole erikseen sopineet. Työnantaja antaa provisiopalkkaisille auto- ja konemyyjille palkkatakuun, joka muodostuu kiinteästä palkasta, luontoisetujen ja provisioiden yhteenlasketusta määrästä, ja on työehtosopimuksen palkkamääräysten voimaantulosta lukien 1530 euroa kuukaudessa.

Jos käytössä on provisiopalkkaus, voi ansio muodostua kiinteästä palkasta, luontoisedusta ja provisiosta. Provisiolaskennan perustaksi suositellaan käytettäväksi asetettuja kappalemääräisiä ja/tai tuottoon perustuvia tavoitteita. Tuottoa laskettaessa otetaan huomioon saatu kauppahinta vähennettynä kauppaa rasittavilla kuluilla. Provision

perusteita koskevat periaatteet selvitetään myyjälle työ- ja provisiosopimusta solmittaessa. Myyntitavoitteet asetetaan esim. kalenteri- tai tilivuodelle. Näin ollen tavoiteasettelu ja provisiojärjestelmä ovat määräaikoihin sidottuja. Myyntitavoitteiden asettamisen yhteydessä saattaa olla yrityksen toiminnan kannalta tarpeen arvioida uudelleen käytettyä provisiomallia. Mikäli työnantaja haluaa muuttaa provisiosopimuksen ehtoja, on muutoksesta neuvoteltava myyjän kanssa. Neuvottelujen jälkeen voi työnantaja toteuttaa muutoksen, jollei siitä em. mukaisesti ole sovittu. Voimassaolevan provisiosopimuksen ehtoja noudatetaan siihen saakka, kunnes uudet provisioehdot tulevat voimaan. Toteuttaessaan neuvottelua työnantaja antaa myyjälle esityksen provisiojärjestelmän muutokseksi. Siitä käydyn keskustelun jälkeen myyjälle annetaan kohtuullinen aika perehtyä esitykseen, jonka jälkeen pidetään uusi neuvottelu. Tässä neuvottelussa myyjällä on mahdollisuus esittää omat näkemyksensä ja ehdotuksensa provisiojärjestelmäksi tai sen muutoksiksi. Työnantajan harkittua asiaa työnantaja tekee päätöksensä (Autoalan keskusliitto ry 2017)

Automyyjien suoritepohjaisia provisio- ja palkkautuksen palkitsemisperusteita on muutettu edellisen kerran 1.1.2019. Autokaupan automyyntin suoritepalkkautuksen perusteet ovat tällä hetkellä seuraavat:

- Uudet autot: provisio X % myyntihinnasta
  - tilattavasta uudesta autosta x €
  - rekisteröimättömästä autosta omasta varastosta kauppahinnasta x €
  - esittelyautosta x €
- Vaihtoautot: provisio X% myyntihinnasta
  - alle 3500 € myyntihinnalla myydyistä autoista x €
- Muut
  - erikseen vahvistettavan korkoprosentin ylittävällä rahoituskorolla tehdystä automyyntin rahoitussopimuksesta maksetaan provisiota x € (1.1.2019 alkaen korkoprosentti on 2,9%)



- Takuumyynnistä käytettyyn autoon maksetaan provisiota  $x \text{ €}$  (takuumyynnistä ei makseta muita provisioita).
- Huoltosopimuksen myynnistä maksetaan provisiota  $x \text{ €}$
- Suoraostoprovisiota maksetaan  $x \text{ €} / \text{kauppa}$ . Suoraostolla tarkoitetaan sellaista ostoa, johon ei liity myyntiä. Suoraostoon tarvitaan aina myyntijohtajan suostumus.

Seuraavaksi on syytä esittää kysymykset, joihin tutkijana haen vastauksia.

*Tulisiko myyjää palkita ensisijaisesti toiminnasta vai tuloksesta?* Tähän Niemisen ym. esittämään kysymykseen oikea vastaus on palkitseminen tuloksesta. Halutut taloudelliset tavoitteet kirjoitetaan tavoitteiden muotoon (2008, 169).

*Mitkä suoritepalkkauksen eri osat toimivat tulevaisuudessa ja miten toimialan muutos näkyy suoritepalkkauksen rakenteessa?* Lehikoisen ym. mukaan monissa työtehtävissä aika- ja suoritepalkan yhdistelmällä saataisiin paremmin esille yritykselle tärkeiden tavoitteiden saavuttamisen merkitys (2014, 116).

Lisäksi Lehikoisen ym. mukaan liian isoa peruspalkkaa saava myyjä laiskistuu, kun provisiio ei riittävästi motivoi. Pelkkä provisiopalkka taas piiskaa myyjää jatkuviin tuloksiin (2014, 119). Hakonen ym. on ottanut näkemykseensä mukaan yhteisöllisyyden. Hänen mukaan myyntiprovisio voi sisältää kiinteän palkanosan, mutta se voi muodostua myös pelkästä muuttuvasta palkanosasta. Myyntiprovisio voi yksinkertaisimmillaan olla myyjän saama osuus tuotteen tai palvelun hinnasta tai myyntikatteesta. Tavoitteet voivat kuitenkin olla monipuolisia aivan kuten palkkiopalkkoissakin. Myyntiprovisiot voivat olla yksilöllisiä, ryhmäperusteisia tai yhdistelmiä yksilö- ja ryhmätason tavoitteista. (2014, 118)

Ryhmä- ja yhdistelmänäkökulma suoritepalkkaukseen on syytä selvittää teemahaastattelujen avulla. Toisaalta mittaristo on pidettävä aina yksinkertaisena, kuten Sistonen (2019) asian ilmaisee. Hänen mukaansa palkitsemisjärjestelmä luodaan sekä volyymin että katteen pohjalle ja niiden

rinnalle otetaan korkeintaan yksi mittari. Tavoitteena pitää olla myynnin roolien, mittareiden ja palkkiojärjestelmien lukumäärän minimointi. Henkilökohtaisen suorituksen osuuden pitää olla aina merkittävä osa palkitsemista. Vain se motivoi myyjä parempiin suorituksiin.

Yksinkertaisuus on valttia palkitsemisjärjestelmässä. Se ei kuitenkaan ole itsestäänselvyys. Myynnin palkitsemisen ongelmat johtuvat usein siitä, ettei organisaatioissa ole selkeää myyntikulttuuria ja myynnin johtaminen on kehittämätöntä (Myynti & Markkinointi 2019).

*”Ongelmana on usein se, että myynnillä ei ole kannustinpalkkiota eikä selkeää siihen liittyvää tavoiteasetantaa. Maksetaan vaan pelkkää kiinteää palkkaa, minkä kautta toiminnan ohjaaminen on vaikeaa. Tavoiteasetanta ja johtaminen tökkii. Palkkamalli on tällöin liiankin yksinkertainen”, Sistonen sanoo.*

Tutkijan näkökulmasta on syytä selvittää, miten useasti suoritepohjaisen osuuden mittaristoa kannattaisi päivittää. Tilanteet voivat muuttua niin yrityksen sisällä kuin markkinoilla nopeasti ja siksi palkitsemisjärjestelmän on kyettävä reagoimaan muutoksiin. Jos palkitsemisjärjestelmä ei kannusta yrityksen tavoitteiden mukaisiin suorituksiin, sitä on aika korjata (Myynti & Markkinointi 2019).

Ylikorkalan ym. mukaan suoriteperusteisella palkitsemisella pystytään niukatkin varat kohdentamaan oikeudenmukaisesti. Tämä edellyttää selkeitä kriteerejä ja avoimuutta. Mittaristojen virittämiseen kannattaakin paneutua ja käyttää riittävästi aikaa myös mittariston avaamiseen henkilöstölle. Vain tunnetut palkkiojärjestelmät saavat aikaan oikeanlaista tekemistä (2018, 97).

Viitalan (2019) mukaan suoritepohjainen palkkaus perustuu tehtyyn työmäärään tai voi olla esimerkiksi tehtyjen suoritteiden määrä, suoritettu urakka tai myyntimäärä. Esimerkiksi myyntihenkilöillä palkka voidaan määritellä siten, että he saavat tietyn kiinteän palkan osan ja sen lisäksi tuleva palkan osa määräytyy puhtaasti aikaansaadun myynnin perusteella. Vain harvoin palkka on kuitenkaan kokonaisuudessaan sidottu

suoritukseen. Esimerkkejä siitäkin tosin löytyy muun muassa myynti- ja markkinointitehtävissä (2019, 151).

Viitalan mukaan suoritukseen tai tulokseen sidottu palkkaus ei kuitenkaan ole mikään motivaatio- tai tehokkuusautomaatti. Se motivoi aiempaa parempaan suoritukseen vain, jos tietyt edellytykset täyttyvät. Ensinnäkin raha motivoi sellaista henkilöä, joka arvostaa rahaa ja on sitä saadakseen valmis sietämään kielteisiäkin asioita, kuten esimerkiksi kovaa työtahtia tai ylitöitä. Toinen edellytys rahapalkkion toimivuudelle on, että työntekijä havaitsee palkkion ja suorituksen selkeän yhteyden. Suorituksen kasvaessa tai parantuessa myös rahapalkkion on lisääntyttävä ja päinvastaisessa tapauksessa pienennyttävä. Kolmas edellytys on, että työntekijän tulee voida itse vaikuttaa suoritukseensa. Hänen on koettava, että hän saa suuremman palkkion omien ponnistelujensa tuloksena ja hänellä on mahdollisuus ponnistella sen saamiseksi (2013, 153).

Lisäksi Viitalan mukaan suoritukseen sidottu palkkaus ei ole tehokas palkitsemiskeino silloin, kun työ tuottaa paljon sisäisiä palkkioita. Jos tavoitteena on nostaa pysyvästi työmotivaatiota, on työn muotoilu tehokkaampi keino kuin palkkaus. Silloin, kun työtä ei voida laajentaa ja rikastaa antoisemmaksi, ovat palkkaus tai muut ulkoiset palkitsemiskeinot välttämättömiä. Palkkaustavan muutos motivoi vain lyhyellä aikavälillä, jos työ itse ei anna mitään sisäistä tyydytystä (2006, 289).

### **3. Tutkimuksen toteuttaminen**

#### ***3.1 Kohdeyritys ja kohdeorganisaatio***

Osuuskauppa kuuluu S-ryhmään, jonka muodostavat Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK) tytäryhtiöineen ja osuuskaupat tytäryhtiöineen.

S-ryhmä tuottaa marketkaupan, tavaratalo- ja erikoisliikekaupan, liikennemyymälä- ja polttonestekaupan, matkailu- ja ravitsemiskaupan sekä

rautakaupan palveluita. Lisäksi joidenkin osuuskauppojen alueelta löytyy autokaupan ja maatalouskaupan toimipaikkoja. S-ryhmän S-Pankki tarjoaa pankkipalveluja.

S-ryhmän omistavat 2,4 miljoonaa osuuskaupan jäsentä eli asiakasomistajaa. Tutkittava osuuskauppa on yli 92 000 asiakasomistajan omistama yritys, joka toimii 17 kunnan alueella. Osuuskaupan toimialoja ovat marketkauppa, liikennemyymälä- ja polttonestekauppa, matkailu- ja ravitsemiskauppa sekä auto- ja autotarvikekauppa. Osuuskauppa työllistää noin 1200 työntekijää. Osuuskaupan toiminnan tarkoitus on tuottaa kilpailukykyisesti ja kannattavasti monipuolisia palveluja sekä etuja asiakasomistajilleen.

