



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
VASA YRKESHÖGSKOLA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Anne Eriksson ja Riikka Hannuksela

**TULOSPALKKAUSJÄRJESTELMÄN
VAATIMUKSET JA ODOTUKSET
MARKET-TOIMIALALLA
CASE OSUUSKAUPPA KPO,
PRISMA VAASA**

Liiketalous ja matkailu

2010

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tekijät	Anne Eriksson ja Riikka Hannuksela
Opinnäytetyön nimi	Tulospalkkausjärjestelmän odotukset ja vaatimukset market-toimialalla. Case Osuuskauppa KPO, Prisma Vaasa
Vuosi	2010
Kieli	Suomi
Sivumäärä	63 + 4
Ohjaaja	Mika Ylinen

Opinnäytetyömme tavoitteena oli selvittää kyselyn perusteella odotuksia ja vaatimuksia tulospalkkiojärjestelmälle market-toimialalla. Kohdeyrityksemme oli Osuuskauppa KPO:n Vaasan Prisma, jossa kysely suoritettiin alkuvuodesta 2010.

Teoriaosassa tutkimme motivaatiota ja palkitsemista sekä palkitsemisen muodoista syvemmin tulospalkkausta. Keräsimme aineistoa kirjallisuudesta ja internetistä löytyvistä julkaisuista. Tulospalkkaus on yksi tunnetuimmista ja käytetyimmistä palkitsemisen muodoista tänä päivänä ja tietoa aiheesta löytyi helposti. Tutkimustulosten perusteella noin 80 % vähittäiskaupan alalla työskentelevistä työntekijöistä kuuluu tulospalkkausjärjestelmän piiriin, mikä kertoo aiheen tärkeydestä alalla.

Työmme empiirisessä osassa selvitimme henkilöstön ja esimiesten mielipiteitä tulospalkitsemisen suhteen kohdeyrityksessämme. Tutkimus toteutettiin paperisena kyselylomakkeena, joka jaettiin myymälähenkilöstölle. Kyselylomakkeen laatimisessa käytimme apuna aikaisemmin tehtyjä kyselyitä ja esitestasimme lomakkeen ennen lopullista toteutusta. Johdon mielipiteet tulospalkkausjärjestelmästä selvitimme erillisellä kyselyllä.

Tutkimuksemme tuloksena saimme hyvän kuvan siitä, miten tärkeänä eri tahot tulospalkkausta pitävät. Tavoitteenamme oli selvittää, mitkä ovat hyviä palkitsemistapoja ja -perusteita. Selvitimme lisäksi, mitkä ovat järjestelmän tärkeimpiä ominaisuuksia ja minkälaisia tiedotuskanavia tulisi käyttää.

Asiasanat tulospalkka, palkitseminen, motivaatio

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Liiketalouden koulutusohjelma

ABSTRACT

Authors	Anne Eriksson ja Riikka Hannuksela
Title	Requirements and Expectations for Performance-related Rewarding System in the Market Branch. Case Osuuskauppa KPO, Prisma Vaasa
Year	2010
Language	Finnish
Pages	63 + 4
Name of supervisor	Mika Ylinen

The aim of the thesis was to gather information on personnel's expectations concerning a performance-related rewarding system in the market branch by executing an inquiry. The target company was Osuuskauppa KPO's Prisma in Vaasa. The inquiry forms were distributed and collected at the beginning of the year 2010.

In the theoretical section motivation, rewarding and especially performance-related pay was examined. Material was collected from literature and from publications on the Internet. Performance-related rewarding is one of the best known and most used rewarding methods and information on the topic was found easily. According to some studies approximately 80 percent of employees in the retail trade branch work in companies that have a performance-related rewarding system and this shows the importance of the topic in the branch.

In the empiric section of our study opinions on the performance-related rewarding for the employees and managers in the target company were examined. The inquiry was put into practice by using paper inquiry forms which were distributed to the personnel. We used earlier made inquiry forms to help plan our inquiry form and we also pre-tested our inquiry form. The opinions of management on the performance-related rewarding system were studied a separate inquiry form.

As the result of the study it was learnt how important performance-related rewarding is for both parties. The goal was to find out good means and reasons for rewarding. The most important features of the system, and also the information channels that should be used were examined.

Keywords	Performance-related pay, Rewarding, Motivation
----------	--

1 SISÄLLYS

SISÄLLYS	4
1 JOHDANTO	5
1.1 Kohdeyrityksen esittely	6
1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet	7
1.3 Tutkimusmenetelmät	7
2 MOTIVAATIO JA PALKITSEMINEN	9
2.1 Motivaatio ja sitoutuminen	11
2.2 Palkitseminen	12
2.2.1 Aineellinen palkitseminen	15
2.2.2 Aineeton palkitseminen	16
2.3 Palkitsemisstrategia	17
3 TULOSPALKITSEMINEN	20
3.1 Tulospalkkaus ja sen yleisyys Suomessa	21
3.2 Palkitsemisen tila vähittäiskaupan alalla	22
3.3 Tulospalkkausjärjestelmän luominen	24
3.4 Tulospalkitsemisen vaikutukset	26
3.5 Esimiehen rooli tulospalkitsemisessä	27
3.6 Tiedottaminen	28
3.7 Tulospalkkausjärjestelmän oikeudenmukaisuus ja arviointi	29
4 KYSELYTUTKIMUS	32
4.1 Kyselylomakkeen laatiminen	33
4.2 Kyselytutkimuksen vastaajien perustiedot	36
4.3 Tutkimustulokset	40
4.4 Yrityksen johdon näkemys tulospalkkausjärjestelmästä	53
4.5 Johtopäätökset	55
5 YHTEENVETO	58
LÄHDELUETTELO	61
LIITTEET	63

1 JOHDANTO

Opinnäytetyömme aiheena oli henkilöstön sekä johdon odotusten ja vaatimusten selvittäminen tulospalkkausjärjestelmälle market-toimialalla. Osuuskauppa KPO:n Vaasan Prisman prismajohtaja Marko Peltokorpi kiinnostui aiheesta ja antoi meille tukensa. Peltokorpi toimii myös yhteyshenkilönämme tässä tutkimuksessa. Tutkimuksen kohteena olivat Vaasan Prisman kaikkien osastojen työntekijät. Prisman viisi osastoa ovat kassa/S-pankki, päivittäistavarat, pukeutuminen, koti/rakentaminen ja remontointi/piha ja puutarha sekä sport/viihde ja kodintekniikka. Johtajien palkitseminen rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle, koska se poikkeaa merkittävästi muuhun henkilöstöön sovellettavasta palkitsemistavasta.

Osuuskauppa KPO:lla on ollut ja on edelleenkin käytössä tulospalkkausjärjestelmä, mutta yritys on kiinnostunut kuulemaan tarkemmin esimerkiksi siitä, mitä odotuksia työntekijöillä on järjestelmästä. Työssä ei haeta kehitysehdotuksia olemassa olevaan järjestelmään vaan tutkitaan tulospalkkausjärjestelmää ja sen eri osapuolien odotuksia ja vaatimuksia. Tavoitteena on kuitenkin, että saamiemme tuloksia voitaisiin soveltaa tulevaisuudessa tulospalkkausjärjestelmän kehittämisessä.

Työmme teoreettinen tavoite oli selvittää palkitsemisen vaikutus motivaatioon sekä syventyä palkitsemisen muodoista tarkemmin tulospalkkaukseen, joka on kohdeyrityksessämme jo käytössä oleva palkitsemismuoto. Teimme kyselyn henkilökunnalle kohdeyrityksessä sekä selvitimme johdon mielipiteitä aiheesta. Analysoimme saamamme empiiriset tutkimustulokset teoriaa apuna käyttäen ja teimme kokonaislaatuksen selvityksen kohderyhmän odotuksista ja vaatimuksista. Toivomme, että tutkimustyömme tuloksista on apua tulevaisuudessa tulospalkkiojärjestelmän kehittämisessä, ja että sitä voitaisiin soveltaa myös muissa Osuuskauppa KPO:n toimipaikoissa.

Tulospalkkiojärjestelmän tulisi olla sellainen, että myymälän työntekijät ja esimiehet ovat tyytyväisiä järjestelmään, ja että kaikki osapuolet pystyvät vaikuttamaan asioihin omalla käyttäytymisellään. Toimivan tulospalkitsemisjärjestelmän tulee täyttää monenlaiset vaatimukset. Lisäksi halusimme työssämme korostaa

tiedottamisen tärkeyttä alalla, jossa työntekijöiden vaihtuvuus on suuri. Tulospalkitsemisjärjestelmä onkin tärkeä työkalu henkilöstön motivoimisessa, sitouttamisessa ja toiminnan ohjauksessa. Tulospalkkaus on myös tunnettu ja käytetty palkitsemismenetelmä kaikilla aloilla. Tulospalkitseminen ja palkitseminen yleensäkin voi parhaimmillaan auttaa organisaatiota saavuttamaan asetetut tavoitteet. Huono palkitsemisjärjestelmä voi taasen toimia yritystä vastaan.

1.1 Kohdeyrityksen esittely

Opinnäytetyön kohdeyrityksenä meillä oli Vaasan Prisma. Vaasan Prisma on yksi kolmesta Osuuskauppa KPO:n omistamasta Prisma-hypermarketista. Osuuskauppa KPO kuuluu KPO-konserniin, joka on Pohjanmaalla toimiva, hyvin menestyvä S-ryhmään kuuluva yritys. (KPO 2009)

KPO on itsenäinen alueosuuskauppa. Osuuskaupat ovat osuustoiminnallisia yrityksiä ja niiden omistus on asiakkailta, jotka ovat liittyneet osuuskaupan asiakasomistajiksi. Asiakasomistajia on tällä hetkellä (11/2009) noin 87.000. Osuuskaupan tehtävänä on liiketoimintaa harjoittamalla tuottaa palveluja ja etuja jäsenilleen eli asiakasomistajille ja näin edistää jäsentensä taloudellista hyvinvointia. Osuuskauppa voi järjestää nämä palvelut myös tytäryhteisöjen avulla tai muulla tavalla. (KPO 2009)

Osuuskaupan jäsenten päättämisvaltaa käyttää osuuskaupan jäsenten keskuudesta tarvittaessa jäsenalueittain valittu edustajisto, johon kuuluu 70 jäsentä. KPO harjoittaa liiketoiminnassaan pääasiallisesti market-kauppaa. Muita toiminnan aloja ovat polttoneste-, matkailu-, ravitsemus- ja autokauppa. Osuuskauppa KPO työllistää keskimäärin yli 1500 henkilöä, joista suurin osa työskentelee markettoimialalla. KPO on yksi Suomen suurimpia alueosuuskauppoja noin 600 miljoonan euron vuosimyynnillään. (KPO 2009)

Toteutimme kyselytutkimuksemme Vaasan Prismassa, joka on toiminut 1980-luvulta asti Vaasan Asevelikylässä. Hypermarketin kanssa samassa kiinteistössä toimivat Alko, posti, pankki, suutari sekä pikaruokaravintola. Henkilökuntaan kuuluu noin 135–150 työntekijää, joista osa vakituisia ja osa määräaikaisia työn-

tekijöitä. Suurin osa työntekijöistä koostuu myymälähenkilökunnasta. Kyselymme on suunnattu vain myymälähenkilöstölle.

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kyselylomakkeen ja haastattelun avulla selvittää Vaasan Prisman henkilöstön ja johdon ajatuksia ja mielipiteitä palkitsemisesta yleisesti ja tulospalkitsemisjärjestelmästä. Kysely oli suunnattu Prisman henkilöstölle ja johdon mielipiteistä vastasi Prismassa esimiestehtävissä toimiva henkilö.

Teoriaosassa tutkimme palkitsemisen vaikutusta motivaatioon. Palkitsemisen muodoista syvennymme tarkemmin itse tulospalkitsemiseen ja sen osa-alueisiin. Tutkimme sen yleisyyttä, ominaisuuksia ja rakennetta.

Tutkimuksessamme etsimme vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Mistä asioista tulospalkitseminen rakentuu?
- Kuinka tärkeä palkitsemismuoto tulospalkkaus on henkilöstön kannalta?
- Mitkä ovat henkilöstön odotukset tulospalkitsemisjärjestelmästä?
- Mitä yritys haluaa tulospalkitsemisella saavuttaa?
- Mitkä ovat yritysjohtajan odotukset tulospalkitsemisjärjestelmästä?

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen empiriaosuuden saamme kyselytutkimuksen toteutuksen kautta. Kyselyn kohderyhmänä on Vaasan Prisman henkilöstö. Jätämme varsinaisen kyselyn ulkopuolelle ylemmän johdon ja esimiehet. Esimiesten vaatimuksia ja odotuksia kartoitamme erillisen kyselyn avulla, johon vastaa prismajohtaja Marko Peltokorpi.