Vuonna 2018 autokaupan osuus S-ryhmän kokonaismyynnistä oli noin 3 prosenttia. Auto- ja autotarvikekaupan kokonaismyynti oli 407,36 miljoonaa euroa, mikä oli 7,3 prosentin kasvu edelliseen vuoteen. S-ryhmässä ei ole keskitettyä autokaupan ketjuohjausta. Osuuskaupoista yhdeksällä on itsenäinen autokauppa: Etelä-Karjalan Osuuskauppa, Etelä-Pohjanmaan Osuuskauppa, Hämeenmaa, Koillismaa, KPO, KSO, Satakunta, SSO ja Suur-Savo.

Tutkittavan osuuskaupan autokaupan toimiala muodostuu yhdestä yksiköstä, joka sijaitsee Seinäjoella. Autokaupan toimialavastuu on määritelty tutkittavan osuuskaupan organisaatiossa siten, että vastuu kuuluu yhdelle toimialajohtajalle, jonka alaisuudessa toimivat myös liikennemyymälä- ja polttonestekauppa sekä matkailu- ja ravitsemiskauppa. Autokaupan operatiivisesta toiminnasta vastaa myyntijohtaja, jonka alaisuuteen kuuluu vaihtoautopäällikkö, jälkimarkkinointipäällikkö, autosihteeri sekä neljä automyyjää. Kokonaisuudessaan autokaupan toimialalla on työsuhteessa noin 20 henkilöä kausivaihtelut huomioiden. Autokaupan johtoryhmän muodostavat toimialajohtaja, myyntijohtaja ja jälkimarkkinointipäällikkö sekä lisäksi kutsuttaessa tutkittavan osuuskaupan asiakkuuspäällikkö. Tutkimuksessa ovat mukana kaikki ne henkilöt, jotka työtehtävänsä määrittelemänä vaikuttavat automyyjän suoritepalkan muodostumiseen. Tutkimusryhmä muodostuu seitsemästä henkilöstä,

joista 14 prosenttia on naisia ja 86 prosenttia miehiä. Toimialajohtaja on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle, koska hän toimii tutkijan roolissa.

### **3.2 Aineiston keräys**

Tämän tutkimuksen empiirinen osuus tehtiin laadullisena tapaustutkimuksena. Lähtökohtana kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Tähän sisältyy ajatus todellisuuden moninaisuudesta. Tutkimuksessa on kuitenkin otettava huomioon, että todellisuutta ei voi pirstoa osiin mielivaltaisesti. Tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toisiaan ja niistä onkin mahdollista löytää monisuuntaisia suhteita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta varsin kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi ym. 2007, 157).

Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että tieto on yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Lisäksi yksittäistapausta tutkitaan yhteydessä ympäristöönsä (luonnollisissa tilanteissa), josta yksittäistapaus on osa. Aineistoa kerätään useita metodeja käyttämällä, muun muassa havainnoimalla, haastattelemalla ja dokumentteja tutkien (Hirsjärvi yms. 2007, 130 – 131). Valittu lähestymistapa on perusteltu, koska tässä tutkimuksessa on tavoitteena ymmärtää suoritepohjaisen palkitsemisen merkitys case-yrityksen kokonaispalkitsemisen kannalta.

Tutkimusaineisto kerättiin haastattelujen avulla tutkimuskohteessa. Haastattelut toteutettiin käyttämällä teemahaastattelumenetelmää, joka on puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelussa tutkija määrittelee kysymykset ja haastateltava vastaa niihin omin samoin (Koskinen ym. 2005, 104). Teemahaastattelu-nimellä on se etu, että se ei sido haastattelua tiettyyn leiriin, kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen, eikä se ota kantaa haastattelukertojen määrään tai siihen, miten ”syvälle” aiheen käsittelyssä mennään. Sen sijaan nimi kertoo sen, että haastattelussa oleellisinta on se, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Tämä vapauttaa haastattelun tutkijan

näkökulmasta ja tuo tutkittavien äänen kuuluviin. Tutkijan mielestä puolistrukturoitu teemahaastattelu on autokaupan automyyntin kohdalla sopivin menetelmä, sillä ilman ohjausta haastateltavien olisi vaikea päästä käsitykseen palkitsemisen kokonaisuudesta. Teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että haastateltavien tulkinnat asioiden merkityksistä ovat keskeisiä, samoin kun sen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa (Hirsjärvi yms. 2011, 48).

Tutkimuksen tekijä työskentelee case-organisaatiossa toimialajohdon tehtävissä. Tämän vuoksi tutkijalla oli käytettävissään tietoja yrityksen olemassa olevista automyyjien suoritepohjaisista palkitsemisperusteista, haastateltavien työhistoriasta sekä myös muuta materiaalia.

Haastattelurunko tehtiin sekä empiirisen aineiston että tutkimuskysymysten perusteella. Tutkimushaastattelut suoritettiin kesän 2019 aikana loma-ajankohtia mukaillen. Haastattelut tallennettiin digitaaliseen tallentimeen.

Haastattelun alussa haastateltaville kerrottiin tutkimuksen lähtökohdat ja tutkimuksen tavoitteet autokaupan kehitysohjelman näkökulmasta. Tämän jälkeen heille selvitettiin palkitsemiseen liittyviä käsitteitä ja avattiin erityisesti suoritepalkkauksen käsitettä. Haastattelurunko ja -kysymykset ovat liitteessä 2. Haastattelukysymykset oli laadittu kohtuullisen sanatarkasti, mutta niiden ensisijainen tehtävä oli toimia haastattelua ohjaavana runkona. Haastattelut etenivät joustavasti teemasta toiseen haastateltavan vastausten perusteella.

Tärkeä tavoite oli säilyttää keskustelu sellaisena, että se mahdollisti kehittävän ilmapiirin aiheen ympärillä. Tavoitteena oli myös saada haastateltava kertomaan kokemuksiaan tutkimuksen aiheen asioista sellaisessa ilmapiirissä, joka vähensi tämän vastustusta ja saattoi hänet eräänlaiseen metatietoisuuden tilaan, eli tietoisuuteen tietoisuudesta. Tutkija tulkitsee haastateltavan kokemuksia vastausten perusteella (Hirsjärvi ym. 2011, 168-169).

Haastatteluaineistot tallennettiin digitallentimeen ja ne litteroitiin sanatarkasti ulkopuolisen yrityksen toimesta. Materiaalin määräksi saatiin 60 sivua.

### ***3.3 Aineiston käsittely ja analyysi***

Digitaalisen tallennuksen jälkeen haastattelut litteroitiin. Tämän jälkeen aineisto teemoitettiin taustakysymysten mukaan siten, että kuhunkin kysymykseen liittyvät asiat poimittiin yhden otsikon alle. Näin aineiston tarkastelu helpottui huomattavasti. Tässä vaiheessa aineistosta poistettiin ainoastaan asiat, jotka eivät liittyneet tutkimukseen. Tutkimukseen liittyvästä aineistosta ei poistettu mitään. Myös henkilökohtaiset kommentit säilytettiin. Tämän jälkeen aineisto kerättiin haastattelurungon mukaiseen järjestykseen. Seuraavaksi suoritettiin aineiston tarkempi analyysi keskittyen tutkimuskysymysten kannalta oleellisiin asioihin ja aineisto kirjoitettiin lopulliseen muotoon. Lopuksi tutkittiin koottua aineistoa teoreettista viitekehystä peilaten.

Tässä tutkimuksessa on käytetty soveltuvin osin fenomenografista tutkimusotetta. Tutkijalla on alussa rajattu perspektiivi, mutta hän on mahdollisimman avoin vaihtelulle tietyissä rajoissa (Hirsjärvi yms. 2011, 169). Tutkimuksen tulokset on esitetty sanallisessa muodossa. Teksti sisältää suoria haastatteluotteita, joita muutettiin kieliopillisesti alkuperäisestä muodosta ilman, että merkitys muuttui.

## ***3.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi***

### ***3.4.1 Yleistettävyys***

Yleistettävyys kertoo sen, kuinka hyvin tutkimuksen tulos kuvaa kohderyhmää yleisesti. Laadullisessa tutkimuksessa yleistämisestä ei puhuta sen tilastollisessa merkityksessä. Vaikka tutkimuksessa ei tehdä päätelmiä aineistosta sen yleistettävyyden näkökulmasta, tausta-

ajatuksena on kuitenkin se, että tutkittavan ilmiön pohjalta voidaan saada osviittaa myös muita vastaavanlaisia tapauksia varten. Kun yksittäistä tapausta tutkitaan riittävän perusteellisesti, saadaan selville, mikä ilmiössä on merkittävää ja mikä saattaisi toistua myös yleisemmän tason tarkastelussa. Yksittäisessäkin on jotain yleistä (Hirsjärvi ym. 2004, 171) (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Tutkimustuloksesta voidaan saada suuntaviivoja myös muiden vastaavien autokaupan yritysten käyttöön. Optimitalanteessa yritykset ovat kiinnostuneita tutkimuksesta ja sen tuloksista, suhtautuvat siihen myönteisesti ja näkevät siitä hyötyä oman yrityksen palkkausmallin kehittämiseen (Eskola ym. 65 – 66). Tutkijan näkökulmasta tutkimustulosta voidaan lähtökohtaisesti yleisimminkin hyödyntää autokaupan alan suoritepalkkauksessa.

### **3.4.2 Reliabiliteetti**

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Tutkimuksen reliabiliteetti on hyvä, kun tulokset eivät ole sattuman aiheuttamia. Jos tutkimus uusittaisiin, pitäisi samoissa olosuhteissa saada samat tulokset. Kysymysten tulee olla yksiselitteisiä sekä ymmärrettäviä ja haastattelut tulee tehdä huolellisesti (Hiltunen L. 2009). Reliabiliteetti koskee sitä, miten tutkija on käsitellyt aineistoaan. Onko otettu huomioon kaikki käytettävissä oleva aineisto, onko aineisto dokumentoitu ja litteroitu oikein ja onko tutkija tehnyt tulkinnat vastaajien ajatusmaailmaa heijastaen (Hirsjärvi ym. 1997, 231 – 233).

Tämän tutkimuksen reliabiliteetti varmistettiin kyselytutkimuksen aineiston osalta siten, että tutkimustuloksia käsiteltiin autokaupan johtoryhmässä yhdessä koko esimiestiimin kanssa. Tässä tutkimuksessa tutkija itse suoritti haastattelut ja muodosti tulkinnat haastattelujen sekä oman havainnoinnin avulla.

Tutkijan asema on voinut vaikuttaa arkuuteen vastausten suhteen, sillä tutkijalla on vaikutusmahdollisuus case-yrityksessä. Vastausten uskottavuutta voidaan kuitenkin pitää hyvänä, koska tutkijan rooli



tutkimustilanteessa tiedettiin ja tutkijan vaikutusmahdollisuus suoritepalkkauksen kehittämiseen selvitettiin haastateltaville. Autokaupan kehitysohjelmassa todetun palkitsemisjärjestelmien kehittämistarpeen kannalta ymmärryksen lisääminen on olennainen osa. Haastattelutilanteissa haastateltavat ymmärsivät omat vaikutusmahdollisuutensa asiaan sekä osoittivat halua kehittää palkitsemiskäytäntöjä.

Haastatteluiden osalta reliabiliteetti varmistettiin siten, että ulkopuolinen taho litteroi haastattelut ja tutkija itse tarkisti litteroinnin.

### **3.4.3 Validiteetti**

Tutkimuksen validiteetti eli pätevyys voidaan ymmärtää pikemminkin uskottavuudeksi ja vakuuttavuudeksi siitä, kuinka hyvin tutkijan konstruktiot vastaavat tutkimustilanteissa tuotettuja tuloksia ja kuinka hyvin hän koostaa nämä konstruktiot ymmärrettäväksi muille. Tutkimuksella voidaan aina, enemmän tai vähemmän, vain raapaista tai koskettaa tutkittavan ilmiön pintaa (Töttö 2004). Tutkittavaa ilmiötä ei koskaan kyetä kuvaamaan raportissa täysin sellaisena kuin se tutkimustilanteessa tai tutkijalle ilmenee. Tutkimus ei koskaan voi tuottaa täydellistä ymmärrystä asioista (Eskola & Suoranta 2000, 219-222) (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Tutkimuksen validius tarkoittaa sitä, että keskitytäänkö tutkimuksessa tutkimusongelman kannalta relevantteihin asioihin ja antaako tutkimus vastauksen tutkimuskysymyksiin sekä saadaanko kysymyksiin sellaisia vastauksia mitä alun perin lähdettiin hakemaan. Vastaaja on saattanut käsittää haastattelukysymyksen tutkijan ajatusten vastaisesti. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka, kaikkia vaiheita koskeva selostus tutkimuksen toteuttamisesta (Hirsjärvi ym. 1997, 231 – 233).

Tämän tutkimuksen validiteetti varmistettiin haastateltavien osalta siten, että asiasta aloitettiin keskustelu keväällä 2019 autokaupan johtoryhmässä ja pyydettiin johtoryhmän jäseniä kertomaan tulossa olevasta tutkimuksesta. Tämän jälkeen automyynnin henkilöille kerrottiin, että

tutkimuksen kohde liittyy autokaupan kehitysohjelman toteuttamiseen ja sen yhteen osa-alueeseen: Miten ja millä tavalla autokaupan automyyntin suoritepohjaista palkkausta tulisi kehittää. Haastatteluihin sovittiin jokaiselle oma aikavaraus ja ne toteutettiin yksikön kokoustilassa. Jokainen haastateltava oli poissa omasta työpisteestään ja aikaa käytettiin keskimäärin 39,7 minuuttia. Tutkimuksen toteuttamisen osalta validiteetin voidaan todeta olevan erittäin korkea.

#### **4. Tutkittavan osuuskaupan case – yrityksen autokaupan automyyntin suoritepohjaisen palkitsemisen kehittämistarpeet**

Tässä kappaleessa tutkija peilaa tutkimustuloksia haastatteluihin, luvussa kaksi esitettyyn teoriaosuuteen sekä tutkijan omaan kokemukseen eri palkitsemismallien kehittämisestä.

Haastattelun aluksi haastateltavilta kysyttiin taustatietoja eli ikää ja kokemusta autokaupan työtehtävistä tai muusta myyntin tehtävistä. Tutkittavan osuuskaupan autokaupan case-yrityksen esimiesten ja autokaupan tukitoimintojen keski-ikä on 43,7 vuotta ja heidän kokemuksensa autokaupan toimialasta on keskimäärin 13,7 vuotta. Esimiehillä ja tukitoiminnoilla on kokemusta myös muista myyntin tehtävistä, muilta toimialoilta. Autokaupan avustavissa tehtävissä oleva autosihteeri on vastannut koko ajan autokaupan suoritepohjaisen palkitsemisen laskemisesta. Autosihteerin haastattelu antoi tutkimukselle metatietoisuutta eli tietoisuuden tietoisuutta, kuten Hirsjärvi ym. on määritellyt (2011, 168-169).

Autokaupan case-yrityksen automyyntien keski-ikä on 50,7 ja heillä on keskimäärin 19,6 vuoden kokemus automyyntistä ja kokemus koostuu

pääsääntöisesti case-yrityksestä. Useimmilla automyyjillä on kokemusta myös muista myynnin alan työtehtävistä muissa yrityksissä.

#### **4.1. Palkitsemisen ja kokonaispalkitsemisen näkökulma**

Palkitsemisosion ensimmäisenä kysymyksenä kysyttiin, millä kaikilla tavoilla case-yritys mielestäsi palkitsee tehdystä työstä. Haastateltavien näkemykset palkitsemisena koetuista asioista vaihtelivat suuresti ja usein oli vaikeuksia nimetä palkitsevia asioita. Selkeästi useimmiten mainittu palkitsemisen muoto on peruspalkka, jonka lähes kaikki mainitsivat, hieman avustettuna. Seuraavaksi mainittiin provisiopalkka, jonka mainitsi muutama automyyjä.

Tutkittavan osuuskaupan autokaupan case-organisaation automyyjien aineellinen palkitseminen muodostuu peruspalkasta, suoritepohjaisesta myyntiprovisiosta, luontaiseduista sekä tulospalkkiosta. Peruspalkka ja siihen sisältyvä takuupalkan ehto on case-organisaation autokaupassa noin 38 % suuremmalla tasolla kuin automyyjien pohjapalkka ja takuupalkan ehto on määritelty työehtosopimuksessa sivulla 30–31. Peruspalkkatason varsin korkea lähtötaso on määritelty siinä vaiheessa, kun koko yritystä on perustettu ja tärkeimpänä tekijänä asiassa on ollut työntekijöiden pysyvyyden varmistaminen. Peruspalkan näkökulmasta kaikki haastateltavat totesivat sen olevan kohtuullisen hyvällä tasolla. Eräs haastateltavista sanoo peruspalkasta seuraavasti:

*”No, kyllähän lähtökohtaisesti taloudellisten palkkion kokonaisuus on niin hyvä. Meidän talossa peruspalkka on varmasti meidän alalla sieltä paremmasta päästä”*

Tutkijana totean, että case-yrityksen palkitsemisen näkökulmasta peruspalkka on erittäin kilpailukykyinen verrattuna alan yleiseen palkkatason nähden. Tämä tulee hyvin osoitetuksi kyselytutkimuksen tuloksessa, jossa alimman arvosanan (3,71) saa työuralla eteneminen.

Vaihtohalukkuus alan muihin yrityksiin vastaaviin tehtäviin on siis varsin matalalla tasolla. Varsin korkea peruspalkkataso vaikuttaa myös siihen, että yksikään automyyjä ei ole halukas muuttamaan peruspalkan ja suoritepohjaisen palkan osuutta siten, että suoritepohjaisen palkan osuus olisi suurempi peruspalkkaan nähden. Case-yrityksessä on havaittavissa Lehikoisen ym. esille tuomaa näkökulmaa, että liian isoa peruspalkkaa saava myyjä laiskistuu, kun provisio ei riittävästi motivoi (2014, 119). Toinen haastateltava taas toteaa:

*”Peruspalkan tasoon, niinku mä sanoin ennemminki, mä oon ihan tyytyväinen. Ja mun mielestä provisiopalkka on hyvän kokoinen. Että se, ajaa asiat erilaiseksi, jos niitä ruvetaan suurentamaan tai pienentämään, nyt se on ihan OK.”*

Luontoisetujen osalta case-yrityksessä on käytössä varsin laaja ja kattava tarjonta erilaisia etuja (autoetu, puhelinetu, ePassi, kaupparyhmän laaja henkilökuntaetu eri toimialojen ostoetujen muodossa). Luontoisetujen arvo tuli selvästi esille kyselytutkimuksessa ja haastatteluissa, joissa niiden arvoa nostettiin selkeästi muita vastaavia yrityksiä paremmalle tasolle. Erään haastateltavan kommentti luontoiseduista:

*” Ne on järjestetty SOK-ryhmässä ja osuuskaupassa ja varsinkin Eepeellä nii hyvin että, en usko et kukaan pystyy tuota parantamaa minkäänlaisessa työpaikassa.”*

Luontoisetujen kohdalla nousee yksi poikkeus esiin esimiesten ja työntekijöiden välillä. Case-yrityksessä vain osalla on käytössään automyyjien autoetu ja osa ei ole ottanut etua käyttöön. Case-yrityksen esimiehet näkevät, että tilanne aiheuttaa haasteita esimerkiksi tuotetuntemuksen suhteen, sillä automyyjien pitäisi toimenkuvaan kuuluvana tuntea yrityksen tuotevalikoima ja tämä edellyttää tuotteeseen tutustumista mm. ajokokemuksen osalta. Kun osa automyyjistä ei ole ottanut automyyjien autoetua käyttöön, voidaan todeta, että

tuotetuntemuksen suhteen kaikki automyyjät eivät pääse samanarvoiseen asemaan. Yhden haastateltavan esimiehen näkemys asiasta:

*”No, luontaiseduissa nimenomaan meidän alalla tietenkin näyttelee isoa osaa esimerkiksi autoetu. Että se olis kaikilla, niin tulis se tilanne että, miehet ajaa myös talon autoilla, se on sellainen, mitä autokaupan kannalta toivoisi. Se on iso luontaisetä, meidän alalla.”*

Tutkijan näkökulmasta katsottuna tilanne aiheuttaa epävarman tunteen siitä, että onko tuotetuntemus kaikilla autokaupan automyyjillä yhtenäinen. Tutkijana pohdin, että voiko edellä oleva tilanne vaikuttaa myös asiakaskokemuksen vaihtelevaan arvioon tuoteosaamisen kannalta?

Tulospalkkauksen osalta tutkimuksessa tuli esille selvä kehittämiskohde. Tulospalkkauksen muodostumiseen vaikuttavat erät ovat kaikille case-yrityksen automyyjille epäselvät ja täten myös oma vaikutusmahdollisuus tulospalkan ansaintaan on varsin heikolla tasolla. Yksikään automyyjä ei kyennyt erittelemään tulospalkkaukseen vaikuttavia eriä, eli mistä case-yrityksen tulospalkkaus muodostuu. Lisäksi yleinen tietämys siitä, mitä tulospalkkauksella tarkoitetaan, oli heikohkoa. Erään haastateltavan kommentti:

*”Tulospalkkaus on tietysti semmonen, mikä on ollu meillä äärimmäisen harvinainen tapahtuma, niin se on mulle asiana vähä vieraampi. Mutta kyllä mä nyt periaatteen siinä ymmärrän. Tuloksesta, plusmerkkisestä niin, siitä voi joku odottaakin, mutta ei miinusmerkkisestä”*

Tutkijan näkökulmasta automyyjien heikko tulospalkkausperusteiden tuntemus sekä omien vaikutusmahdollisuuksien tunnistaminen, on myös suoraa palautetta tutkijan toimintaa kohtaan case-yrityksen toimialajohdon edustajana. Tulos velvoittaa autokaupan johtoryhmää pohtimaan, miten tietoisuutta edistetään ja miten vaikutusmahdollisuuksista informoidaan paremmin sekä miten kaikkien osatekijöiden merkitystä tulospalkkauksen muodostumiseen tuodaan entistä paremmin esille. Useiden eri lähteiden mukaan olennaista on myös, että palkitsemisen saavuttamiseen sidotut

tavoitteet on johdettu organisaation strategiasta. Vain siten voidaan tukea yksilöiden käyttäytymistä ja synnyttää suorituksia organisaatiolle olennaiseen suuntaan (Ford 2001, Heneman & Dixon 2001; Kohn 1998; Lawler 2000) (Luoma ym. 2004, 35).