Päätimme tehdä kyselytutkimuksen, koska se oli meidän tapauksessamme järkevin tapa selvittää suuren kohderyhmän mielipide aiheesta. Resurssimme eivät olisi riittäneet laajamuotoisen haastattelututkimuksen tekemiseen, koska kohderyhmämme on suuri. Mielestämme on tärkeämpää saada mahdollisimman monen kohderyhmään kuuluvan mielipide kuin haastatella syvällisemmin pientä osaa

työntekijöistä. Johdon mielipiteet aiheesta selvitämme erillisen vapaamuotoiseman kyselyn avulla. Tarkoituksemme oli alun perin haastatella kohdeyrityksen esimiehiä, mutta päädyimme lopulta siihen, että teemme kyselyn kirjallisena, millä saamme tarvitsemamme vastaukset tutkimuksen tekemiseen. Prisman eri osastojen esimiesten sijaan kyselyyn vastaa prismajohtaja, joka on hyvin perehtynyt aiheeseen ja mukana tulospalkkausjärjestelmän kehittämisessä.

Kohderyhmäksi valitsimme nimenomaan Vaasan Prisman henkilöstön, koska näin kysely oli mahdollista toteuttaaärkevin resurssein ja otos on kuitenkin riittävän suuri tulosten luotettavuuden turvaamiseksi. Tutkimuksessa käytettävillä tutkimusmenetelmillä saadaan kartoitettua olemassa oleva tilanne, jonka pohjalta tutkimuksen tavoitteena oleva raportti saadaan luotua.

2 MOTIVAATIO JA PALKITSEMINEN

Organisaatiot palkitsevat työntekijöitään erilaisista syistä. Yksi tärkeä syy palkitsemiseen ja palkitsemisjärjestelmien olemassa oloon on tavoite työntekijöiden motivaation parantamisesta. Parempi motivaatio johtaa parempiin työsuorituksiin ja siten lopputuloksena parantaa yrityksen tulosta tai muuta haluttua yrityksen toimintaan liittyvää ominaisuutta.

Ihmisen käyttäytyminen ja toiminta työssä riippuvat hänen ominaisuuksistaan ja tilanteesta. Henkilön synnynnäisiä ominaisuuksia on persoonalliset ominaisuudet sekä henkinen ja fyysinen kapasiteetti. Henkilön aiemmat kokemukset muokkaavat hänen persoonallisuuden ominaisuuksia, asenteita, arvoja, tarpeita ja tapaa toimia. Nämä asiat taasen toimivat tekijöinä ihmisen käyttäytymisen säätelijöinä. (Viitala 2004, 150)

Motivaatio on toiminnan aiheuttaja. Se suuntaa toimintaa ja saa aikaan suorituksen. Suorituksen laatu riippuu taasen tekijän valmiuksista. Motivaation taustalla toimivat yksilön motiivit. Osa motiiveista on sellaisia, joista henkilö on itse tietoinen ja osa motiiveista on tiedostamattomia. Motiivit syntyvät yksilön tarpeista ja haluista, jotka voivat olla myös keskenään ristiriitaisia – esimerkiksi tilanteessa, jossa henkilö on nälkäinen ja on siksi halukas syömään, mutta haluaa myös kontrolloida syömänsä ravinnon määrää. Motivaatioon vaikuttavat sekä yksilön sisäiset tarpeet että ulkoiset kannusteet, ja motivaation tila usein vaihtelevat samallakin ihmisellä ajan kohdasta ja tilanteesta riippuen. Ulkoisten kannusteiden painoarvo motivaatiotekijänä vaihtelee eri yksilöiden välillä. (Viitala 2004, 150-151)

Monet motivaatiota käsittelevät tutkimukset ovat tulleet siihen tulokseen, että motivaatio syntyy kolmen tekijäryhmän yhteisvaikutuksesta. Nämä tekijäryhmät ovat työntekijän persoonallisuus, työ ja työympäristö. Työntekijän persoonallisuus motivaatiotekijänä pitää sisällään ja siihen vaikuttaa työntekijän mielenkiinnon kohteet, harrastukset, asenteet työtä ja itseä kohtaan sekä tarpeet. Työntekijän tarpeita ovat liittymisen tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Toinen motivaatioon vaikuttava tekijäryhmä on työ, johon vaikuttavat työn sisältö, mielekkyys ja vaihtelevuus sekä vastuun määrä, itsenäisyys ja työstä saatu palaute. Työ-

ympäristö on kolmas työntekijän motivaatioon vaikuttava tekijäryhmä. Työympäristöön vaikuttavat sen taloudelliset ja fyysiset ominaisuudet, joita ovat palkkaus, sosiaaliset edut, työolosuhteet ja työn järjestely. Työympäristön sosiaalisia tekijöitä ovat johtamistapa, ryhmäkiinteys ja -normit sekä sosiaaliset palkkiot ja organisaation ilmapiiri. (Viitala 2004, 151)

Motivaatiota käsiteltäessä puhutaan termeistä sisäinen motivaatio ja ulkoinen motivaatio. Sisäinen motivaatio aiheutuu itse toiminnasta ja siihen liittyy ihmisen tarve tuntea itsensä osaavaksi ja tarve tuntea saavuttavansa jotakin. Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat mm. työ, henkinen kasvu, edistyminen ja saavutukset työssä sekä vastuu. Ulkoinen motivaatio tulee ihmisen ulkopuolisista tekijöistä, joista oleellisin on ulkoinen palkkio eli raha. Muita ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat valvonta, status, ylennykset, hyvät työolosuhteet ja turvallisuus. Sisäisiä motivaatiotekijöitä pidetään tehokkaampina kuin ulkoisia, koska sisäiset motivaatiotekijät ovat kestoaltaan pitkäaikaisia ja niiden on mahdollista muodostua pysyviksi motivaatiolähteiksi, kun taas ulkoiset motivaatiotekijät ovat lyhytaikaisia ja niitä on tarve toistaa useasti. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 21-22)

Monet motivaatioteoriat lähtevät oletuksesta, että ihmisen käyttäytyminen aiheutuu sisäisistä jännitteistä ja tarpeista, joita ihminen pyrkii toiminnallaan lieventämään. Oletuksena on myös se seikka, että ihminen pyrkii tavoitteeseensa vain silloin, kun hän kokee sen saavuttamisen mahdolliseksi. Motivaatioteoriat voidaan jakaa kahteen pääluokkaan niihin, jotka pitävät tarpeita ja tarpeiden tyydyttämistä motivaation lähtökohtana, ja niihin, jotka hakevat selityksiä motivaation synnylle tietorakenteista ja ajatusmalleista. Motivaatioteorioista tarvelähtökohtaisia teorioita ovat Maslow'n tarvehierarkia, Herzbergin kaksifaktoriteoria, McClellandin suoritusmotivaatioteoria ja Alderferin tarvemalli. Tietorakenteita ja ajatusmalleja motivaation taustatekijänä pitävät tavoitteenasetantateoria, odotusteoria ja kohtuullisuusteoria. (Viitala 2004, 154-155)

Henkilöstön sisäisiä ja ulkoisia motiiveja kannattaa pohtia organisaatiossa, kun henkilöstölle asetetaan tavoitteita ja tavoitteiden mittareita. Näin niistä saadaan hyviä ja riittävän haastavia, mikä lisää henkilöstön motivaatiota. Henkilöstön motiivien tunnistaminen ei välttämättä vaadi monimutkaisia tutkimusprosesseja ja

ulkopuolisia konsultteja vaan erinomainen tapa tiedon saamiseen on henkilöstön kuunteleminen ja seuraaminen sekä keskustelut. (Sistonen 2008, 118)

2.1 Motivaatio ja sitoutuminen

Työmotivaation lisäksi työnantaja toivoo työntekijöiltä sitoutumista organisaatioon. Työntekijöiden sitoutuneisuus on työnantajalle eduksi, koska pitkään organisaatiossa työskennelleellä työntekijällä on pitkäaikainen työkokemus työtehtävistään ja hänellä on kyky kouluttaa uusia työntekijöitä. Sitoutuneet työntekijät ovat organisaatiolle enemmän hyödyksi kuin henkilöstön suuri vaihtuvuus.

Työntekijän sitoutuneisuuteen vaikuttaa se, kuinka hän kokee työyhteisön tai yrityksen osana omaa elämänsä ja itsensä osana työyhteisöä tai yritystä. Sitoutuneisuus näkyy henkilön käyttäytymisessä siinä, kuinka paljon hän on valmis tekemään yrityksen hyväksi asioita, jotka eivät kuulu hänen tavallisiin työtehtäviinsä sekä haluna säilyttää jäsenyys organisaatiossa. Lisäksi sitoutuminen työnantajaritukseen merkitsee yrityksen arvojen ja tavoitteiden hyväksymistä ja halua tehdä työtä niiden saavuttamiseksi. (Viitala 2004, 162)

Eri ihmiset sitoutuvat työorganisaatioonsa ja työhönsä erilaisilla. Sitoutuneisuuteen vaikuttavat mm. työsuhteen kesto ja tunneperäiset tekijät. Työntekijän kokiessa, että työyhteisö tai työorganisaatio on hänelle hyvä, hän pyrkii vastalahjaksi olemaan sille hyvä ja lojaali työntekijä. Työolot, palkitsemisjärjestelmät ja esimiestoiminta voivat myös edistää henkilöstön sitoutumista organisaatioon, mutta tutkimusten mukaan työ itsessään – etenkin työn ollessa itsenäistä – synnyttää jopa enemmän sitoutumista. Kehittymishaluiset ja suoritustarpeen omaavat osaajat eivät sitoudu työnantajaansa pelkän rahapalkkion avulla vaan rahallinen palkitseminen toimii heillä ennemminkin tehdystä työstä saatavana palautteena. Työorganisaatiossa osallistuminen päätöksentekoon ja suunnitteluun sekä usko työsuhteen pysyvyyteen myös vaikuttavat positiivisesti henkilöstön sitoutumiseen. (Viitala 2004, 162-163; Sistonen 2008, 220)

Sitoutunut työntekijä on tyytyväinen ja tuottava työntekijä organisaatiolle. Asiakaspalvelussa työskentelevän henkilöstön keskuudessa sitoutuminen on erityisen

tärkeää organisaatiolle, sillä henkilöstö suuri vaihtuvuus voi näkyä toiminnan laadussa asiakkaalle asti. (Viitala 2004, 163)

2.2 Palkitseminen

Yritykset, jotka kykenevät ohjaamaan ja motivoimaan työntekijöitensä niin, että he jakavat ja yhdistävät taitojaan, toimivat organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi ja sitoutuvat yritykseen, menestyvät pitkällä aikavälillä. Kokonaispalkitsemisella, johon sisältyvät aineellinen ja välillisesti aineellinen palkitseminen sekä aineeton palkitseminen, pystytään vaikuttamaan osaajien motivaatioon ja sitoutumiseen merkittävästi sekä osaamisen käyttämiseen ja suuntaamiseen ja viime kädessä organisaation menestykseen. (Luoma ym. 2004, 9)

Työntekijöiden tavoitteelliseen työskentelyyn ja yrityksen menestykseen saadaan tukea ja motivaatiota palkitsemisella. Esimiehen tulee perustella tehdyt ratkaisut ja jokaisen työntekijän tulee tietää omat vaikutusmahdollisuutensa omaan palkka-kehitykseensä. Palkkapolitiikan tulee pysyä kehityksen mukana ja esimiesten tehtävänä on huolehtia, että osa-alueet ovat kohdallaan ja vastaavat yrityksen erityistarpeita sekä että ne ovat ajanmukaisia. Järjestelmä saattaa menettää hyvinkin nopeasti toimivuutensa ja kannustavuutensa, jos se ei vastaa tarpeita eikä pysy kehityksen mukana. (Gustafsson, Jokinen 1998, 43)

Organisaation näkökulmasta henkilöstön palkitseminen on toiminnan ohjausta organisaation strategian suuntaisesti eripituisilla ajanjaksoilla. Organisaatio pyrkii vaikuttamaan yksilöihin palkitsemisen kautta. Yksilön näkökulmasta palkitseminen on viesti siitä, miten hän on työssään suoriutunut. Onnistuessaan palkitsemisen kokonaisuus tukee yksilön motivaatiota ja poistaa motivoitumisen esteitä. (Luoma ym. 2004, 34.)

Palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluu aineellisia ja aineettomia palkitsemistapoja. Aineellisia palkitsemismuotoja ovat mm. peruspalkka, henkilökohtainen lisä ja tulospalkka. Aineettomia palkitsemismuotoja ovat mm. työaikajärjestelyt ja erilaiset arvostuksen osoitukset. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 20-21.) Aineellisten ja aineettomien palkitsemistapojen lisäksi palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluu

myös välillisesti aineellinen palkitseminen. Välillisesti aineellista palkitsemista ovat mm. koulutus- ja valmennusohjelmat sekä urakehitys. (Luoma ym. 2004, 38.)

Taulukossa 1 esitellään esimerkkimääritelmät termeille rahapalkka, kokonaiskorvaus, kokonaiskompensaatio ja kokonaispalkitseminen.