Case-yrityksen erilaiset työaikaan liittyvät joustojärjestelyt on toteutettu hyvin ja niiden arvo autokaupan automyyjien keskuudessa tunnustetaan hyvin. Joustavuus työajan suhteen mahdollistaa asiakaspalvelun toteutumisen kaikissa tilanteissa varsin moitteettomasti. Erään haastateltavan kommentti:

*”No työaika on ainakin nyt mun mielestä ollut nyt sopiva. Se on ollut hyvä, et jos nyt joutuu jotakin ylitöitäkin tekemään, niin se nyt kuitenkin on sillä lailla. Joskus joutuu asiakasta palvelemaan, vaikka se tulee viittä vaille tähän.”*

Työssä kehittyminen herättää tutkijassa ristiriitaisia tulkintoja. Kaikki case-yrityksen automyyjät kokevat, että heillä on mahdollisuus halutessaan saada työnsä onnistumisen kannalta itselle tärkeää koulutusta. Suhtautuminen koulutukseen on hyvin ristiriitaista. Osa automyyjistä koki maahantuojiin järjestämät koulutukset ”pakollisena välttämättömyytenä”, osa sen sijaan koki suurta ylpeyttä suorittaessaan maahantuojan edellyttämiä merkkivalmennuksia. Kaikki automyyjät mainitsivat, että heillä on mahdollisuus saada henkilökohtaista koulutusta omaan kehittymiseen liittyen, mutta suhtautuminen omaan kouluttautumiseen oli varsin heikkoa. Koulutuksesta eräs haastateltava kommentoi seuraavasti:

*”No se nyt on lähinnä, nämä merkkikohtaiset koulutukset. Tietysti varmaan, kun on tuota ikää, muu koulutus on sellainen, en tiedä, onko liian kankea*

*siihen koulutukseen. Ja merkkikohtaisia koulutuksia tietysti? Niitä nyt on koko ajan. Nyt odottaa yks tuolla, pitäis tehdä.”*

Toisen haastateltavan mielipide asiasta oli seuraava:

*”Hyundaita mä oon ainakin saanut, oon nyt käynyt kaks niitä Hyundain sertifikaattikoulutusta. Nehän on ollut tosi hyviä ja niistä on todistukset saatu ja kaikkea tällaista.”*

Tutkijan näkökulmasta katsottuna on tärkeää varmistaa, ettei kouluttautuminen jää työntekijän oman aloitteellisuuden varaan. Vastuu asiassa kuuluu niin työntekijälle kuin esimiehelle ja esimiehen tehtävä on varmistaa työntekijälle mahdollisuus kouluttautua omassa työssään hänen niin halutessaan. Eräs yksikön esimiehistä nosti esille automyyjien suhtautumisen koulutuksiin ja erityisesti tilanteisiin, joita kohtaamme tulevaisuudessa entistä enemmän. Ohessa hänen kommenttinsa:

*”Se että on meillä nyt esimerkiksi kehittymiseen kuuluu se että nyt kun maailma muuttuu ja maailma menee eteenpäin, meillä on selkeästi koko ajan esimerkiksi englannin- ja varsinkin ruotsinkieliset asiakkaat lisääntyneet ja ilmeisesti täällä o hyvin vähän meitä, jotka pystyy palvelemaan kolmella kielellä. Että pieni asia, joka kuuluu nimenomaan kehittymiseen, mutta joudutaan huutelemaan toisia myyjiä. Jos ne on vapaapäivällä ja tulee jotain ongelmia, ei ole mikään ihan pieni ja perusasia.”*

Palautteen saamisen suhteen tutkimustuloksessa oli hajanaisuutta. Osa automyyjistä koki, että palautteen saanti on parantunut selkeästi, mutta osa antoi kriittisiä kommentteja. Erään haastateltavan kommentti:

*”Nykyään kyllä. Piste”.*

Toisen haastateltavan mielipide asiasta oli seuraava:

*”Täytyy sanoa että ei.”*

Tutkijan näkökulmasta case – yrityksessä on syytä keskustella, mikä on kehittävää palautetta ja mikä on kannustavaa palautetta. Palautetta ei

kaikilta osin tunnusteta palkitsemiseen kuuluvana tekijänä. Hakosen ym. mukaan hyvin yleinen näkemys on se, että palkitsemisen voi ajatella olevan kaikkea sitä, mitä työnantaja tarjoaa työntekijälle vastineeksi hänen antamastaan työpanoksesta. Se voi olla rahaa, etuja, tunnustusta, arvostusta, kehitysmahdollisuuksia sekä monia muita asioita (2014, 14).

#### ***4.2 Suoritepohjaisen palkitsemisen näkökulma***

Tutkittavan osuuskaupan autokaupan case-organisaation automyyjien suoritepohjainen palkitseminen perustuu sivulla 47 olevaan suoritepohjaiseen eli automyyjien myyntiprovisiopalkkaussopimukseen. Automyyjien myyntiprovisiopalkkauksen perusteissa noudatetaan autoalan työehtosopimuksessa sivulla 31 olevia yleisiä periaatteita sekä alalla hyvin tunnettuja ja yhtenäisiä myyntiprovisiopalkkauksen perusteita eri suoritusperusteiden mukaan.

Case-yrityksen autokaupan automyyjien tyytyväisyys nykyiseen myyntiprovisiosopimukseen oli lähes yksimielinen. Yleisesti voidaan todeta, että uusien autojen myynnistä saatavaan myyntiprovisioon oltiin tyytyväisiä. Kaikki automyyjät nostivat selkeäksi kehityskohteeksi vaihtoautoista saatavan korvauksen ja erityisesti ns. ”halvemman hintaluokan vaihtoautot”. Kysyttäessä määritelmää halvemman hintaluokan segmenttiin, vastaukset olivat keskimäärin hintaluokassa 5–6 tuhatta euroa. Tärkeimmäksi syyksi heikkoon motivaatioon myydä halvemman hintaluokan autoja, nousi



suhteellisen suuri työmäärä saatuun myyntiprovisioon verrattuna. Erään haastateltavan mielipide asiasta oli seuraava:

*”Jopa se kuuden tuhannen euron auton myyntiin tehtävä työ, saattaa olla, kaks kertaa suurempi, kun siihen 30 000:n auton myymiseen.”*

Toinen haastateltava määritteli asiaa seuraavasti:

*” Alle 5000 euron autoihin, niin tarkoitatko, että toivoisit siihen jotain euromääräistä? No sanotaan, että kun se minimi on se 15 euroa niin että se olisi joku sellainen parikymppiä.”*

Tutkijan näkemyksen mukaan asialla saattaa olla vaikutusta autokaupan kehitysohjelmassa tavoiteltuun tuloksellisuuden parantamiseen. Vaihtoautovaraston kierron varmistaminen ja oikeanlainen vaihtoautotarjonta on ratkaisevassa roolissa koko autokaupan kehitysohjelman toteutumisen kannalta. Tutkimuksessa esiin nousut kehityskohde on syytä keskustella autokaupan johtoryhmässä ja pohtia ratkaisuvaihtoehtoja asian parantamiseksi. Eräs haastateltava otti asiaan kantaa seuraavasti:

*”Mutta se että olisi mukava aidosti palvella asiakas silloinkin, vaikka hän on ostamassa 3000 euron autoa, palvella se asiakas oikein ja tehdä siihen töitä. Ettei se asiakas vain koe sitä niin, että myyjää ei kenties kiinnosta oikein paljoa.”*

Luoman ym. mukaan onnistuessaan palkitsemisen kokonaisuus aineellisine ja aineettomine palkkioineen tukee yksilön motivaatiota ja poistaa motivoitumisen esteitä (2004, 34).

Lähes kaikki automyyjät nostivat esille uusien autojen myynnin merkityksen suoritepalkkauksen osalta, koska siinä onnistuminen varmistaa hieman

paremmin myös hyvien vaihtoautojen saatavuuden. Erään haastateltavan kommentti oli seuraava:

*"Itse ajattelisin että uusia autojahan olis hyvä kannustaa myymään, jolloin myös niiden kautta tulee niitä vaihtoautoja. Että niitä riittää myytävänä myös sitten."*

Toisen haastateltavan mielipide asiasta oli seuraava:

*"Mun mielestä painopiste on muuten ihan OK."*

Kun tiedusteltiin mielipidettä muihin suoritepohjaisen palkkauksen myyntiprovisioeriin (rahoitussopimukset, huoltosopimukset ja takuumyynti), automyyjien vastaukset olivat yksimielisiä. Kaikkien mielestä ne ovat tärkeässä osassa suoritepohjaisessa palkitsemisessa. Automyyjät ottivat esille eräitä kehitysnäkökuilma. Ohessa yhden haastateltavan näkemys:

*"Kun mul oli mielessä tämä autojen toimittaminen asiakkaalle ja loppuun asti palveleminen kunnolla, et asiakkaalle jää viimeisen päälle hyvä fiilis. Niin en tarkoita sitä että, siitä pitää saada provisiota, että sä lupaat sille asiakkaalle et se tuodaan sinulle kotiin. Mutta se, että jos meistä myyjistä joku uhraa sitä omaa myyntiaikaa siihen auton viemiseen, niin ehkä siellä vois olla joku juttu"*

Toisen haastateltavan mielipide asiasta oli seuraava:

*"Tästä puuttuu vielä esimerkiksi lisävarusteet. Siitähän saa nyt tietysti euromääräisen provision, mutta sitä vois jotenkin miettiä, et olisiko oikein, että jos myydään paljon lisävarusteita et saisi jonkun ekstrahyvityksen, kun se tekee varaosamyynnille hyvää, huollolle hyvää, ja siten tietysti myyjälle hyvää. Siinä on kaikki. Eli ne olisi semmoisia asioita mihin myyjä vois itse vaikuttaa siinä myyntihetkellä, kun se vois myydä niitä lisävarusteita enempi."*

Tutkijan näkökulmasta katsottuna esiin nostettu kehityskohde on hyvä esimerkki Viitalan esille nostamasta asiasta. Hänen mukaansa työntekijän

tulee voida itse vaikuttaa suoritukseensa. Hänen on koettava, että hän saa suuremman palkkion omien ponnistelujensa tuloksena ja hänellä on mahdollisuus ponnistella sen saamiseksi (2013, 153). Myös Sistosen mukaan henkilökohtaisen suorituksen osuuden pitää olla aina merkittävä osa palkitsemista. Vain se motivoi myyjiä parempiin suorituksiin (Myynti & Markkinointi 2019).