Taulukko 1 Palkitsemisen kokonaisuus. (Sistonen 2008, 176)

<p>Oman työn arvostus Tehtävien haasteellisuus Tehtävien kiinnostavuus Oman roolin itsenäisyys Työn määrä ja laatu Osaamisen kehittämismahdollisuudet Urakehitysmahdollisuudet Positiivinen ja korjaava palaute Organisaation maine Työnantajakuva Organisaation arvot ja toiminta Organisaatiokulttuuri Työn ja muun elämän tasapaino Työnteon joustavat järjestelyt Työsuhteen pysyvyys ja turvallisuus Työtoverit ja muut sidosryhmät Työtilat ja -välineet</p>	Aineeton palkitsemisen	KOKONAISPALKITSEMINEN
<p>Osakejärjestelmät ja -palkkiot Optiot Eläkejärjestelyt Henkilöstörahassto</p>	Pitkän aikavälin kannustimet	KOKONAISKOMPENSAATIO
<p>Lounasetu, puhelinetu, autoetu Työsuhdelippu Asuntoetu Työterveyshuolto Alennukset palveluista/tuotteista Lastenhoidon järjestelyt Harrastusten tukeminen Lomamökit</p>	Luontoisedut ja muut edut	KOKONAISKORVAUS
<p>Vuosipalkkiot Bonukset Myyntipalkkiot Aloitepalkkiot Tunnustus-palkkiot</p>	Lyhyen aikavälin kannustimet	RAHAPALKKA
<p>Peruspalkka Tuntipalkka Palkankorotukset Ylityökorvaukset</p>	Peruspalkka	

2.2.1 Aineellinen palkitseminen

Aineelliseen palkitsemiseen kuuluvat rahalliset palkitsemistavat ja edut, jotka ovat selkeästi mitattavissa rahassa. (Luoma ym. 2004, 39.) Aineellinen palkitseminen pitää sisällään peruspalkan ja henkilökohtaisen palkan lisän, jotka ovat työn perusteella määräytyvä kiinteä palkan osa. Peruspalkka perinteisesti jakautuu suorituspalkkaan ja aikapalkkaan. Suorituspalkkaa maksetaan työsuorituksen perusteella ja aikapalkassa maksuperusteena on työssäoloaika. Työssäoloaika mitataan useimmiten tunteina tai kalenterikuukausina. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 21.)

Peruspalkkaustapoja täydentäviä aineellisia palkkakannustimia ovat tulospalkkiot, voittopalkkiot, voitonjako sekä osakeoptiot ja muut henkilöstöä koskevat osakejärjestelyt. Näitä palkkakannustimia kutsutaan tulospalkaksi ja niiden maksuperusteena ovat henkilöstön aikaansaannokset. *Tulospalkkio* on peruspalkkaustapoja täydentävä, muuttuvaan palkanosaan kuuluva lisäpalkka, ja se on yleensä ryhmäkohtainen eikä yksilökohtainen palkkio. Useimmiten tulospalkkion maksukausi on peruspalkanmaksukautta pitempi. *Voittopalkkio* on rahallinen palkkio, joka määräytyy olennaisilta osin yrityksen liiketaloudellisen tuloksen perusteella. Voittopalkkio voidaan joko maksaa koko henkilökunnalle ns. käteisenä voittopalkkiona tai osalle henkilöstöä ns. suorana voittopalkkiona tai se voidaan tallettaa henkilöstörahastoon työntekijän tilille. *Voitonjako* on rahasuoritus, joka maksetaan henkilöstölle osakkeenomistajille maksettavien osinkojen ohella. Voitonjaosta päättää yrityksen yhtiökokous ja se suoritetaan yrityksen tuottamasta voitosta. *Osakejärjestely* palkitsemistapana tarkoittaa sitä, että työntekijä saa yhtiön osakkeita palkaksi. *Optiojärjestely* tarkoittaa sitä, että työntekijälle annetaan mahdollisuus merkitä yhtiön osakkeita itselleen tiettyinä ajankohtana tiettyyn hintaan. Optiojärjestelystä tulee arvoton, jos yhtiön osakkeen kurssi ei nouse sovitun merkintähinnan yli. *Erikoispalkkio* on kertaluonteinen aineellinen palkkio, jonka määräytymisperusteet ovat joko etukäteen sovitut tai ne voidaan määritellä tapausittain. Erikoispalkkioiden kirjo on suuri. Se voi olla esimerkiksi symbolinen esinepalkkio, rahamäärältään suuri kertapalkkio tai jotain näiden kahden väliltä. Esimerkiksi hyvästä työsuorituksesta maksettava meriittipalkkio on erikoispalkkio. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 21-24)

Aloitepalkkio on rahamääräinen palkkio, joka voidaan maksaa sekä yksittäisille työntekijöille että ryhmille. Aloite on ehdotus, joka parantaa yrityksen toimintaa. Toiminnan kehittäminen johtaa esimerkiksi parempaan asiakaspalveluun, vähentää kustannuksia ja parantaa tuottavuutta. Aloitteita tekemällä työntekijät voivat osallistua yrityksen toiminnan kehittämiseen. Palkkion määrä on suhteessa aloitteen avulla yrityksessä saavutettavaan taloudelliseen hyötyyn. (Ylikorkala ym. 2005) Aloitepalkkiot palkitsemistapana voi motivoida työntekijöitä osallistumaan yrityksen toiminnan kehittämiseen. Aloitepalkkio maksetaan vain siinä tapauksessa, että annettu ehdotus johtaa sen toteutukseen.

2.2.2 Aineeton palkitseminen

Aineeton palkitseminen liittyy usein tunnekokemuksiin ja on selkeimmin yhteydessä sisäiseen motivaatiotilaan. Aineetonta palkitsemista ovat mm:

- mielekäs ja haastava työ
- positiivinen palaute esimieheltä tai asiakkaalta
- joustavuus työnteon järjestelyssä
- työsuhteen pysyvyys
- hyvä työympäristö ja ilmapiiri
- ajantasaiset työvälineet
- luottamuksen osoitukset työteossa ja arvostus organisaation jäsenenä
- koetut mahdollisuudet oman osaamisen käyttämiseen.

Palkitsemisen eri osia saatetaan pitää itsestään selvinä, ja niiden puuttuminen huomataan vasta kun ne menetetään – esimerkiksi työpaikan vaihdoksen tai nykyisen työpaikan muutoksista johtuen. (Luoma ym. 2004, 43; Sistonen 2008, 177)

Yksi aineettoman palkitsemisen muoto on työaikajärjestelyt. Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiön tutkimuksen mukaan tulevaisuudessa yksilöllisyys ja joustavuus työntekijöiden työaikajärjestelyissä tulevat tärkeäksi osatekijäksi, kun halutaan houkuttaa uusia työntekijöitä yritykseen ja työntekijöiden työmotivaation säilyttämisessä. Joustavien työaikajärjestelyiden tarjoaminen lisää työtyytyväi-

syyttä ja vähentää poissaoloja, ja se on tuo merkittäviä hyötyjä sekä työntekijöille että työnantajalle. (Sistonen 2008, 222)

Kirjassaan *Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen* (2004) Luoma ym. tuovat esiin termin välillisesti aineellinen palkitseminen. Välillisesti aineellista palkitsemista on palkitseminen, joka ei sisällä aineellisia palkkioita, mutta johtaa tulevaisuudessa aineellisen palkkion saamiseen. Välillisesti aineellisia palkitsemistapoja ovat mm. koulutusmahdollisuudet, uramahdollisuudet, työssä oppiminen ja kehittyminen sekä työtehtävien muuttaminen, kehittäminen ja monipuolistaminen. Välillisesti aineelliseen palkitsemiseen sisältyy myös palkitsemistavat, joista organisaatiolle aiheutuu mittavia resurssikuluja, kuten esimerkiksi ulkopuolisesta taholta ostettu henkilöstön koulutuspalvelu. (Luoma ym. 2004, 39-40)

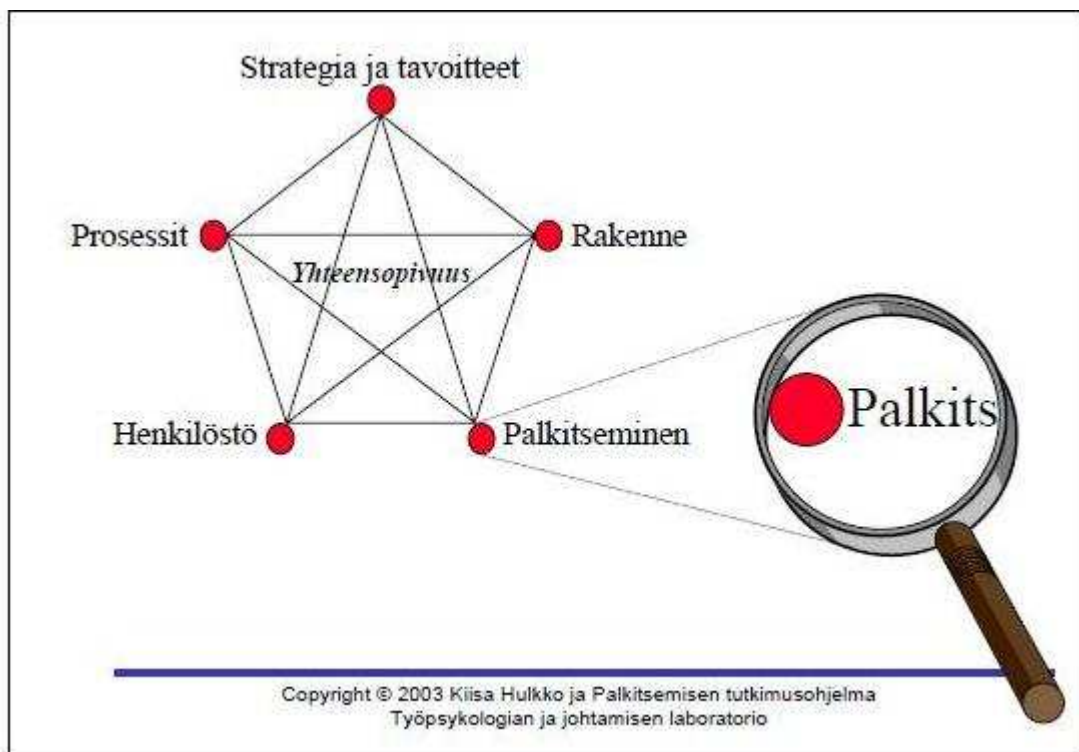
Palkitsemistavat voidaan jakaa myös perinteisesti aineellisiin ja aineettomiin palkitsemistapoihin. Tällöin Luoman ym. tarkoittama välillisesti aineellinen palkitseminen sisältyy aineettomaan palkitsemiseen.

2.3 Palkitsemisstrategia

Nykyään lähes jokainen yritys määrittelee missionsa ja visionsa. Missio on yrityksen toiminta-ajatus siitä, mitä asiakkaiden tarpeita yritys pyrkii tyydyttämään ja, miten se aikoo sen tehdä eli yrityksen olemassa olon syy. Visio on yrityksen näkemys siitä, millainen yrityksen tila on 5 – 10 vuoden kuluttua. Mission ja vision määrittelyn jälkeen yritys määrittelee liiketoimintastrategiansa ja yksi osa liiketoimintastrategiaa on yrityksen henkilöstöstrategia, johon sisältyy yrityksen palkitsemisstrategia. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 16)

Yhteensopivuusteorian mukaan yrityksen palkitsemisstrategian tulee sopia yhteen organisaation strategian, tavoitteiden, henkilöstön, prosessien ja rakenteiden kanssa, jotta yritys voi parhaiten saavuttaa tavoitteensa (Vartiainen & Kauhanen 2005, 17.) Tätä yhteyttä on havainnollistettu kuvassa 1. Yhdysvalloissa on tehty runsaasti tutkimuksia palkkaus- ja palkitsemisstrategian yhteensopivuudesta organisaation muiden toimintojen ja tavoitteiden kanssa. Tutkimusten perusteella on voi-

tu todeta, että yhteensopivuus palkitsemisen alueella parantaa merkittävästi organisaation suorituskykyä. Suuri osa tätä tulosta tukevien tutkimusten tiedot on saatu yritysten johdolta ja yritysten tunnusluvuista. Nykyisin suositellaan otettavan huomioon myös ne yrityksen prosessit, joilla ylläpidetään yhteensopivuutta, koska ajatellaan, että yhteensopivuutta lisää tapa, jolla palkitsemista tarvittaessa muutetaan uusien haasteiden mukaiseksi. Muutoskyky on tärkeä, koska yrityksen toimintaympäristö ja tavoitteet ovat jatkuvassa muutostilassa. (Hakonen, Salimäki & Hulkko 2004, 10.)