Kaikki olivat sitä mieltä, että nykyinen käytäntö on toimiva ja myyntiprovisiomalli antaa isosta kaupasta riittävän kannusteen. Ohessa yhden haastateltavan näkemys asiasta:

*”Ei, koska siinä suuressa kertaluontoisessa kaupassa palkitaan provisiolla jo muutenkin, ihan OK”.*

Automyyjiltä tiedusteltiin halukkuutta painottaa kokonaispalkitsemisessa enemmän suoritepohjaisen palkitsemisen osuutta eli peruspalkan osuus pienentyisi ja vastaavasti suoritteiden osuus kasvaisi. Automyyjien näkemykset olivat yhteneväiset ja halukkuus suoritepohjaisen palkitsemisen osuuden kasvattamiseen oli heikohko. Erään haastateltavan näkemys oli seuraava:

*”Kyllä mun mielestä peruspalkka pitäis kuitenkin aina olla sama.”*

Haastattelussa otettiin esille, että pitäisikö myyntiprovisiossa olla mukana joku muu, ei myyntiin pohjautuva suoritepohjaisen palkitsemisen erä. Tällaisia ovat esimerkiksi liidien hankinta, tarjouskanta per myyjä sekä potentiaalisten tarjousten määrä. Tämän kysymyksen suhteen vastaukset jakaantuivat poikkeuksellisen selvästi. Case-yrityksen esimiehet nostivat esille, että asia on tulevaisuuden varmistamisen näkökulmasta erittäin merkityksellinen. Heidän yksimielinen näkemys oli, että tarjouskannan per myyjä sekä aktiivisten tarjouksien määrän pitäisi olla yksi suoritepohjaisen palkitsemisen erä. Erään haastateltavan mielipide asiasta oli seuraava:

*”Asiakashankinta eli, tarjoukset per myyjä. Kun meille tulee liidejä koneelta, me pystytään kattoo kaikkien myyjien tarjoukset, paljonko he on niitä tehnyt*

*ja sit me pystytään ottaman osumasuhde paljonko on tullu kauppoja niistä tarjouksista.”*

Automyyjien näkökulma asiaan on hyvin yhtenäinen, mutta täysin päinvastainen. He eivät nähneet riittävää syy–yhteyttä siihen, miksi asia olisi merkityksellinen autokaupan tulevaisuuden varmistamisen suhteen. Ohessa yksi haastateltavan mielipide asiasta:

*”En usko sen voimaan niin paljo et se vaikuttaisi siihen. Koska tietää, että se ei voi olla mikään iso se palkitsemine sieltä liidistä, en näe sitä, että se mitenkään, ratkaisevasti, systeemiä muuttaa.”*

Tutkijan näkökulmasta totean, että case–yrityksen automyyjien halukkuus varmistaa kaupallinen tulevaisuus, on kriittisellä tasolla. Rantamäen ym. mukaan organisaation kannalta on merkityksellistä, miten paljon työntekijä on valmis ponnistelemaan ja mihin hän tarmonsä suuntaa. Silloin mietitään, mitkä asiat motivoivat työntekijää ja saavat hänet ponnistelemaan juuri tämän organisaation tavoitteiden toteuttamiseksi (2006 15). Tutkimustulos kannattanee huomioida pohdittaessa seuraavia suoritepohjaiseen palkitsemiseen liittyviä myyntiprovisioeriä.

Kun tiedustellaan mielipidettä suoritepohjaista palkitsemista kohtaan, tulee motivaation näkökulmasta katsottuna esiin jonkin verran ristiriitaisuutta. Se liittyy siihen, onko kuukausipalkka vai suoritepohjainen palkitseminen kannustavampaa ja kumpi motivoi tekemään parempia suorituksia. Erään haastateltavan mielipide asiasta oli seuraava:

*”Se riippuu henkilöstä paljon. Toiselle vaikuttaa täysin. Mä oon ollu, kuukausipalkallakin. Ja, ei se mun toimintaa muuttanut miksikään. Että mä oon tosiaan tehnyt kuukausipalkallakin kauppaa ja kyllä mä oon pärjännyt kisassa silloin muutenkin.”*

Viitalan (2013) mukaan suoritukseen tai tulokseen sidottu palkkaus ei kuitenkaan ole mikään motivaatio- tai tehokkuusautomaatti. Se motivoi aiempaa parempaan suoritukseen vain, jos tietyt edellytykset täyttyvät.

Ensinnäkin raha motivoi sellaista henkilöä, joka arvostaa rahaa ja on sitä saadakseen valmis sietämään kielteisiäkin asioita, kuten esimerkiksi kovaa työtahtia tai ylitöitä. Toinen edellytys rahapalkkion toimivuudelle on, että työntekijä havaitsee palkkion ja suorituksen selkeän yhteyden. Suorituksen kasvaessa tai parantuessa myös rahapalkkion on lisääntyttävä ja päinvastaisessa tapauksessa pienennyttävä (2013, 153).

Tutkijan näkökulmasta katsottuna motivaatiotekijöissä saattaa olla ristiriitaisuutta, kun pohditaan case-yrityksen kehitysohjelman onnistumisen kannalta välttämättömiä kaupallisia onnistumisia sekä automyyjien motivaatiota suorituksen parantamisen suhteen. Tutkija päätelee, että yksi automyyjien motivaatioon vaikuttava tekijä on case-yrityksen automyyjien varsin yhtenäinen ikäprofiili ja työn elinkaaren vaihe, jossa ensimmäisenä motivaatiotekijänä ei toimi suoritepohjaisen palkitsemisen kasvattaminen. Luoman ym. mukaan, palkitseminen toimimiseksi tulee sekä yksilön motivaationäkökulman että organisaation tarpeen toiminnan ohjaamiseen olla läsnä samanaikaisesti (2004, 34 - 35).

Yksi selkeä esiin nostettu kysymys liittyi ryhmä- ja yhdistelmänäkökulmaan suoritepalkkauksen osalta. Kysymyksellä selviteltiin, miten case-yrityksen automyyjien kokonaissuorituksesta tapahtuvaa palkitsemista pitäisi kehittää ja onko automyyjät enemmän yksilöpohjaisen vai kokonaissuorituksesta tapahtuvan palkitsemisen kannalla. Erään haastateltavan mielipide asiasta oli seuraava:

*"Kyllä tiimipuolella enemmän. No kuitenkin sillä lailla esimerkiksi noista tavoitteista, että vaikkei nyt saataisi määrällisesti sillä lailla tavoitteita täyteen. Että saataisi Hyundain tavoitteet ja sillä lailla saadaan tavoitteet täyteen, vaikka se yks myyjä ei saisi omaa tavoitetta täyteen, niin se saisi kuitenkin niistä muutamista, mitä se on myynyt. Että jos mä oon vaikka myynyt kymmenestä kahdeksan. Ja sitten se yks on myynyt vaan kaks, niin*

*että se saisi sitten niistä. Ja se ois siinä mielessä hyvä, ettei yhdelle jää siitä paha mieltä.”*

Vastaukset yksilöpohjaisen vai kokonaissuorituksesta tapahtuvan palkitsemisen kannalla jakautuivat selvästi ja yhtä selkeää näkemystä ei pysty asiasta muodostamaan. Osa case-yrityksen automyyjistä on pelkästään yksilöpohjaisen palkitsemisen kannalla. Osalla oli selvä näkemys siihen, että mikäli maahantuojan asettamat tavoitteet toteutuvat, tästä olisi palkittava määrättyllä palkkiolla toteutuneiden myyntitapahtumien suhteessa per automyyjä.

Autokaupan voimakkaisiin suhdannevaihteluihin suhtauduttiin siten, että ne ovat alalle ominaisia. Yksikään automyyjä ei ottanut esille näkökulmaa, että tilanteeseen olisi reagoitava suoritepohjaisen palkitsemisen osalta. Tutkijan näkemyksen mukaan case-yrityksen automyyjät ovat nähneet alan suhdannevaihteluita melko paljon ja osaavat ennustaa tilanteen vaikutuksen omaan kokonaispalkitsemisen tasoon. Tämä asia osaltaan saattaa vaikuttaa haastateltavien mielipiteeseen. Toinen vaikuttava tekijä on automyyjien poikkeuksellisen hyvä peruspalkkataso, joka on selvitetty tutkimuksen sivulla 42. Tämä osaltaan tasoittaa suhdannevaihtelujen merkitystä, koska automyyjien peruspalkan osuus kokonaispalkitsemisen näkökulmasta on toimialan yleisen tason paremmalla puolella. Erään haastateltavan mielipide asiasta oli seuraava:

*”Kyllä mun mielestä siellä pitää olla sellainen, sanotaan nyt, turvallinen taso. Ja sitten siihen se kannustin päälle. Kyllä mun mielestä pieni pohja ja iso provisio, se on hyvänä aikana hyvä. Mutta sitten kun tuloo se huono aika, niin silloin se hyvä myyjäkin lähtee.”*

Tutkijan oma näkemys suhdannevaihteluiden vaikutukseen kokonaispalkitsemisen kannalta on hyvin yhtenäinen Viitalan (2013) näkemyksen kanssa. Hänen mukaansa palkitseminen edellyttää seurantaa ja tarpeen tullen kehittämistä. Tilanteiden muuttuessa, joko sisäisessä tai ulkoisessa toimintaympäristössä, palkitsemisjärjestelmä voi osoittautua joltain osin epätarkoituksenmukaiseksi. Palkitsemista tulisi kehittää

pitkäjänteisesti ja sen tulisi johdonmukaisesti ruokkia toivottua kulttuuria, toimintaa ja kehittymistä (2013, 142).

### 4.3 Kyselytutkimuksen yhteenveto

Haastattelujen jälkeen haastateltavia pyydettiin täyttämään lyhyt kyselylomake, jossa haastateltavilta kysyttiin, kuinka tärkeinä he pitivät lomakkeessa esitettyjä palkitsemistapoja. Haastateltavat saivat antaa

jokaiselle palkitsemistavalle arvosanan vaihtoehtojen 1 – 5 väliltä.



Asteikko: 1 = en pidä tapaa lainkaan tärkeänä, 2 = pidän tapaa vain vähän tärkeänä, 3 = pidän tapaa jonkin verran tärkeänä, 4 = pidän tapaa melko tärkeänä, 5 = pidän tapaa erittäin tärkeänä

Kuvio 7. Palkitsemisen kokonaisuuden tärkeys

Tärkeimmäksi tekijäksi nousee työterveyshuolto ja työsuhteen pysyvyys. Tulos on varsin yllätyksetön, sillä vahvaan arvoon vaikuttaa osaltaan vastaajien ikä, kokemusvuodet ja pitkäaikainen sitoutuminen saman työntäjän palvelukseen. Kertaluontoisten palkkioiden kohdalla tuloksessa on selvä poikkeavuus suhteessa haastatteluissa annettuihin vastauksiin, sillä yksikään vastaaja ei kokenut tarvetta erilliseen palkitsemiseen. Erään haastateltavan mielipide asiasta oli seuraava:

*”Ei koska siinä, suures kertaluontoses kaupap palkitaan provisiolla jo muutenki, ihan OK”*

Luontoisetujen arvostuksen osalta vastaus noudattelee haastatteluissa esiin tulleita näkemyksiä. Tutkija tulkitsee tulosta siten, että erityisesti ePassin käyttöönotto on nostanut luontaisetujen arvostusta. Ohessa yhden haastateltavan mielipide:

*”Ja samoin kun luontaisedut, puhelin työterveyshuolto, e-passi on erittäin hyvä”*

Peruspalkkauksen osalta tulos on odotettu vastaajien ikä- ja kokemusvuodet huomioiden. Näiden asioiden vaikutus näkyy myös tuloksessa heikoimmaksi arvosanaksi muodostuneen työuralla etenemisen arvoon. Haastateltavilla ei ole erityisiä urahaaveita, kun tuloksesta jätetään esimiesten arviot huomioimatta.

Tutkimustulos on täysin yhteneväinen haastattelujen kanssa, kun arvioidaan tulospalkkausta ja sen merkitystä palkitsemisen näkökulmasta. Yksikään haastateltava ei tietänyt tai täysin ymmärtänyt kaikkia kriteerejä, joista tulospalkkaus muodostuu ja sen arvo palkitsemisen näkökulmasta jää melko heikoksi.