Kuva 1 Palkitseminen osana organisaation tavoitteita. (Hulkko 2003,2)

Hakosen ym. tutkimusten perusteella on havaittu, että Suomessa yritysten käyttämät palkitsemistavat tukevat strategiaa liian harvoin. Perinteisesti ongelmana palkitsemisessa on ollut yhteensopivuuden puuttuminen, mikä on johtunut siitä, että palkitsemisjärjestelmien muuttaminen ei ole pysynyt muiden muutosten tahdissa tai yrityksen palkitsemisjärjestelmää on kehitetty irrallaan yrityksen muusta toiminnasta. (Hakonen ym. 2004, 10.)

Organisaation palkitsemisstrategia vastaa mm. seuraaviin kysymyksiin: Miten palkitsemisstrategialla halutaan tukea liiketoimintastrategiaa? Mikä on palkitsemisjärjestelmän osien ja kokonaisuuden tarkoitus? Millaisista asioista henkilöstöä halutaan palkita? Mihin suuntaan palkitsemista halutaan kehittää? (Hulkko 2003) Palkitsemisjärjestelmän kehittämisessä onkin otettava huomioon motivaatio, yrityskulttuuri, kilpailustrategia, henkilöstön ominaisuudet, oman alan työehtosopimukset, lainsäädäntö ja verotus sekä työmarkkinatilanne. (Viitala 2004, 272.)

3 TULOSPALKITSEMINEN

Tulospalkkaus on palkanlisä, joka perustuu tulokseen tai voittoon, ja se maksetaan peruspalkan päälle. Useimmiten tulospalkkauksen tavoitteena on sitouttaa työntekijä työpaikkaansa. (Wikipedia 2009)

Tulospalkkauksessa pyritään saavuttamaan ennalta asetetut kehitystavoitteet, joiden saavuttamisesta maksetaan palkkio. Järjestelmän tarkoituksena on ohjata toimintaa haluttuihin asioihin ja saada kaikki työntekijät mukaan kehittämään tulosta. Parhaaseen tulokseen päästäkseen on jokaisen yrityksen rakennettava omien erityistarpeidensa mukaan oma tulospalkkausjärjestelmä. (Gustafsson, Jokinen 1998, 40) Tulospalkitsemisjärjestelmä onkin tärkeä työkalu henkilöstön motivoimisessa, sitouttamisessa ja toiminnan ohjauksessa. Tulospalkitseminen ja palkitseminen yleensäkin voivat parhaimmillaan auttaa organisaatiota saavuttamaan asetetut tavoitteet. Huono tulospalkkiojärjestelmä voi taasen toimia yritystä vastaan.

Tulospalkkaus ei palkitse vain työpaikalla olosta, vaan kannustaa ponnistelemaan yrityksen hyväksi. Tämä lisää työntekijän motivaatiota sekä yhdistää työntekijän ja yrityksen tavoitteet. (Alho 1998, 33) Tulospalkitseminen ei ole ainoastaan palkkausjärjestelmä, vaan se on merkittävä apuväline yrityksen johtamisessa ja toimii myös viestintäjärjestelmänä. Moninaisen järjestelmän tulisikin olla joustava ja muunneltava, jotta sitä pystyttäisiin säätämään toiminnan kehityksen mukaan. Tämä vaatii myös aktiivista tulosten seuraamista, avointa keskustelua ja tavoitteellista yhteistyötä. Tulospalkkauksen yksi tärkeimmistä ominaisuuksista on toiminnan parantaminen ja siksi palkkio maksetaan vain, kun tapahtuu kehitystä toiminnassa tai tuloksessa. Palkkiota ei yleensä makseta, jos yrityksen tilassa ei tapahdu muutoksia. Tämän vuoksi onkin erityisen tärkeää, että henkilöstö ymmärtää tavoitteet ja tunnistaa omat vaikutusmahdollisuutensa. (Gustafsson ym. 1998, 47-49)

3.1 Tulospalkkaus ja sen yleisyys Suomessa

Elinkeinoelämän keskusliitto, EK, on tehnyt tutkimuksen koskien palkkausjärjestelmää suomalaisissa yrityksissä. EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu on tehty vuonna 2008 ja sen tavoitteena on ollut kartoittaa EK:n jäsenyritysten eri palkkausjärjestelmien kattavuus ja kehityssuunnat, palkkausjärjestelmien toimivuus yritysten johtamisen ja palkkapolitiikan näkökulmasta sekä yritysten näkemykset voimassa olevien työehtosopimusten ja tulevien sopimusten palkankorotuksista. EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu tehdään joka kolmas vuosi – edellinen toteutettiin vuonna 2005 ja seuraava tiedustelu toteutetaan vuonna 2011. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2008)

EK:n palkkausjärjestelmätiedustelun luotettavuutta tukee se, että tutkimukseen vastanneet yritykset kattavat EK:n kaikki jäsenliitot ja toimialat sekä erikokoiset yritykset ja eri henkilöstöryhmät. Tutkimuksen vastausprosentti oli 72 % henkilöstömäärällä mitattuna, mikä on erinomainen vastausprosentti ja siten myös tukee tutkimuksen tulosten paikkansa pitävyyttä. Kaikki tulokset on esitetty henkilömäärällä painotettuna – ei yritysten lukumäärän mukaan. Tällä tavoin esitetyt tulokset kuvaavat parhaiten sitä, mikä prosenttiosuus yritysten henkilöstöstä on esimerkiksi jonkin palkitsemistavan piirissä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2008)

Tutkimuksen mukaan yritysten henkilöstöstä 47 % on täydentävistä palkitsemistavoista tulos- tai voittopalkkioiden piirissä, 16 % henkilöstörahastojen piirissä ja 2 % työsuhdeoptioiden tai osakepalkkioiden piirissä. Verrattuna vuoden 2005 kyselyn tuloksiin tulos- ja voittopalkkioiden yleistyminen näyttää pysähtyneen ja henkilöstörahastot palkitsemistapana on lisääntynyt noin 5 prosenttia. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2008)

Henkilöstöstä 56 % työskentelee sellaisessa yrityksessä, joka aikoo seuraavan kolmen vuoden aikana panostaa palkitsemisen kokonaisuuteen (kuva 2). Tulos- tai voittopalkkiojärjestelmiin aikovat panostaa yritykset, joissa työskentelee 38 % vastanneista henkilöistä. Urakka-, palkkio- tai provisiojärjestelmiin aikovat panostaa yritykset, joissa työskentelee 22 % henkilöstön kokonaismäärästä, 5 % yrityksissä, joiden aikomuksena on panostaa henkilöstörahastoon ja 2 % yrityksissä,

joiden aikomuksena on panostaa osakepohjaiseen palkkiojärjestelmään. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2008)



Kuva 2 Palkka-asiat, joihin yritykset aikovat panostaa seuraavan kolmen vuoden aikana (Elinkeinoelämän keskusliitto 2008, kuva 43)

3.2 Palkitsemisen tila vähittäiskaupan alalla

EK:n vuoden 2008 palkkausjärjestelmätiedustelun mukaan vähittäiskaupan alalla työskentelevästä henkilöstöstä 67 % työskentelee yrityksessä, joka aikoo panostaa palkitsemisen kokonaisuksiin seuraavan kolmen vuoden aikana. Pätevyyden ja työsuoritusten arviointiin aikoo panostaa seuraavan kolmen vuoden aikana vähittäiskaupan alan yrityksiä, joissa työskentelee yhteensä 40 % henkilöstön kokonaisuudesta. Alalla henkilöstöstä 28 % työskentelee työnantajalla, joka aikoo panostaa työn vaativuuden arviointiin seuraavan kolmen vuoden aikana. Yrityksissä, joiden aikomuksena on panostaa esimiesten koulutukseen palkka-asioiden hoidossa seuraavan kolmen vuoden aikana, työskentelee vähittäiskaupan alalla 22 % henkilöstöstä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2008)

Vähittäiskaupan alalla työskentelevästä henkilöstöstä 80 % on jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että palkitseminen on kiinteä osa heidän työnantajaorganisaationsa johtamisjärjestelmää (Kuva 3). 41 % alan henkilöstöstä on jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että yrityksellä, jossa he työskentelevät, on kirjallinen palkkapolitiikka tai palkitsemisstrategia. Palkitseminen onkin yleisesti käytetty osa johtamista, vaikka siitä ei olekaan tehty mitään kirjallista tai jos on, niin se ei ole henkilöstön tiedossa. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2008)



Kuva 3 Palkitsemisen merkitys johtamisjärjestelmässä aloittain. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2008, kuva 50)

Elinkeinoelämän keskusliiton (2008) teettämässä tutkimuksessa tuli ilmi myös että vähittäiskaupan alalla 53 % vastaajista on jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että heidän yrityksessään on käynnissä merkittäviä hankkeita toimintatapojen uudistamiseksi. Suurimmalla osalla palkitseminen kuuluu kiinteänä osana johtamiseen, mutta vain noin puolessa yrityksistä on käynnissä merkittäviä hankkeita toimintatapojen uudistamiseksi.

3.3 Tulospalkkausjärjestelmän luominen

Tulospalkkausjärjestelmää rakennettaessa täytyy ottaa huomioon monia asioita ja se vaatii suunnitelmallista työskentelyä. Yrityksellä tulee olla taloudellisia resursseja palkkaustavan käytölle, koska palkkio korottaa henkilöstön ansiotasoa. Yrityksen tulee myös hyötyä järjestelmästä eli täytyy olla saavutettavissa olevia tavoitteita. (Gustafsson ym. 1998, 52-53) Ennen tulospalkkausjärjestelmän kehittämistä täytyy perusasioiden olla kunnossa eikä yrityskulttuurin, yrityksen johtamistavan ja organisaation toiminnan välillä saa olla ristiriitoja. Ajankohdan tulee olla myös otollinen, jotta järjestelmä toimii odotusten mukaisesti. (Gustafsson ym. 1998, 52-53)

Tulospalkkausjärjestelmässä hyvin tärkeää on avoin ilmapiiri. Kaikkien tulee pysyä seuraamaan toimintansa tuloksia pitkin tuloskautta, jotta edellytykset parantaa asioita omalla toiminnalla pysyisivät. Esimiesten ja henkilöstön tulisi suosia luonnollisia keskustelusuhteita, jotta voitaisiin puida sekä huonot että hyvät asiat avoimesti ja säilyttää keskinäinen luottamus. Palautetta tulisi antaa myös tuoreena ja säännöllisesti. (Gustafsson ym. 1998, 52-53)

Tulospalkkausjärjestelmän taustalla ovat perusteltu syy ja taloudelliset tai toiminnalliset odotukset. Pyrkimyksenä on parantaa organisaation yhteistyötä ja tehostaa henkilöstön voimavarojen käyttöä, jotta päästäisiin yrityksen asettamiin tavoitteisiin. Tulospalkkausjärjestelmä voi perustua yhteen tai useampaan tavoitteeseen. Tavoitteita voivat olla esimerkiksi kannattavuuden parantaminen, asiakaspalvelun parantaminen ja henkilöstön tulostietoisuuden kohottaminen. Eri yrityksillä ja eri aloilla tavoitteet luonnollisesti ovat erilaisia, mutta ominaisuutena tulee olla henkilöstön mahdollisuus vaikuttaa asiaan. Tavoitteiden löytymisen jälkeen niille tulee asettaa mittarit eli tunnusluvut sekä kehitystavoitteet. (Gustafsson ym. 1998, 60-61)

Taulukko 2 "Mitä palkkauksella ja palkitsemisella tavoitellaan?" (Hulkko ym. 2002, 34)

	Osuus vastan- neista
Hyvistä työsuorituksista palkitsemista	87 %
Osaamisen kehittäminen	81 %
Pätevien työntekijöiden pysyminen palveluksessa	77 %
Huomion kohdistamista tärkeimpiin asioihin	68 %
Henkilöstön hyvinvointia	64 %
Organisaation arvojen ja tavoitteiden viestittämistä	63 %
Toiminnan ohjaamista	56 %
Toimintatavan muuttamista	53 %
Nykyisen järjestelmän epäkohtien poistamista	51 %
Halutunlaisten työntekijöiden houkuttelemista organisaatioon	50 %
Halutun organisaatio rakenteen (esim. tiimitoiminta) vahvistamista	49 %
Uudelle sukupolvelle soveltuvan palkkauksen kehittämistä	43 %
Tuloksen jakamista myös henkilöstölle	42 %
Henkilökustannusten kurissa pitämistä	35 %
Työrauhan säilymistä	24 %

Taulukko 2 kertoo yleisimmistä tavoitteista tulospalkkauksessa. Kysely on tehty vuonna 2001 ja siihen vastasivat suomalaisten organisaatioiden henkilöstöasioista vastaavat ja henkilöstöpäälliköt. Heiltä kysyttiin, mitä palkitsemisen kehittämiseksi tavoitellaan. Tulospalkkiojärjestelmällä on yleensä monia samanaikaisia tavoitteita, mutta listan kärkeen nousi kuitenkin hyvistä suorituksista palkitseminen. Seuraavaksi tärkeimpiä tavoitteita olivat muun muassa osaamisen kehittäminen, pätevien työntekijöiden pysyminen palveluksessa ja henkilöstön hyvinvointi. (Hulkko ym. 2002, 33)

Samuli Sistonen esittää kirjassaan Paranna tuloksia ja palkitse, että usein organisaation käyttämät tavoitteet ja palkitseminen painottuvat liikaa lyhyen ajanjakson tuloksiin kaikilla organisaation tasoilla. Ylimmän johdon tavoitteiden, mittareiden ja palkitsemisen kuuluu olla sidoksissa voimakkaasti organisaation tuloksiin, mutta alemmilla organisaatiotasolla mittareiden ja palkitsemisen tulee olla sidoksissa tuloksen sijaan taustalla oleviin tekijöihin (kuten esimerkiksi prosessit, toiminta-

tavat ja osaaminen). Mitä alemmaksi organisaatiossa mennään, sitä enemmän tavoitteiden ja mittareiden tulisi liittyä nimenomaan tuloksen taustatekijöihin. (Sistonen 2008, 33.)