Tutkijan näkökulmasta arvostuksen vähäinen merkitys on yllättävä tulos. Erityisesti poikkeavaa oli heikohko tulos koskien asiakkaiden antaman palautteen arvostusta. Tutkija painottaa omassa mielipiteessään asiakaspalvelutyön merkitystä työn kokonaispalkitsemisen näkökulmasta.



Hakosen mukaan palkitsemistapojen monipuolistuminen on näkynyt kokonaispalkitsemismallin lisääntyneenä käyttönä. Siinä henkilöä kannustavina ja palkitsevina tekijöinä nähdään rahapalkan ja muiden aineellisten palkkioiden lisäksi myös muut, joko vain välillisesti rahanarvoiset tai täysin aineettomat, mutta vaikuttavat tekijät. Näitä ovat esimerkiksi koulutus, arvostus ja palautteenanto (2015, 87 – 88). Nämä välillisesti rahanarvoiset tai täysin aineettomat tekijät olivat tutkimuksessa selkeästi keskiarvoa matalammalla tasolla. Erään haastateltavan mielipide asiasta oli seuraava:

*”Palautetta arvostusta saa nähdäkseni, kaikki, sen mukaan mitä tarvii”*

Luoman ym. mukaan kokonaispalkitseminen, johon liittyy keskeisesti vuorovaikutteiset ja palautteelliset prosessit sekä esimiehen subjektiivinen tulkinta, muotoutuu organisaatiossa pitkälti esimiesten toiminnan kautta. Mikäli esimiestyö on osallistuvaa, palautteellista ja osaamisen kehittymistä tukevaa, tulkitaan palkitsemisjärjestelmä useammin osoituksena tästä ilmapiiristä (2004, 68 – 69).

## 5. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli havainnoida teorian, haastattelujen ja kyselylomakkeen avulla, miten erään osuuskaupan autokaupan toimialalla toimivan case-yrityksen tulisi kehittää autokaupan automyyntin palkitsemisjärjestelmää suoritepohjaisen palkitsemisen osalta. Tutkimuksen päätutkimusongelma oli **miten case-organisaation tulisi kehittää autokaupan automyyntin palkitsemisjärjestelmää suoritepohjaisen palkitsemisen osalta?**

Tutkimusongelman selvittämiseksi perehdyttiin aluksi aihealueen teoriaan, jossa paneuduttiin palkitsemiseen, kokonaispalkitsemiseen ja suoritepohjaiseen palkitsemiseen eri käsitteillä. Teorian pohjalta laadittiin tutkittavalle organisaatiolle teemahaastattelurunko ja tutkimusaineisto

kerättiin haastattelujen avulla tutkimuskohteessa. Aineistoa täydennettiin palkitsemiseen liittyvällä henkilökohtaisella kyselytutkimuksella. Tutkimukseen osallistui kaksi esimiesasemassa olevaa henkilöä, yksi autokaupan avustavissa toiminnoissa oleva henkilö ja neljä automyyjää. Autokaupan automyyntin palkitsemisjärjestelmän kehittämistä suoritepohjaisen palkitsemisen osalta arvioitiin pelkästään automyyjien toimenkuvasta katsottuna. Tutkimuksen lähtökohtana on ollut case-yrityksen autokaupan kehitysohjelma, jossa yhdeksi osatekijäksi määriteltiin automyyntin palkkausjärjestelmän kehittäminen suoritepohjaisen palkitsemisen osalta. Vroom (1964) on määrittänyt organisaation tarvetta yhdistää palkitseminen suoraan suorittamiseen siten, että saatava palkinto koetaan riittävän houkuttelevana ja ansaitaan saajien toimesta.

Teemahaastatteluissa selkeimmin esiin nousseet kehittämiskohteet päätutkimusalueittain olivat:

Palkitsemisen näkökulma:

- Tulospalkkaus ja yleinen tietämys siitä, mitä tulospalkkauksella tarkoitetaan.

Kokonaispalkitsemisen näkökulma:

- Suhtautuminen työssä kehittymiseen ja sen liiallinen riippuvuus yksilön halukkuudesta kehittää omaa toimintaa.

Suoritepohjaisen palkitsemisen näkökulma:

- Kaikki automyyjät nostivat selkeäksi kehityskohteeksi vaihtoautoista saatavan korvauksen ja erityisesti ns. ”halvemman hintaluokan vaihtoautot”. Kysyttäessä määritelmää halvemman hintaluokan segmenttiin, vastaukset olivat keskimäärin hintaluokassa 5-6 tuhatta euroa. Tärkeimmäksi syyksi heikkoon motivaatioon myydä

halvemman hintaluokan autoja nousi suhteellisen suuri työmäärä saatuun myyntiprovisioon verrattuna.

### **5.1 Tutkijan johtopäätökset**

Autokaupan toimintaympäristö on vaativa ja elää jatkuvan muutoksen tilanteessa. Muutokset, jotka erityisesti vaikuttavat toimialaan, ovat esimerkiksi ympäristölainsäädäntö, ympäristötietoisuus ja vastuullisuus, verolainsäädännön vaikutukset sekä yleisen talouden tilan muutokset ja niiden vaikutus autojen myyntiin ja jälkimarkkinointipalveluihin. Nämä muutosvoimat tarkoittavat, että suhdannevaihteluihin tulee reagoida nopeasti ja merkkien sekä automallistojen syklisyyden hallinnan on toimittava saumattomasti.

Autoliiketoiminnan ansaintalogiikka edellyttää, että case-organisaatio toimii koko arvoketjun kaikissa osissa: uuden auton kauppa, vaihtoautokauppa, jälkimarkkinointi ja katsastustoiminta. Vaihtoautokaupan merkitys tulee korostumaan tuloksellisuuden varmistamisessa, mikäli valtiovalta ei tee aktiivisia ratkaisuja autokannan uudistamisen edistämiseksi. Lisäksi erityisesti vaihtoautokaupassa onnistumiseen liittyy järjestelmällinen vaihtomaisuuden kierron hallinta. Tutkija toivoo näkevänsä, että mahdollinen autokannan uudistaminen tehdään evoluutio-mallin mukaisesti, ei revoluutiota käyttämällä. Tutkittavan osuuskaupan autokaupan case-organisaatio tarvitsee kannattavan liiketoiminnan näkökulmasta vahvan alueellisen markkinaosuuden, yhdellä tai usealla merkillä toteutettuna. Lisäksi case-organisaatio tarvitsee riittävän myyntivolyymien saamiseksi sekä kuluttaja- että yritysasiakkaat ja vahvan toiminnan sähköisten kanavien osaamisessa ja tehokkaassa hyödyntämisessä.

Tutkijan näkemyksen mukaan edellä kuvatus autokaupan toimintaympäristön ja case-yritykseen liittyvien kehittämisasioiden lisäksi tarvitaan selkeä suunnitelma palkitsemisjärjestelmän uudistamiseksi. Tutkija ennakoii, että case-yrityksen mahdollinen liiketoiminnan kasvu

liiketilän lisääntymisen myötä ja mahdollisesti tästä syystä aiheutuva henkilöstömäärän kasvu tarkoittaa, että nykyinen voimassa oleva palkitsemisjärjestelmä vaatii rinnalleen tuleville uusille automyyjille tarkoitetun palkitsemisjärjestelmän. Tutkija jakaa Viitalan käsityksen, jonka mukaan palkitsemisjärjestelmä koostuu valituista palkisemisen tavoista ja niihin liittyvistä prosesseista. Palkitsemisen tavoissa määritellään, mitä palkkiot ovat, niiden maksamisperusteet, kenelle niitä maksetaan sekä kuinka paljon ja millä aikaväleillä tai ajankohtina niitä maksetaan. Prosessit viittaavat kaikkiin niihin käytännön toimenpiteisiin, joiden avulla palkitseminen toteutuu. Keskeistä on suorituksen johtamisen prosessi eli tavoiteasetanta ja suoriutumisen arviointi. Useimmiten siihen liittyy esimiesalaiseskustelu tai kehityskeskusteluprosessi (2013, 143-144). Tämä uudistusvaihe on merkityksellinen sen vuoksi, että samalla synnytetään uutta organisaatiokulttuuria case–yritykseen. Hiltusen mukaan, jos halutaan muuttaa yritystä tuotantosuuntautuneisuudesta tai yleisestä piittaamattomuudesta asiakassuuntautuneeksi, *työhön on ryhdyttävä tosissaan*. Kannattaa kehittää joku *näyttävä tapa herättää organisaatio* ja vakuuttaa se siitä, että ylin johto on tosissaan. Pelkkä yksi johdon kokous tai muutaman kuukauden projekti ei riitä, vaan toistoa tarvitaan – ja pitkään (2015, 29).

Ylikorkala (2018) ym. on tuonut esille näkemyksen, jonka mukaan palkitsemisessa vaikeimmin kopioitavia asioita ovat näkemys, uskallus sekä prosessit ja niitä on hyvin vaikea tuoda sellaisenaan toiseen organisaatioon. Kokonaispalkitseminen itsessään on yksi voimakkaimmin organisaatiokulttuurin muodostumiseen vaikuttavista tekijöistä. Se kannattaa ottaa huomioon muutoksia tavoitellessa. Yhteensopivuusmallin mukaan paras tulos saadaan aikaiseksi, kun muutetaan yhtä aikaa useampia järjestelmiä. Lisäksi tarvitaan ylimmän johdon ja roolimallien

esimerkkiä ja tukea. Usein myös joudutaan haastamaan joidenkin henkilöiden yksilöllisiä uskomuksia (2018, 22).

### ***5.1.1 Palkitsemisen ja kokonaispalkitsemisen näkökulma***

Tutkittavan case-organisaation palkitsemista ja kokonaispalkitsemista tarkasteltaessa voidaan todeta, että niihin molempiin ollaan keskimäärin kohtuullisen tyytyväisiä. Peruspalkkaukseen ollaan tyytyväisiä ja case-yrityksen peruspalkkataso on poikkeuksellisen kilpailukykyinen verrattuna alan yleiseen palkkatasoon. Luontaisetuja arvostetaan paljon ja ne ovat alan yleistä tarjontaa laajemmat, johtuen case-yrityksen kuulumisesta isoon kaupparyhmään. Yksi tulevaisuuden kehityskohde liittyy automyyjien autoedun yhtenäisen toimintamallin toteutukseen. Tutkija huomauttaa, että toimintamallin muutos saadaan toteutettua tulevien automyyjien kohdalla, koska nykyisissä työsopimuksissa määrittely on toteutettu siten, että siihen ei ole taloudellisin perustein järkevää puuttua. Case-organisaation autoedun yhtenäinen toimintamalli tulevaisuudessa mahdollistaa yhtenäisemmän tuoteosaamisen kaikkien automyyjien osalta. Tutkijan näkemyksen mukaan tämä saattaisi myös vaikuttaa automyyjien motivaatioon. Yksiselitteisesti se parantaa merkkien maahantuojien arvostusta case-organisaatiota kohtaa, koska kaikilla automyyjillä olisi yhteinen mahdollisuus perehtyä mallistoihin ja täten parantaa asiakaskokemusta tuotetuntemuksen osalta.

Case-yrityksen erilaiset työaikaan liittyvät joustojärjestelyt ja loma-ajankohdista sopiminen toimivat keskimäärin hyvin.