Mittarit eli tunnusluvut auttavat tuloksen mittaamisessa. Tunnuslukuja on monia erilaisia ja niitä voi olla yksi tai useampi. Tunnuslukuilla saattaa olla myös eri painoarvoja ja eri osastoille saatetaan valita eri tunnuslukuja. Tunnusluvut voidaan jakaa kolmeen pääryhmään, jotka ovat taloudelliset tunnusluvut, tuottavuus-tunnusluvut ja laadulliset tunnusluvut. Tunnuslukuja voidaan valita kaikista näistä pääryhmistä ja hyvä tavoite on, että valitsee yhden kustakin pääryhmästä. Kuitenkin jos tietyllä alueella ei ole mitään kehitystarvetta tai -mahdollisuutta, tulee se jättää tunnuslukujen ulkopuolelle. Neljäntenä tunnuslukuryhmänä voidaan mainita vielä *muut tunnusluvut*, johon kuuluvat esimerkiksi markkinaosuus, määrä, varaston kiertonopeus, tapaturmat, henkilöstön vaihtuvuus, ylityö, käyttöaste ja niin edelleen. (Gustafsson ym. 1998, 79)

Sisäisten tunnuslukujen lisäksi organisaation on suositeltavaa arvioida omaa toimintaansa myös vertaamalla sitä ulkoiseen vertailuryhmään. Ulkoista vertailua voidaan tehdä ensinnäkin kilpaileviin yrityksiin ja lisäksi omaan ja muihin toimialoihin sekä Suomessa että ulkomailla. Tietolähteenä vertailussa voi käyttää esimerkiksi vuosikertomuksia ja eri tutkimuslaitosten julkaisuja. (Sistonen 2008, 34.)

Tunnuspiirteitä hyvälle mittaristolle ovat strategian tukeminen, seuranta-aika eri mittareiden kohdalla on sopiva, ainakin joihinkin tavoitteisiin tulee voida vaikuttaa, mittaustiedon tulee olla saatavilla, arvioinnin luotettavuus, monipuolisuus, osan mittareista tulisi suunnata tulevaisuuteen ja siellä menestymiseen, tavoite-
tasojen tulisi olla realistisia ja samalla haastavia sekä yhteistyön tekeminen mittaristoa laadittaessa. (Hulkko ym. 2002, 174)

3.4 Tulospalkitsemisen vaikutukset

Tulospalkkausjärjestelmä vaikuttaa hyvin toimiessaan moneen asiaan. Näitä voivat olla esimerkiksi asiakastyytyväisyys, palveluiden ja tuotteiden laatu, toiminnan tehokkuus, taloudellinen menestys ja toimintatapojen kehittäminen. Vaiku-

tukset voivat vaihdella vähäisestä hyvin suureen ja asiat vaikuttavat myös toisiinsa. Tulospalkkausjärjestelmän mittareissa ei olekaan mahdollisuutta eikä tarkoituksukaan ottaa huomioon ihan kaikkea asiaan liittyvää. (Hulkko ym. 2002, 43)

Toimivan tulospalkkauksen edellytyksenä on, että henkilöstö ja esimiehet ovat siihen tyytyväisiä. Rakenteen ja sääntöjen lisäksi järjestelmää täytyy käyttää ja kehittää. Järjestelmällä täytyy olla selvät pelisäännöt siitä, miten palkkiot määräytyvät ja miten tavoitteiden toteutumista arvioidaan. Keskustelun täytyy olla avointa esimiesten ja henkilöstön välillä ja tiedotuksen pitää toimia hyvin. (Hulkko ym. 2002, 59)

Palkitsemalla työntekijöitä tulospalkalla halutaan usein palkita hyvä työsuoritus ja antaa niille merkitys. Tulospalkkaus muokkaa sekä asenteita että ilmapiiriä. Tavoitteenahan on sitouttaa henkilökuntaa ja lisätä heidän halua olla töissä ja pysyä yrityksen palveluksessa. Tämä toteutuu, kun palkitsemisen kokonaisuus toimii – ovat palkitsemistavat sitten aineellisia tai aineettomia. Hyvään työilmapiiriin kuuluu halu kuulua työporukkaan ja halu tehdä yhdessä töitä samojen tavoitteiden eteen. Tämä saattaa vaikuttaa työntekijöiden poissaoloihin näkyvästi, sillä kun viihtyy töissä ja haluaa toimia tavoitteiden mukaan, ei jää turhaan pois töistä. Parhaiksi pidettyjä järjestelmiä organisaation palvelussa pysymisestä ja työpaikkaan sitouttamisessa ovat olleet johdon monivuotinen palkkiojärjestelmä, rahastoivat voittopalkkiot ja rullaavat optiojärjestelyt, jotka laukeavat pitkähkön ajan kuluessa. (Hulkko, Hakonen, Hakonen, Palva 2002, 27-28)

Toimiva tulospalkkausjärjestelmä ei ole aina itsestäänselvyys. Järjestelmä voi olla huonojen mittareiden tai muun syyn takia hyvinkin neutraali, eikä haluttuja vaikutuksia synny. Pahimmassa tapauksessa järjestelmä voi kääntyä myös yritystä vastaan ja aiheuttaa päinvastaisia vaikutuksia.

3.5 Esimiehen rooli tulospalkitsemisessa

Esimies on hyvin tärkeässä roolissa, kun kyse on työntekijöiden suoritusten parantamisesta. Esimies luo omalla johtamistaidoillaan puitteet joko hyvälle tai huonoille suorituksille sekä organisaatiotasolla että alaisten piirissä. (Sistonen 2008, 28.)

Johtaja on tärkeässä asemassa myös tulospalkkausjärjestelmän luomisessa ja kehittämisessä. Johtajan kannattaakin perehtyä hyvin palkitsemiseen, koska se on osa hyvää johtamista. Hänen täytyy huolehtia, että järjestelmä viestittää oikeita asioita koko organisaation kannalta ja, että se kytketään strategian toimeenpanoon. (Hulkko ym. 2002, 15-16)

Henkilöstön palkitsemisessa tulee huomioida se, että hyväkin palkitsemisjärjestelmä on vain tukemassa johtajaa johtotyössä eli palkitsemisjärjestelmällä ei ole mahdollista korjata huonosta johtamistavasta johtuvia negatiivisia vaikutuksia henkilöstöön. Palkitsemisen toimivuus edellyttää esimiehiltä osaamista henkilöstön johtajana. (Sistonen 2008, 213) Lähiesimiehen rooli on myös keskeinen tulospalkkiojärjestelmän kannalta. Hänen tehtäviinsä kuuluvat oikea tiedottaminen, alaisten kanssa tulospalkkauksesta keskustelu ja kannanottaminen tavoitteiden asettamisessa. Esimiesten olisi hyvä olla mukana järjestelmää kehitettäessä. (Hulkko ym. 2002, 15-16)

3.6 Tiedottaminen

Tulospalkitsemisjärjestelmästä ja palkitsemisen kokonaisuudesta yleensäkin on tärkeää informoida henkilöstöä, jotta se toimisi. Väärä informaatio henkilöstön keskuudessa tai tiedon puuttuminen kokonaan voi viedä yrityksen palkitsemisjärjestelmältä toimivuuden ja siten saada järjestelmän toimimaan yrityksen tavoitteiden vastaisesti.

Viestintä yrityksen sisällä on usein vaikea laji, koska informaatiokanavia on monia erilaisia ja eri ihmisille tieto menee perille eri tavoin. (Sistonen 2008, 224) Esimerkiksi toiset työntekijät tavoittaa sekä työaikana että kotoa intranetin tai sähköpostin välityksellä, mutta toisilla taasen ei ole mahdollisuutta tai halua käyttää Internetiä töissä eikä kotona. Jotta tieto tavoittaisi kaikki henkilöstön jäsenet, tulee yrityksen käyttää useampaa eri informaatiokanavaa samanaikaisesti.

Henkilöstön tyytyväisyyttä palkitsemiseen on mahdollista parantaa toimivan tiedottamisen avulla. Palkitsemisen onnistumisessa keskeisiä osatekijöitä on oikealla tavalla annettu informaatio yhdessä läpinäkyvän palkitsemisjärjestelmän kanssa.

Tehokas ja toimiva tiedottaminen vaatii taitoa, ja usein esimies on avainasemassa tiedottamisen toimivuudessa. Esimiehen tehtävänä tiedottamisessa on tuntea käytössä oleva palkitsemisjärjestelmä ja yrityksen palkitsemisperusteet sekä välittää tämä tieto edelleen alaisilleen siinä muodossa ja sillä tavalla, että he vastaanottavat sitä. Eri viestintäkanavia on monia ja niitä tulisi esimiehen käyttää aina oman tarpeensa mukaan. Eri viestintäkanavia ovat muun muassa kahdenkeskiset tapaamiset, tiimipalaverit, käytäväkeskustelut, sisäiset lehdet, sähköposti, intranet ja valmennukset. (Sistonen 2008, 224-226)

3.7 Tulospalkkausjärjestelmän oikeudenmukaisuus ja arviointi

Henkilöstön kokemus tulospalkitsemisjärjestelmän oikeudenmukaisuudesta vaikuttaa merkittävästi siihen, ollaanko järjestelmään tyytyväisiä vai tyytymättömiä. (Ylikorkala ym. 2005) Tyytyväisyys järjestelmään taasen vaikuttaa olennaisesti järjestelmän toimivuuteen ja sen tavoitteiden saavuttamiseen.

Henkilöstön kokemus palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta on sidoksissa kokemukseen palkkioiden jaon ja menettelytapojen oikeudenmukaisuudesta. Oikeudenmukaisuus palkkion jaossa tarkoittaa yksilön kokemusta siitä, onko saatu palkkio oikeudenmukaisesti suhteessa esimerkiksi työpanokseen, vastuuseen tai työsuorituksen laatuun. Palkkion jakoperusteita päätettäessä tulee ottaa kantaa siihen, jaetaanko ryhmäkohtaiset palkkiot kaikille samansuuruisena vai suhteutetaan palkkion suuruus. (Ylikorkala ym. 2005) Esimerkiksi tutkimuksemme kohdeyrityksessä osa työntekijöistä on osa-aikaisia eli heidän kuukausittainen työtuntimääränsä on pienempi, jolloin yrityksen on täytynyt tehdä päätös palkitsemisperusteista siitä, kuinka tämä näkyy heidän palkkionsa suuruudessa. Eri ihmisillä voi olla eri mielipide siitä, tulisiko tuntimäärän vaikuttaa palkkion suuruuteen. Tutkimmekin tätä asiaa tutkimuksessamme kyselylomakkeen kysymyksellä 10 ”*Tulisiko mielestäsi palkkion olla kaikille samansuuruisen työtunneista riippumatta?*”

Teoreettisesti ajatellen palkkioiden jakamisessa jaon sääntöjä on kaksi: tasanjako ja tasasuhta. Tasajakoa käytettäessä palkkio jaettaisiin tasasuuruuisena koko ryhmän kesken panoksesta riippumatta. Tasasuhtajakosääntöä käytettäessä palkkio

jaettaisiin suhteessa palkkionsaajan antamaan työpanokseen. Tasasuhtajakosäätö nostaa esiin kysymyksen myös siitä, kuinka jokaisen ryhmän yksilön panosta pitäisi mitata – mitataanko esimerkiksi työpanoksen laatua vai määrää. (Ylikorkala ym. 2005)

Kokemukseen oikeudenmukaisuudesta tulospalkkausjärjestelmässä vaikuttaa jakotavan lisäksi myös kokemus siitä, onko palkkioista päätetty oikeudenmukaisella tavalla – eli millaisilla menettelytavoilla on päätetty käytettävän palkitsemisjärjestelmän ominaisuuksista. Leventhal esitti vuonna 1980 teorian menettelytapojen oikeudenmukaisuuden periaatteista. Leventhalin teorian mukaan arvioidessaan jonkin prosessin oikeudenmukaisuutta ihmiset käyttävät kuutta periaatetta. Periaatteet ovat:

1. **Johdonmukaisuus.** Päätöksentekotavan tulee olla samanlainen riippumatta ajankohdasta tai siitä, keitä päätös koskee.
2. **Puolueettomuus.** Päätöksentekoon ei vaikuta jokin salainen intressi tai ennakkoluulo.
3. **Edustavuus.** Kaikilla niillä, joita päätös koskee, tulee olla mahdollisuus tuoda esiin oma mielipiteensä asiasta.
4. **Tiedon tarkkuus.** Päätöksenteon tulee tapahtua perustuen mahdollisimman oikeaan ja tarkkaan tietoon.
5. **Oikaistavuus.** Päätöksestä tulee olla mahdollista valittaa ja päätöksenteon perustana olevia tietoja täytyy olla mahdollista oikaista tai korjata.
6. **Eettisyys.** Menettelytapa on moraalisten ja eettisten normien mukainen eikä prosessiin saa sisältyä esimerkiksi petosta, lahjontaa, uhkailua tai yksityisyyden loukkausta.

(Sistonen 2008, 195-196; Ylikorkala ym. 2005)

Tulospalkkausjärjestelmän säännöllinen arviointi on myös tärkeää sen toimivudelle ja järjestelmän kehittämiseksi. Arviointi tulisi tehdä vähintään vuosittain. On hyvä tietää, miten järjestelmä on koettu henkilöstön kannalta ja, onko viesti tulkittu oikein. Mittareiden kehittymistä voidaan myös seurata ja arvioida. Tulospalkkiojärjestelmä aiheuttaa luonnollisesti kustannuksia ja ne on tiedostettava kokonaisuudessaan. Järjestelmän tuottojen arviointi voi mittareista riippuen olla vaike-

aa, mutta sitä kannattaa myös tehdä. Jos taloudelliset ja/tai toiminnalliset tulokset ovat parantuneet, jokin osa siitä on todennäköisesti tulospalkkausjärjestelmän ansiota. (Hulkko ym. 2002, 205)

4 KYSELYTUTKIMUS

Kyselytutkimus toteutettiin Vaasan Prismassa 28.1. – 14.2.2010 välisenä aikana. Kyselylomakkeet jaettiin paperisena kyselylomakkeena (LIITE 2) kirjekuoressa ja vastaajan nimellä varustettuna. Päätimme toteuttaa kyselyn paperisena elektronisen kyselyn sijaan, koska kohderyhmämme on kohtuullisen helposti tavoitettavissa paperisella lomakkeella eikä suurimmalla osalla henkilöstöä ole mahdollisuutta käyttää internet-yhteyttä työaikanaan. Liitteenä kirjekuoressa oli saatekirje (LIITE 1) sekä palautuskuori. Saatekirjeestä selviää muun muassa tutkimuksen tarkoitus, tekijät ja vastausaika. Kohderyhmä käsitti noin 136 henkilöä. Kyselylomakkeita jaettiin 124 työntekijälle (taulukko 3).

Taulukko 3 Vastausprosentit osastoittain.

Vastaajien osasto	Vastanneet	Jaetut kyselylomakkeet	Vastaus%
Päivittäistavarat	27	40	68 %
Pukeutuminen	3	4	75 %
Koti/Rakentaminen ja remontointi/Piha ja puutarha	3	7	43 %
Sport/Viihde ja kodintekniikka	8	10	80 %
Kassa/S-pankki	38	63	60 %
Osaston ilmoittamatta jättäneet	2		
Yhteensä	81	124	65 %

Päivittäistavaraosastolla ja kassalla työskentelee paljon muun muassa opiskelijoita osa-aikaisina työntekijöinä ja monet heistä tekevät tähän aikaan vuodesta ehkä vain pari vuoroa kuukaudessa eli heitä kaikkia emme saavuttaneet tämän noin kahden viikon ajanjaksolla. Lomakkeiden jako henkilökunnalle onnistui myyntipäälliköiden avustuksella. Pienemmillä osastoilla lomakkeet tavoittivat varmasti henkilöstön, mutta suurimmilla osastoilla emme voi olla varmoja, saivatko kaikki kyselylomakkeen. Kyselylomakkeita ei myöskään toimitettu äitiyslomalla, hoitovapaalla tai muusta syystä pitkään poissaoleville. Kyselyyn vastasi 81 työntekijää, mikä oli odotustenmukainen tulos. Kysely oli kaikille vapaaehtoinen ja vaati jokaiselta oman panoksen. Vastausprosentti tutkimuksessamme oli 65 %. Taulukosta 3 näkyy saadut vastaukset osastoittain.

4.1 Kyselylomakkeen laatiminen

Kyselylomaketta tehdessämme käytimme tukena kyselylomaketta, jota Turo Ala-Siuru on käyttänyt opinnäytetyössään Henkilöstön palkitsemismallin kehittäminen: Case: Osuuskauppa Keula. Ala-Siuru on tutkinut työssään Osuuskauppa Keulan käytössä olevan palkitsemisjärjestelmän toimivuutta kohdeyrityksessä, joten hänen kyselynsä tavoite eroaa hieman meidän tutkimuksemme tavoitteesta. Ala-Siurun kyselylomakkeesta saimme kuitenkin apua lomakkeemme joidenkin kysymysten luomiseen ja kysymysten rakenteen suunnitteluun. Tutustuimme myös muihin aiheesta tehtyihin kyselylomakkeisiin ja saimme siten hyvän yleiskäsityksen lomakkeen ulkoasusta, kysymysten asettelusta ja kokonaisuudesta. Näiden tietojen pohjalta meidän oli helppo lähteä luomaan omaa kyselylomakettamme. Kyselylomakkeen tekemisessä tukenamme oli myös työmme opinnäytetönohjaaja, jolta saimme hyviä neuvoja lomakkeen laatimisessa.

Kyselylomakkeen laatiminen alkaa kysymyksellä siitä, mitä ollaan tutkimassa ja minkälaista tietoa kohderyhmästä tarvitaan tutkimuksen tavoitteen saavuttamiseksi. Useimmiten kannattaa myös tutustua aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin. Kysymysten tulee olla kieleltään selkeitä eikä niiden saa mielellään sisältää erityisiä ammattitermejä. Kysymykset eivät saa olla johdattelevia ja niiden on oltava yksiselitteisiä, jotta niillä kerättävä informaatio olisi luotettavaa. Kyselylomaketta laatiessa on tärkeä muistaa, että lomakkeella tulee pystyä keräämään kaikki tutkimukseen tarvittava tieto, sillä lomakkeen kysymyksiä ei voi parannella jälkikäteen. (Yhdyskuntasuunnittelun tutkimus- ja koulutuskeskus 2001)

Kyselytutkimuksella saatavien tulosten yleistettävyyteen ja vastaajien edustavuuteen vaikuttaa ratkaisevasti otoskoko eli se, kuinka monelle ihmiselle ja kenelle lomake jaetaan sekä kyselyyn saatujen vastausten lukumäärä. Kyselyyn vastaamisesta on pyrittävä tekemään houkuttelevaa, jotta vastausprosentti saataisiin mahdollisimman korkeaksi. Houkuttelevuutta lisää hyvin suunniteltu ja ulkoasultaan selkeä kyselylomake, joka ei ole liian pitkä. Joskus vastaushalukkuutta lisäämään käytetään palkintoja kuten esimerkiksi lahjakortin tai muun tavarapalkinnon ar-

vontaa vastaajien kesken. Tällöin vastaajien on kuitenkin ilmoitettava nimensä ja yhteystietonsa, mikä saattaa vaikuttaa negatiivisesti vastaamishalukkuuteen. (Yhdyskuntasuunnittelun tutkimus- ja koulutuskeskus 2001)

Kyselylomakkeen kysymykset voivat olla strukturoituja eli luokiteltua. Strukturointi helpottaa sekä tulosten käsittelyä että kysymyksiin vastaamista. Yksi strukturoinnin muoto on monivalintakysymysten käyttäminen, jossa vastaajille tarjotaan kysymyksiin valmiita vastausvaihtoehtoja. Mikäli annetut vastausvaihtoehdot eivät ole selvästi toisiaan poissulkevia, on kysymyksen vastausohjeistuksessa syytä ilmoittaa, voiko vaihtoehdoista valita yhden vai useamman vastausvaihtoehdon. Valmiita vastausvaihtoehtoja käytettäessä voidaan vastausvaihtoehtoihin lisätä avoin vaihtoehto kuten esimerkiksi *muu syy, mikä?* Avointa vaihtoehtoa on syytä käyttää etenkin silloin, kun ei ole varmuutta siitä, onko kaikki mahdolliset vastausvaihtoehdot huomioitu annetuissa vastausvaihtoehdoissa. (Yhdyskuntasuunnittelun tutkimus- ja koulutuskeskus 2001)

Laadimme kyselymme kysymykset siten, että vastausvaihtoehdot ovat valmiiksi strukturoituja. Päätimme aluksi strukturoinnista huolimatta jättää vastausvaihtoehdoista pois avoimen vaihtoehdon ja luottaa siihen, että olemme antaneet vastausvaihtoehdoissa kaikki tarvittavat vaihtoehdot, mutta esitestauksessa tulleen lisätiedon perusteella lisäsimme osaan kysymyksistä avoimen vaihtoehdon. Jotta saisimme kyselyllä mahdollisimman paljon informaatiota, käytimme myös kysymysmuotona sellaisia kysymyksiä, joissa vastaajan täytyi valita vastausvaihtoehdoista viisi tärkeimpänä pitämäänsä ominaisuutta ja laittaa ne paremmuusjärjestykseen. Kyselylomakkeen loppuun laitoimme vastaustilan avoimia kommentteja varten.

Ennen kyselyn varsinaista toteuttamista veimme laatimamme kyselylomakkeen opinnäytetyömme kohdeyrityksessä yhteyshenkilönämme toimivan prismajohtajan Marko Peltokorven tutustuttavaksi. Teimme muutaman pienen muutoksen lomakkeeseen Peltokorven ehdotusten perusteella, ja hän hyväksyi kyselyn toteuttamisen laatimallamme kyselylomakkeella ja toivomallamme aikataululla. Halusimme myös esitestata kyselylomakkeen, mikä lisäisi tutkimuksemme luotettavuutta.

Toteutimme kyselyn esitestauksen, pilotoinnin, ennen kyselyn toteuttamista koko henkilöstölle. Pilotoinnin teimme siten, että valitsimme kohderyhmästämme kaksi henkilöä, joille annoimme kyselylomakkeen etukäteen tutustuttavaksi. Tämän jälkeen keskustelimme testihenkilöidemme kanssa kyselylomakkeesta selvittäen heidän mielipiteensä siitä. Kyselylomakkeen pilotoinnin tavoitteena oli selvittää, onko kyselylomake testihenkilöidemme mielestä riittävän selkeä ulkoasultaan, onko kysymykset ymmärrettäviä ja yksiselitteisiä sekä onko kyselylomakkeen vastausohjeet riittävät ja ymmärrettävät.

Kyselylomakkeen pilotoinnissa tuli ilmi, että joitakin kohtia lomakkeessa tuli tarkentaa ymmärrettävämpään muotoon. Market-henkilökunnalla ei välttämättä ole kaupallisen alan koulutusta, joten osa käsitteistä vaati tarkennusta. Esimerkiksi termi *myyntikate* voi olla suurelle osalle henkilöstöä outo, joten se vaati tarkennusta. Pilotoinnissa tuli ilmi myös se, että lomakkeeseen toivottiin osaan kysymyksistä avointa vaihtoehtoa, joka meiltä puuttui kokonaan. Pilotoinnin tuloksena teimme siis vielä muutoksia kyselylomakkeeseen.

Kyselylomakkeen esitestauksen ja muutosten tekemisen jälkeen lähdimme toteuttamaan kyselyä kohdeyrityksessämme. Kyselymme kohderyhmä käsitti noin 136 henkilöä. Osaa kohderyhmästä emme tavoittaneet noin kahden viikon vastausajan aikana, joten kyselylomake jaettiin loppuen lopuksi 124 työntekijälle. Vastauksia kyselyyn saimme 81 kappaletta. Kyselyn vastausprosentti on 65 %, mikä on antaa varmasti riittävän kuvan henkilöstön mielipiteistä.