Palkitsemisen ja kokonaispalkitsemisen näkökulmasta tutkija nostaa esille yhden selkeän kehittämiskohteen. Case-yritys on jakanut tulospalkkiota yhden kerran viimeisen viiden vuoden aikana. Tulospalkkion määrä on ollut kohtuullisen vaatimaton kyseisenä vuonna, vaikka case-yritys teki olosuhteisiin nähden parhaimman tuloksellisen onnistumisen tällä vuosikymmenellä. Lieneekö tulospalkkion kohtuullisen harvinaisen toteutuminen vaikuttanut siihen, että sen ansainnan perusteet olivat täysin

tuntemattomia kaikille automyyjille. Tulospalkkausjärjestelmä on ollut case-yrityksessä käytössä hyvin pitkään. Hulkon (2002) ym. mukaan tulospalkkiojärjestelmän perusajatus unohtuu helposti, mikäli sen kehittämiseen ei panosteta ja sitä kautta se muuttuu helposti raha-automaatiksi.

Tavoitteiden muuttuminen pitää myös henkilöstön tietoisena organisaation toiminnan kannalta keskeisistä asioista (2002, 2003). Case-yrityksen tilanteessa perusajatuksen unohtuminen johtuu siitä, että tulospalkkaus on menettänyt arvonsa yhtenä palkitsemisen välineenä. Tulospalkkauksella palkitaan yleensä onnistuneesta tuloksellisesta toiminnasta, mutta siinä voi olla myös muita yrityksen toimintaan liittyviä kehittämisasioita, joiden onnistuneesta kehittämisestä halutaan palkita. Case-yrityksen automyyjien tulospalkkaus pohjautuu tulos- ja asiakasnäkökulman kehitykseen suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Tutkijan pitää yhdessä autokaupan johtoryhmän kanssa luoda selkeä viestintäohjelma, miten tulospalkkauksen liittyvää informointia parannetaan kohtuullisen merkittävästi. Tällä hetkellä tulospalkkausta ei koeta millään tavalla kokonaispalkitsemiseen kuuluvana asiana ja sen merkitys on lähes olematon. Tutkijan näkemyksen mukaan case-yrityksen automyyjät eivät aktiivisesti tavoittele tulospalkkauksen saavuttamista ja etsi keinoja sovittujen tavoitteiden saavuttamiseen yhdessä esimiesten kanssa.

Hiltusen (2015) mukaan johtajilla pitää olla *rohkeutta* selvittää itselleen, mihin toimiala on menossa ja *uskoa* näkynsä. Muutosten *vaikutusten analysointi* karuun loppuun asti on välttämätöntä. Pitää uskaltaa laskea myös huonoin mahdollinen vaihtoehto. Yrityksestä pitää löytyä luovuutta ja laaja – alaisuutta erilaisten *vaihtoehtoisten toimintatapojen* kehittämiseen uudessa tilanteessa. Niistä pitää sitten valita parhaat. Lopuksi tarvitaan

kykyä saada ihmiset *näkemään uusiutumisen tarve* ja saada heidät innostuneesti *toteuttamaan* muutokset (2015, 90 – 91)

### **5.1.2 Suoritepohjaisen palkitsemisen näkökulma**

Tutkittavan osuuskaupan autokaupan case-yrityksessä on automyyjien keskuudessa tunnistettavissa hyvin homogeeninen ja tiiviisti yhteisesti sovittuun toimintamalliin sitoutunut yrityskulttuuri. Yhteisesti sovittu toimintamalli voi tarkoittaa kielteisesti toteutettuna sitä, että automyyjät sopivat keskenään, miten case-yrityksen asiakasrajapinnassa toimitaan ja miten potentiaaliset asiakkaat jaetaan automyyjien kesken. Tämän toimintamallikulttuurin on mahdollistanut pitkään yhdessä toiminut automyyntiin tiimi, jossa henkilöstövaihdokset ovat olleet lähinnä erilaisten pidempiaikaisten vapaiden sijaisuuksia. Tutkija painottaa, että case-yrityksen automyyjillä on keskimäärin 19,6 vuoden kokemus automyyntistä ja kokemus koostuu pääsääntöisesti työskentelystä vain case-yrityksessä.

Tutkijan käsityksen mukaan case-yritykselle on asetettu selkeät mitattavat tavoitteet autokaupan kehitysohjelman muodossa. Autokaupan kehitysohjelman lopputuloksena odotetaan, että case-yritys saavuttaa tuloksellisen toiminnan edellytykset. Lisäksi siinä on asetettu case-yrityksen kasvulle selkeät tavoitteet. Niemisen ym. mukaan myynnin palkitsemismallin rakentajalla on mielenkiintoinen, mutta sangen haastava tehtävä. Palkitsemismallin tulisi olla sidottu konkreettisesti strategiaan. Palkkauksen tarkoitus ja säännöt tulisi määritellä läpinäkyvästi sekä avoimesti ja pelisääntöjen tulisi olla jokaisen tiedossa ja kaikille yhtenäiset (2008, 162).

Yhdessä nämä tarkoittavat, että case-yrityksen on lisättävä henkilöstöresursseja automyyntiin. Vahvan nykyisen toimintakulttuurin tilanteessa tutkija näkee välttämättömänä, että suoritepohjainen palkitseminen määritellään täysin uudelta pohjalta. Toimenpiteen ajoitus

pitäisi toteuttaa samanaikaisesti, kun case-yrityksellä on tarve kasvattaa automyyntin henkilöstöresursseja.

Hiltusen mukaan palkitsemista ei pidä nähdä vain toivottua käyttäytymistä vahvistavana tekijänä. Palkitseminen on paljon monimutkaisempi kokonaisuus kuin tilille napsahdava rahamäärä ja sen mukaan syntyvä käyttäytyminen. Palkitsemisen positiivinen vaikutus ei perustu pelkkään käyttäytymismallin vahvistamiseen, vaan siihen, miten yksilö tulkitsee tilannetta: miten palkitsemisjärjestelmä koetaan, onko se ymmärrettävä ja oikeudenmukainen, miten se viestitään, miten esimies ylipäättään toimii jne (2015, 153-154).

*Tulisiko myyjää palkita ensisijaisesti toiminnasta vai tuloksesta?* Tutkijalla on tämän tutkimuksen pohjalta hyvin selkeä kanta Niemisen ym. esittämän kysymykseen: Oikea vastaus on palkitseminen tuloksesta. Halutut taloudelliset tavoitteet kirjoitetaan tavoitteiden muotoon (2008, 169).

Miten uusi suoritepohjainen palkitsemisen malli määritellään?

Mittaristo on pidettävä aina yksinkertaisena, kuten Sistonen asian ilmaissut. Hänen mukaansa palkitsemisjärjestelmä luodaan sekä volyymin että katteen pohjalle ja niiden rinnalle otetaan korkeintaan yksi mittari. Tavoitteena pitää olla myynnin roolien, mittareiden ja palkkiojärjestelmien lukumäärän minimointi. Henkilökohtaisen suorituksen osuuden pitää olla aina merkittävä osa palkitsemista. Vain se motivoi myyjiä parempiin suorituksiin. Yksinkertaisuus on valttia palkitsemisjärjestelmässä. Se ei kuitenkaan ole itsestäänselvyys. Myynnin palkitsemisen ongelmat johtuvat usein siitä, ettei organisaatioissa ole selkeää myyntikulttuuria ja myynnin johtaminen on kehittymätöntä (Myynti & Markkinointi 2019).

## **5.2 Jatkotutkimusehdotukset**

Tässä tutkimuksessa on tutkittu erään osuuskaupan autokaupan case-yrityksen automyyjien suoritepohjaista palkitsemista. Eräs toimialan



tulevaisuuteen liittyvä iso kysymys on, miten digitalisaatio muuttaa automyyjien suoritepohjaisen palkitsemisen muodostumista. *Mitkä suoritepalkkauksen eri osat toimivat tulevaisuudessa ja miten toimialan muutos näkyy suoritepalkkauksen rakenteessa?*

Tähän tulevaisuuteen liittyvään kysymykseen ei tullut tutkimuksessa yhtään yksiselitteistä vastausta. Yleisimmin todettiin, että digitalisaatio suurella todennäköisyydellä vaatii, että automyyjien on osattava toimia kaikissa sosiaalisen median kanavissa. Arvioita itse myyntiprosessiin ei kyetty erittelemään. Automyyntin myyntiprosessin muutos digitalisaation vaikutuksen kautta olisi selkeä jatkotutkimusmahdollisuus. Luonnollisesti toinen selkeä jatkotutkimusaihe olisi digitalisaation vaikutus automyyjän suoritepohjaisen palkitsemisen määrittämiseen. Viitalan mukaan palkitseminen edellyttää seurantaa ja tarpeen tullen kehittämistä. Tilanteiden muuttuessa, joko sisäisessä tai ulkoisessa toimintaympäristössä, palkitsemisjärjestelmä voi osoittautua joltain osin epätarkoituksenmukaiseksi (2013, 142).

### **5.3 Työ kokonaisuutena**

Lähtökohtana tämän työn tekemiselle oli saada gradu valmiiksi tutkittavan osuuskaupan toimialajohtajan roolin ja muun aktiivisen arki-elämän ohessa. Tilanne on kaukana optimaalisesta lähtötilanteesta, etenkin kun aktiivisten opintojen aika on ollut ohi jo muutama vuosi sitten.

Hiltusen (2015) mukaan onnellisuuden tunne voi syntyä myös *tavoitteen saavuttamisesta*. Onnea on lyödä kirjan käsikirjoituksen viimeinen piste. Onnea on kesämökin remontin saavuttaminen loppuun. Onnea on tulosbudjetin ylittäminen. Tavoitteen saavuttamisen tyydyttävyys luonnollisesti kasvaa, jos joku muukin huomaa sen, *julkisesta tunnustuksesta tai palkitsemisesta*. Mutta niin kuin Hiltunen on aikaisemmin

todennut, tavoitteen saavuttaminen sinänsä voi olla jopa suurempi tyydytyksen lähde kuin rahapalkinto (2015, 221).

Kun tutkittavan osuuskaupan autokaupan toimialalla käynnistettiin kehitysohjelma, itselleni kirkastui, että tulen tekemään graduni tähän aiheeseen liittyen. Vaihtoehtoisia otsikkoja oli useita, mutta oma kiinnostukseni palkitsemista kohtaan antoi lopullisen vastauksen tutkimuksen toteuttamiselle. Kun löysin kohtuullisen paljon palkitsemiseen liittyvää kirjallisuutta, työn kokonaisuus alkoi hahmottua.

Autokaupan toimiala elää jatkuvassa muutoksessa ja harvoin tulee vastaan artikkeleita, jotka liittyisivät muutosten vaikutukseen itse automyyjän arkityössä, saati sitten palkitsemiseen liittyvissä kokonaisuuksissa. Työ antaa mielestäni hyvän kuvan siitä, kuinka vähän näitä muutoksia pohditaan ”isossa kuvassa” ja kuinka paljon toimialalla on perinnettä ”näin me ennenkin ollaan toimittu” ja tällä pärjätään myös tulevaisuudessa. Sopinee epäillä?