Suomessa haastattelu on todennäköisesti yleisin tapa kerätä laadullista aineistoa. Haastattelu on eräänlaista keskustelua haastattelijan ja haastateltavan välillä, joka tapahtuu haastattelijan johdatuksella. Haastattelussa kuitenkin sekä haastattelijalla että haastateltavalla vaikuttavat keskustelun kulkuun. Haastattelutyypit voidaan jakaa neljään pääryhmään:

- strukturoitu haastattelu, jossa haastattelukysymykset on laadittu etukäteen ja vastausvaihtoehdot on myös annettu valmiiksi

- puolistrukturoitu haastattelu, jossa haastattelukysymykset on laadittu etukäteen, mutta vastausvaihtoehtoja ei ole määritelty vaan haastateltava saa vastata omin sanoin
- teemahaastattelu, jossa haastattelussa käsiteltävät aihe-alueet on määritelty etukäteen, mutta niistä ei ole laadittu tarkkoja kysymyksiä
- avoin haastattelu, jossa haastateltava ja haastattelijat keskustelevat hyvin vapaamuotoisesti aihealueesta. (Eskola & Suoranta 2008, 85-86)

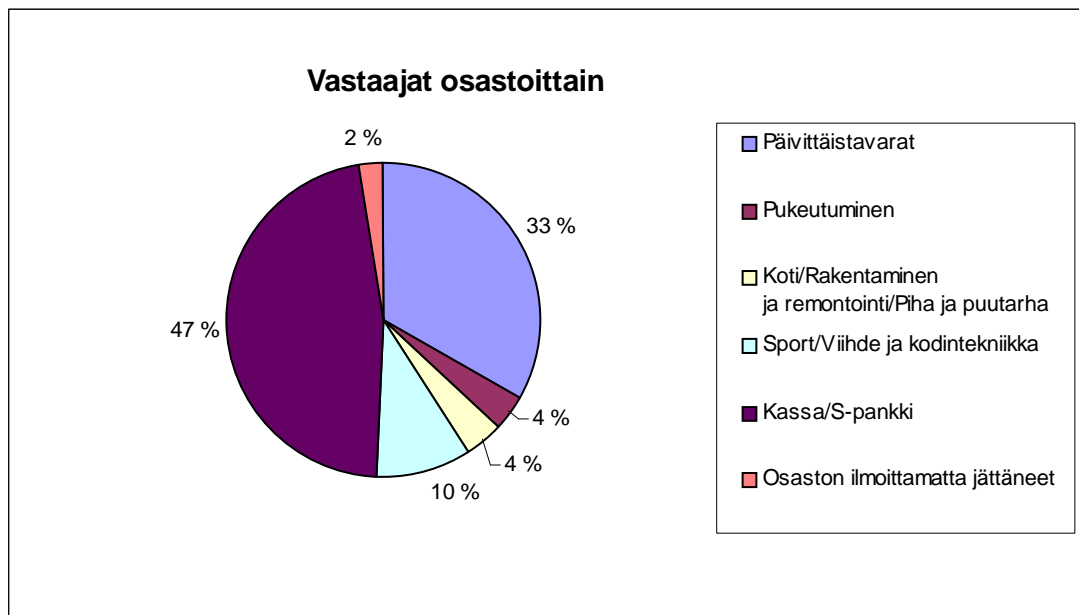
Selvittääksemme kohdeyrityksemme johdon näkemyksiä henkilöstön palkitsemisesta laadimme haastattelukysymykset (LIITE 3), joihin prismajohtaja Marko Peltonen vastasi kirjallisesti. Kysymykset olivat puolistrukturoituja ja annoimme ne prismajohtajalle tutustuttavaksi etukäteen.

4.2 Kyselytutkimuksen vastaajien perustiedot

Kartoitimme kyselylomakkeemme neljällä ensimmäisellä kysymyksellä vastaajien perustietoja. Kysymämme perustiedot olivat ikä, osasto, työsuhteen kesto ja laatu sekä keskimääräinen työtuntimäärä kuukaudessa.

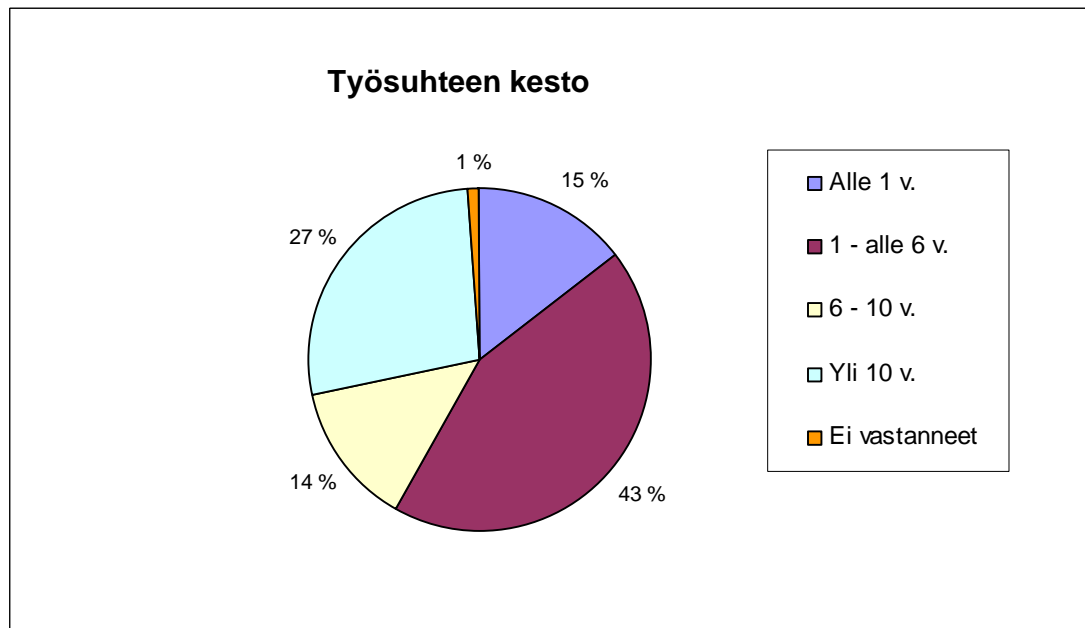
Vastaajien ikä jakautuu siten, että suurin osa vastaajista on alle 25-vuotiaita. Alle 25-vuotiaiden osuus vastaajista on 45 %. Muut ikä ryhmät ovat edustettuina kohtuullisen samansuuruisina prosentiosuuksina. Pienin ikäryhmä on yli 46-vuotiaat, joiden osuus vastaajista on 15 %, toiseksi pienin ikäryhmä on 36 - 45-vuotiaat, joiden osuus vastaajista on 17 % ja loput 23 % vastaajista sijoittuu ikäryhmään 25 - 35-vuotiaat. Kukaan vastaajista ei ollut jättänyt vastaamatta ikää koskevaan kysymykseen.

47 % eli melkein puolet vastaajista työskentelee kassa/S-pankki -osastolla. Kolmasosa vastaajista työskentelee päivittäistavaraosastolla ja 10 % vastaajista työskentelee sport/viihde ja kodintekniikka -osastolla. Sekä pukeutumisen että koti/rakentaminen ja remontointi/piha ja puutarha -osastot kattavat kumpikin osaltaan 4 % koko vastaajajoukosta. Kaksi vastaajaa jätti ilmoittamatta osastonsa. Vastaajien osastojakaumaa olemme havainnollistaneet alla olevalla kuviolla (kuva 4).



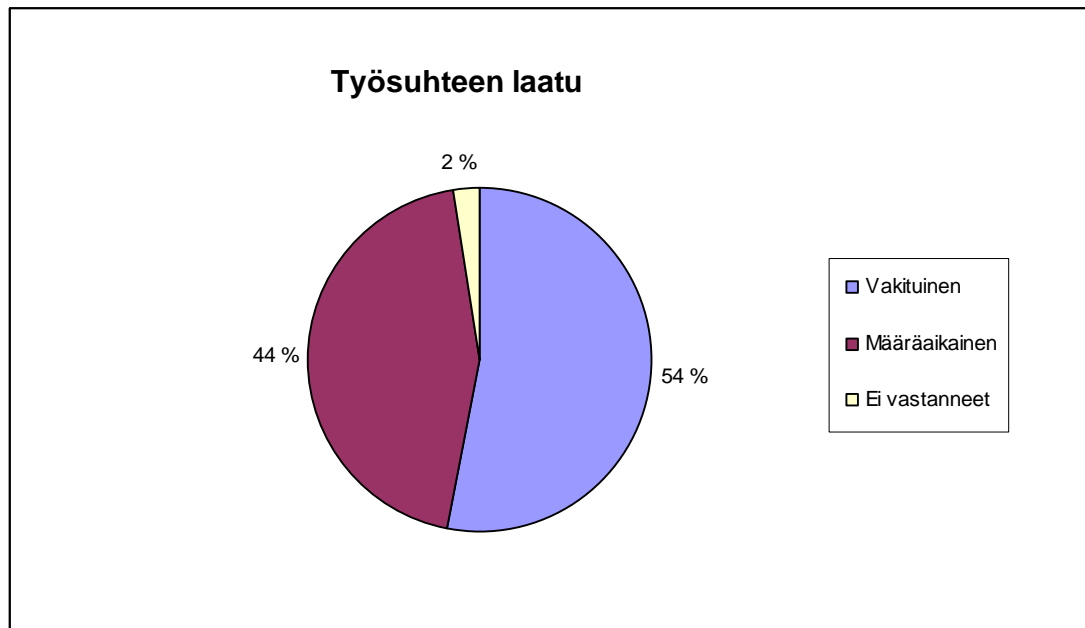
Kuva 4 Vastaajien osastojakauma.

Vastaajajoukko jakautuu työsuhteen keston suhteen siten, että suurin osa työntekijöistä on ollut Vaasan Prismassa töissä 1 – alle 6 vuotta. Tämä ryhmä kattaa 43 % vastaajista. Seuraavaksi suurin ryhmä on kohdeyrityksessä yli 10 vuotta työskennelleet henkilöt. Heidän osuutensa kaikista vastaajista on 27 %. Tämä ryhmä sisältää 22 vastaajaa, joista 14 vastaajaa on ollut kohdeyrityksen palveluksessa 20 vuotta tai pidempään. 15 % vastaajista on työskennellyt yrityksessä alle yhden vuoden ja 14 % 6 - 10 vuotta. Vastaajista yksi oli jättänyt ilmoittamatta työsuhteensa keston. Vastaajien jakaumaa työsuhteen keston ja laadun suhteen olemme havainnollistaneet kuvissa 5 ja 6.



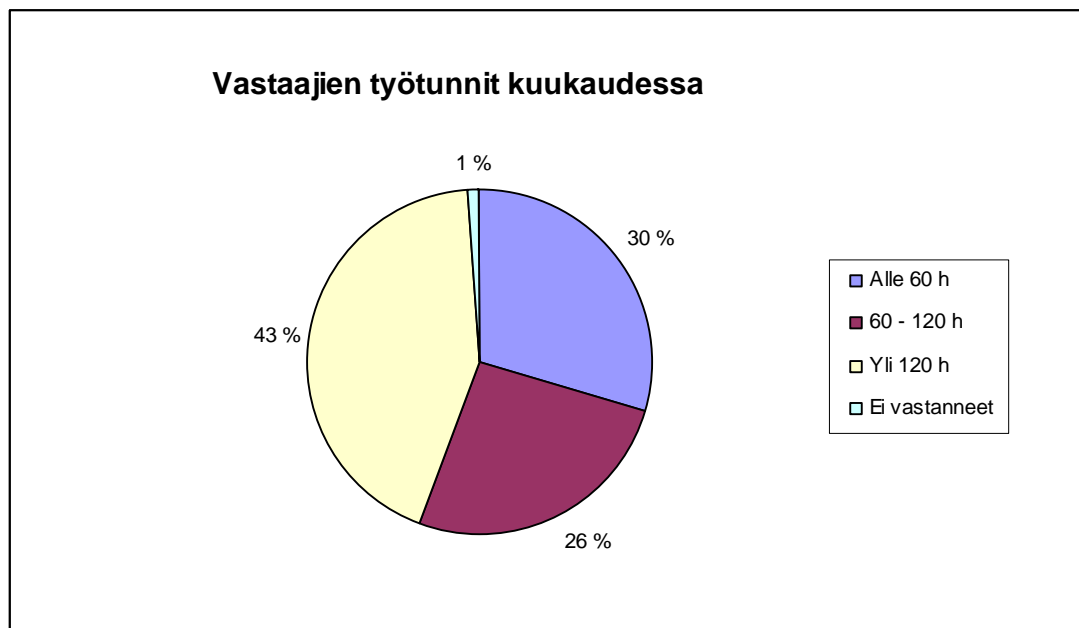
Kuva 5 Vastaajien työsuhteen kesto.

Vakituisessa ja määrä-aikaisessa työsuhteessa olevien vastaajien määrät jakautuvat melko tasan. Vakituudessa on 54 % vastaajista ja määräaikaisessa työsuhteessa on 44 % vastaajista. Työsuhteen laatua koskevaan kysymykseen oli jättänyt vastaamatta 2 vastaajaa. Kyselyymme on siis vastannut tasapuolisesti sekä vakituinen että määräaikainen henkilöstö. Vähittäiskaupan alalla on määräaikaisia työntekijöitä paljon verrattuna moneen muuhun alaan. Määräaikaisten työntekijöiden suhtautuminen tulospalkkaukseen saattaa poiketa vakituisesta henkilöstöstä, koska asian merkitys on heille todennäköisesti pienempi. Kohdeyrityksessä työskentelee paljon työntekijöitä, jotka tekevät työtään koulun tai muun päätyön lisäksi eikä heille ole tarkoituskaan jäädä pidemmäksi aikaa alalle. Haluamme kuitenkin kuulla yleisen mielipiteen tulospalkkausjärjestelmästä ja siksi kaikkien vastaukset työsuhteen laadusta, kestosta tai muusta erillisestä syystä otetaan samalla tavalla huomioon vastauksissa ja johtopäätöksissä.