## 6. Lähdeluettelo

Autoalan keskusliitto ry. Autoalan kaupan ja korjaamotoiminnan työehtosopimus 2017 – 2020. Verkkojulkaisu. Viitattu 15.8.2019  
[http://www.akl.fi/files/5097/AKL-TL\\_uusi\\_tes\\_2017\\_-\\_2020.pdf](http://www.akl.fi/files/5097/AKL-TL_uusi_tes_2017_-_2020.pdf)

Autoalan tiedotuskeskus. Autoalan liikevaihto. Verkkojulkaisu. Viitattu 6.7.2019

[http://www.aut.fi/autoala\\_suomessa/autoalan\\_liikevaihto](http://www.aut.fi/autoala_suomessa/autoalan_liikevaihto)

Autoalan tiedotuskeskus. Verkkojulkaisu. Viitattu 8.7.2019

<https://www.epressi.com/tiedotteet/logistiikka-ja-liikenne/tyosuhteautoilla-on-suuri-merkitys-paastojen-vahentamisessa.html>

Autoalan tiedotuskeskus. TJ - tiedote. Autokaupan toimitusjohtajille osoitettu sähköpostiviesti 28.6.2019 Viitattu 9.7.2019

Brauns, M. 2013 Aligning Strategic Human Resource Management to Human Resources. Performance and Reward. International Business & Economics Research Journal – Volume 12, Number 11

EK – SAK, EK – STTK – tuottavuustyöryhmät. 2011. Yksityisten alojen palkkausjärjestelmät. JTO – palvelut Oy.

Eskola, J. Suoranta, J. 2008 Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko - Nyman, K., Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin – Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Hakonen, A. Nylander M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-Kustannus. Jyväskylä.

Handolin, V-V. 2004. Systemeikälykäs palkitseminen. Aalto yliopisto. Verkkojulkaisu. Viitattu 11.7.2019

<http://systemsintelligence.aalto.fi/handolin.doc>

- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. 1959 The Motivation to work. Wiley. New York.
- Hiltunen, A. 2015 Johtamisesta. Talentum Media Oy. Liettua.
- Hiltunen, L. 2009 Validiteetti ja reabiliteetti. Verkkojulkaisu. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 6.7.2019  
[http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf)
- Hirsijärvi, S., Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Gaudeamus. Helsinki.
- Hirsijärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Tammi. Keuruu.
- Hulkko, K., Hakonen, A., Hakonen, N., Palva, A. 2002. Toimiva tulospalkkaus – opas kehittämiseen. WSOY. Juva
- Kalevan verkkouutiset. Verkkojulkaisu. Viitattu 2.7.2019  
<https://www.kaleva.fi/uutiset/oulu/autoalan-kehno-markkinatilanne-ja-muutokset-merkkien-edustuksissa-ajoivat-autoyhtio-laakkosen-yt-neuvotteluihin-myos-oulun-vaihtoautokeskus-mukana/820257/>
- Kauhanen, J. 2007 Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY. Helsinki.
- Kauhanen, J. 2010 Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Hansaprint Oy, Vantaa.
- Koskinen, I., Alasuutari, P., Peltonen, T. 2005 Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Osuuskunta Vastapaino. Tampere.
- Lawler, E. 2003 Author of The Ultimate Advantage, Treat People Right! How Organizations and Individuals Can Propel Each Other Into a Virtuous Spiral of Success.
- Lehikoinen, R., Sinivuori, S. 2014 Tulevaisuus suosii rohkeaa – johtamista. Suomen Liikekirjat. Saarijärvi.

Liinalaakso, V., Moisio, E., Tiihonen, J. 2016 Reilu palkitsemisjärjestelmä; pk – yritysten opas palkkauksesta ja palkitsemisesta. Grano Oy. Teknologiainfo Teknova Oy.

Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S., Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Vammalan Kirjapaino Oy. Vammala.

Maslow, A. 1954 Motivation and personality. Harper & Row. New York.

Myynti & Markkinointi – verkkolehti. Verkkojulkaisu. Viitattu 11.7.2019

<https://lehti.mma.fi/tyo-ura/palkitseminen-kirittaa-ja-kismittaa>

Nieminen, T., Tomperi, S. 2008 Myynnin johtamisen uusi aika. WSOY. Porvoo.

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

Rissa, P. Autoalan tiedotuskeskus. Verkkojulkaisu. Viitattu 7.7.2019

[https://media.sanoma.fi/ajankohtaista/2019-05-14-akln-pekka-rissa-epatietoisuutta-tulisi-purkaa-selkealla-viestinnalla?utm\\_source=facebook&utm\\_medium=social&utm\\_campaign=ajankohtaista&utm\\_content=akl](https://media.sanoma.fi/ajankohtaista/2019-05-14-akln-pekka-rissa-epatietoisuutta-tulisi-purkaa-selkealla-viestinnalla?utm_source=facebook&utm_medium=social&utm_campaign=ajankohtaista&utm_content=akl)

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka A., 2006. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus> Viitattu 05.07.2019

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

Viitala, R. 2006 Henkilöstöjohtaminen. Edita Publishing Oy. Porvoo.

Viitala, R. 2013 Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Porvoo.

Vroom, V. 1964 Work and motivation. John Wiley. New York.

Ässä-lehti, S-ryhmän henkilöstölehti. Verkkojulkaisu. Viitattu 22.7.2019

<http://view.sokjulkaisut.fi/mobile/view.php?pid=744f4d4b224d755042610bebba51c49#.XTVehGOP671>



## LIITE 2. Kyselytutkimuksen kysymykset

Haastattelurunko ja -kysymykset

TEEMAHAASTATTELU (HAASTATTELURUNKO):

### **AIHE 1: YLEISET KYSYMYKSET:**

1) Oma ikäsi, vuodet automyyjänä / muussa myynnin organisaatiossa ESS Autotalossa?

### **AIHE 2: PALKITSEMINEN**

- 1) Millä kaikilla tavoilla ESS Autotalo mielestäsi palkitsee sinua tehdystä työstä?
- 2) Oletko tyytyväinen palkitsemiseen? Mitä hyvää siinä on ja mitä voisi kehittää?
  - a. Peruspalkka?
  - b. Luontoisedut (puhelin, työterveyshuolto, Epassi, henkilökunnan virkistys yms)?
  - c. Tulospalkkaus?
- 3) Oletko tyytyväinen peruspalkan tasoon? Tulisiko sen olla suurempi vai pienempi suhteessa provisiopalkkaan?
- 4) Mitä palkitsemisen muotoa tulisi ensimmäisenä kehittää ja miten?

### **AIHE 3: KOKONAISPALKITSEMINEN**

- 1) Oletko tyytyväinen kokonaispalkitsemisen tasoon? Mitä hyvää siinä on ja mitä voisi kehittää?
  - a. Taloudellisten palkkioiden kokonaisuus (peruspalkka, luontoisedut (puhelin, työterveyshuolto, Epassi, henkilökunnan virkistys yms)?



- b. Ei – taloudellisten palkkioiden määrä (työaika ja sen joustaminen, kehittyminen, koulutukset, palaute, arvostus, mahdollisuus vaikuttaa yms.)?
- 2) Kuinka hyvin tunnet nykyiset palkitsemiskäytännöt? Konkreettisenä esimerkkinä voisit mainita esimerkiksi provisiopalkkauksen muodostumisen perusteet sekä tulospalkkauksen ansainnan perusteet?
  - 3) Pystytkö kehittämään itseäsi tarpeeksi? Saatko riittävästi koulutusta / valmennusta oman myyntityösi kehittämistä varten?
  - 4) Saatko tarpeeksi tunnustusta hyvin tehdystä työstä (esim. onnistuneesta isosta kaupasta)?

#### **AIHE 4: SUORITEPOHJAINEN PALKKAUS**

- 1) Oletko tyytyväinen nykyiseen suoritepohjaiseen palkitsemiseen eli myyntiprovision määrään suhteessa myydyn auton hintaan?
- 2) Pitäisikö provision painopistettä jotenkin muuttaa nykyisestä suhteessa uusien ja vaihtoautojen kesken?
- 3) Pidätkö siitä, että saat provisiota myös rahoitussopimuksista, huoltosopimuksista ja takuumyynistä? Pitäisikö joku muu myynti myös olla provision piirissä ja miten sen määrittelisit?
- 4) Pitäisikö olla enemmän esim. suuresta kertaluontoisesta kaupasta tapahtuvaa palkitsemista?
- 5) Pitäisikö olla jokin muu ei myyntiin pohjautuva suoritepohjaisen palkitsemisen erä (esim. liidien hankinta / tarjouskanta per myyjä / todelliset ns. potentiaalisten tarjousten määrä?)
- 6) Kuinka motivoivana pidät ylipäätään suoritepohjaista palkitsemista automyyjän toimenkuvan kannalta katsottuna?

## **AIHE 5: KOKONAISPALKITSEMISEN KEHITTÄMINEN SUORITEPOHJAISEN PALKITSEMISEN AVULLA**

- 1) Pitäisikö olla enemmän automyyjien kokonaissuorituksesta tapahtuvaa palkitsemista vai yksilöpohjaista palkitsemista? Kerro esimerkkejä, mitä kokonaissuorituksesta palkitseminen voisi olla?
- 2) Mitkä suoritepohjaisen palkitsemisen erät ovat mielestäsi muutoksessa tulevaisuudessa?
- 3) Miten toimialan digitalisaatio muuttaa suoritepohjaista palkitsemista? Tulisiko tulevaisuudessa automyyjiä esim. palkita aktiivisuudesta / näkyvyydestä sosiaalisen median kanavissa? Miten muuten itse kehittäisit aktiivisuutta palkitsemisen näkökulmasta?
- 4) Miten toimialan tulisi ottaa huomioon autokaupan voimakkaat suhdannevaihtelut suoritepohjaisessa palkitsemisessa?
- 5) Olisitko valmis painottamaan kokonaispalkitsemisessa enemmän suoritepohjaisen palkitsemisen osuutta (ts. peruspalkan määrä voisi pienentyä, jos suoritteiden osuus vastaavasti kasvaisi)?
- 6) Kuinka houkuttelevana pidät autokaupan suoritepalkkausta tulevaisuuden osaajien houkuttelemisen kannalta?

## PALKITSEMISEN KOKONAISUUDEN ARVIOINTI

### Kuinka tärkeänä pidät seuraavia palkitsemistapoja?

Asteikko:

1 = en pidä tapaa lainkaan tärkeänä

2 = pidän tapaa vain vähän tärkeänä

3 = pidän tapaa jonkin verran tärkeänä

4 = pidän tapaa melko tärkeänä

5 = pidän tapaa erittäin tärkeänä

Kertaluontoiset kannustepalkkiot (esim. iso kertaluonteinen kauppa)

1 2 3 4 5

Työterveyshuolto

1 2 3 4 5

Luontaisedut (puhelin, ePassi, henkilökuntaruokailu)

1 2 3 4 5

Erilaiset henkilöstön virkistystilaisuudet (vuosijuhlat, risteilyt yms.)

1 2 3 4 5

Organisaation tarjoamat koulutus ja valmennusmahdollisuudet (esim.

Autokaupan omat valmennukset, koulutukset, järjestelmävalmennukset)

1 2 3 4

5Organisaation yksittäiset koulutusmahdollisuudet (maahantuojiin järjestämät kurssit)

1 2 3 4 5

Palaute työstä asiakkaalta

1 2 3 4 5

Palaute työstä esimieheltä

1 2 3 4 5

Palaute työstä kollegoilta

1 2 3 4 5

Peruspalkkausjärjestelmä

1 2 3 4 5

Tulospalkkausjärjestelmä

1 2 3 4 5

Työajanjärjestelyt (työajat, lomat)

1 2 3 4 5

Työsuhteen pysyvyys

1 2 3 4 5

Työuralla eteneminen (urasuunnittelu ja urapolku)

1 2 3 4 5