Kuva 6 Vastaajien työsuhteen laatu.

Vaasan Prismassa työskentelee paljon vakituista henkilöstöä, joilla työtuntien määrät vastaavat täysipäiväistä työmäärää, mutta yrityksessä työskentelee myös paljon osa-aikaista henkilöstöä, joiden työtuntimäärät kuukaudessa vaihtelevat hyvin vähäisestä (20 h/kk) suurempaan määrään. Tästä syystä halusimme kyselysämme selvittää vastaajien keskimääräisen kuukausityötuntimäärän. Kuvasta 7 näkyy, että suurin osa vastaajista työskentelee yli 120 tuntia kuukaudesta. 60 – 120 tuntia kuukaudessa työskentelee 26 % vastaajista ja alle 60 tuntia kuukaudessa 30 % vastaajista. Yksi vastaajista ei ilmoittanut kuukausityötuntimääräänsä.



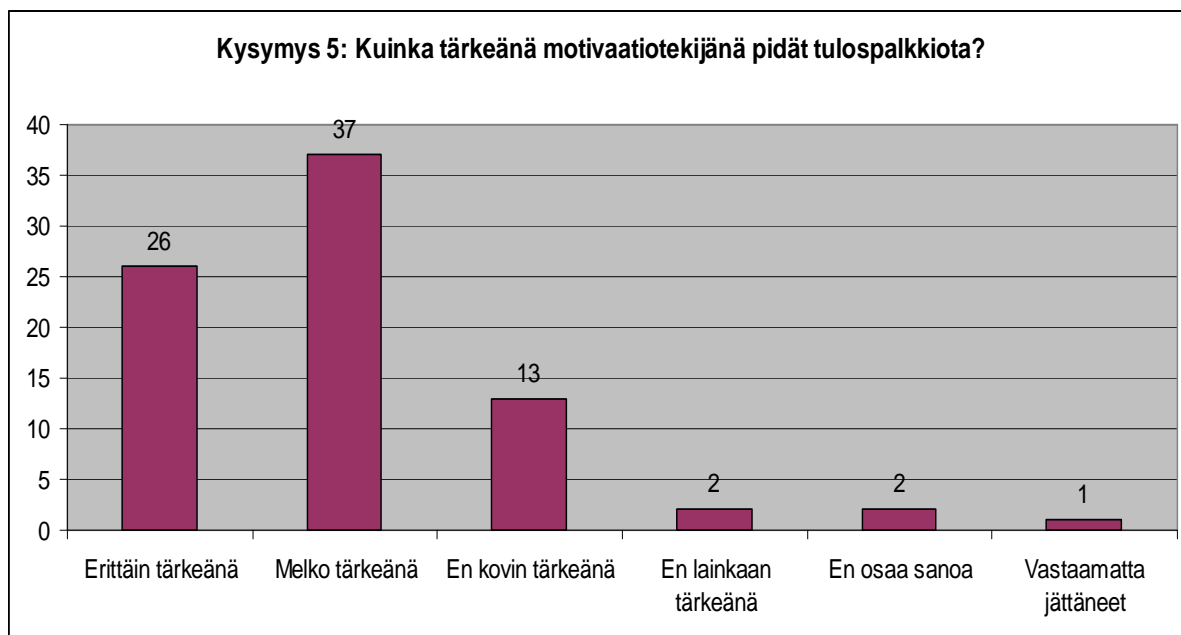
Kuva 7 Vastaajien työtunnit kuukaudessa.

4.3 Tutkimustulokset

Perustietojen jälkeen kyselylomakkeessa tuli itse tutkimusosa eli lähdimme selvittämään henkilöstön mielipiteitä ja odotuksia tulospalkkauksesta erilaisin tulospalkkausta koskevin kysymyksin. Ennen kysymyksiä selvitimme vastaajalle, mitä tulospalkkaus tarkoittaa. Vakitukselle henkilöstölle tulospalkkio on varmasti ennestäänkin tuttu käsite, koska kohdeyrityksessämme se on ollut jo kauan käytössä, mutta koska työntekijöiden vaihtuvuus yrityksessä on suuri ja talossa työskentelee paljon nuoria määräaikaisia työntekijöitä, halusimme varmistaa, että kaikki ymmärtävät, mitä tulospalkkauksella tarkoitetaan.

Ensimmäisenä kysyimme, miten tärkeänä vastaajat pitävät tulospalkkiota. Vastausvaihtoehtoja oli viisi: erittäin tärkeä, melko tärkeä, ei kovin tärkeä, ei lainkaan tärkeä ja en osaa sanoa. Kuvassa 8 on yhteenveto vastauksista. Yksi vastaaja jätti kysymyskohdan tyhjäksi, mikä ei vaikuta tutkimustuloksiin merkittävästi. Vastusten perusteella nähdään, että tulospalkkiota pidetään tärkeänä motivaatiotekijänä. 78 % vastaajista piti palkkiota erittäin tai melko tärkeänä. Henkilöstölle on siis tärkeää, että yrityksen hyvä tulos tai parannettu suoritus tietyssä toiminnossa hyvitetään myös itse työn tekijälle. Hyvin toimivalla tulospalkkausjärjestelmällä yritys

pystyykin vaikuttamaan työntekijöiden motivaatioon tehdä työnsä paremmin ja pyrkiä asetettuihin tavoitteisiin.

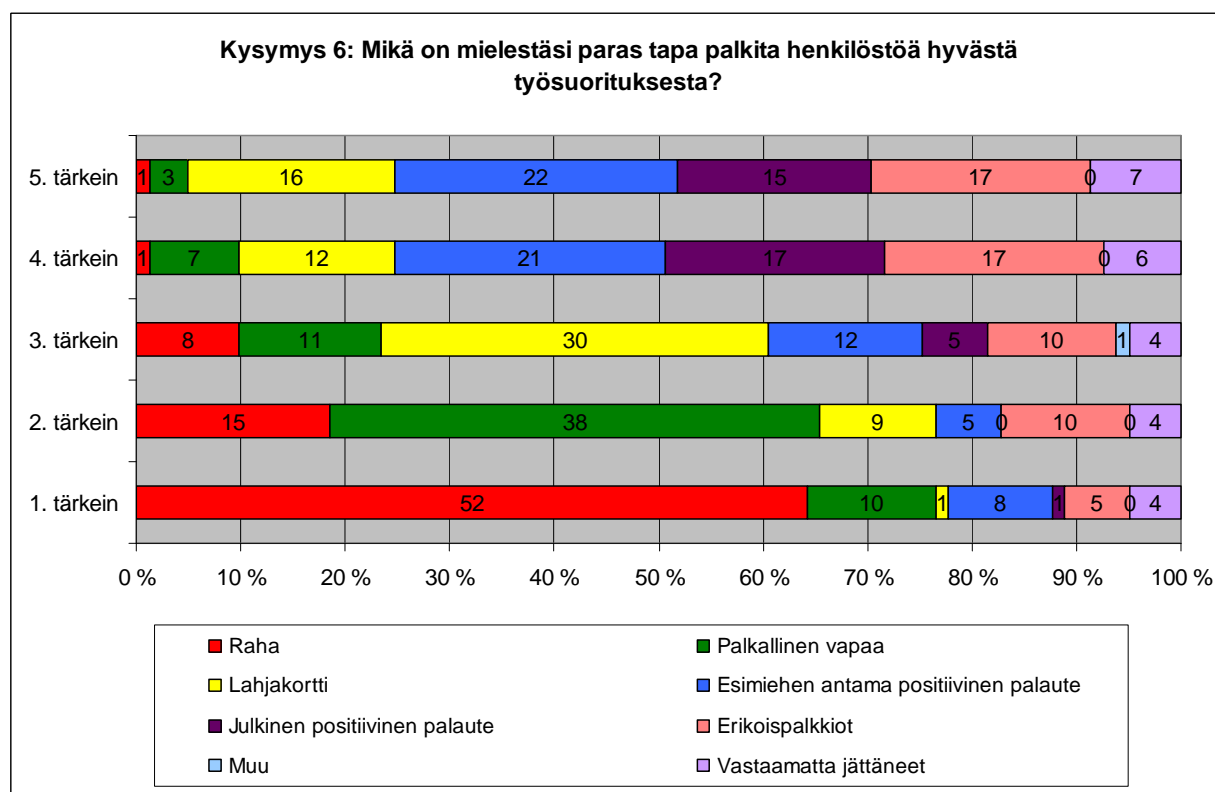


Kuva 8 Tulospalkkion tärkeys henkilöstölle.

Seuraavaksi halusimme kuulla vastaajien mielipiteitä palkitsemistavoista. Kysyimme, mikä olisi paras tapa palkita henkilöstöä hyvästä työsuorituksesta ja annoimme kuusi valmista vaihtoehtoa sekä vapaan kentän, johon voi antaa oman ehdotuksen. Pyysimme vastaajia numeroimaan viisi tärkeintä vaihtoehtoa järjestyksessä 1 – 5, siten että 1 = tärkein, 2 = toiseksi tärkein ja niin edelleen. Vastamatta jätti neljä henkilöä. Näistä osa oli ymmärtänyt numeroimisen väärin, ja siksi emme pystyneet raportoimaan heidän vastauksiaan ollenkaan ja osa jättänyt kohdan tyhjäksi. Kolme henkilöä oli vastannut kysymykseen vain osittain eli esimerkiksi numeroinut vain kolme tärkeintä vaihtoehtoa. Esitestauksessa ei tullut ilmi mitään ongelmia tämän kaltaisen kysymyksen ymmärrettävyyden kannalta. Käytökelpoisia vastauksia tuli siis 74 kappaletta ja osittain pystyimme raportoimaan kolme vajaavaista vastausta.

Kuvassa 9 on yhteenveto saamistamme tuloksista kysymyksessä 6. Ylivoimaisesti suosituimmaksi tavaksi palkita henkilöstöä hyvästä työsuorituksista osoittautui raha eli 52 vastaajaa 81:stä piti sitä parhaimpana tapana, mikä olikin odotettava

tulos. Toiseksi tärkeimmäksi osoittautui palkallinen vapaa 38 vastauksella ja kolmanneksi tärkeimmäksi lahjakortti 30 vastauksella. Vähiten kannatusta annetuista vaihtoehdoista sai julkinen positiivinen palaute. Yksi vastaajista käytti avointa vaihtoehtoa ja hänen ehdotuksensa palkitsemistavaksi oli se, että esimies kysyisi, mitä voisi kehittää ja miten yms.



Kuva 9 Parhaiksi koetut palkitsemistavat.

Kysyimme kysymyksessä 7 henkilöstön mielipidettä siitä, minkä suuruinen vuosittaisen euromääräisen tulospalkkion tulisi heidän mielestään olla, jotta se motivoisi parempiin suorituksiin. Vastauksissa oli suuri hajonta. Pienin ilmoitettu toive tulospalkkion suuruudeksi oli 50 euroa vuodessa ja suurin oli 2000 euroa vuodessa. Taulukkoon 4 olemme keränneet tiedot annetuista vastauksista ja siitä, kuinka moni vastaajista on ilmoittanut saman euromäärän. Vastauksia kysymyksen tuli 68 ja vastaamatta jätti 13 henkilöä. Osittain suuren hajonnan voi selittää sillä, että työntekijöiden työtunnit ja samalla työtulot vaihtelevat suuresti. Jokainenhan vastaa kyselyyn omalta kannaltaan ja vastaukset perustuu jokaisen omaan tämänhetkiseen työtuloon. Osa-aikaisten työntekijöiden vuosityötunnit ovat huo-

mattavasti pienemmät kuin vakituisella henkilöstöllä, siksi heidän odotuksensa tulospalkkion rahamäärän suhteen ovat luonnollisesti pienemmät.

Keskiarvo toivotulle tulospalkkiolle oli 798 euroa vuodessa. Mediaani eli lukujonon keskiluku oli 1000 euroa/vuosi ja moodi eli useimmin esiintyvä arvo oli myös sama 1000 euroa/vuosi. 26 vastaajaa eli 32 % kaikista vastaajista antoi saman vastauksen 1000 euroa/vuosi. Toiseksi toivotuin rahamäärä oli 500 euroa vuodessa. Tämän vastauksen antoi 13 vastaajaa eli 16 % kaikista vastaajista. Muut rahamäärät eivät saaneet merkittävän suurta yhtenäistä kannatusta vastaajien joukossa.

Taulukko 4 Vuosittaisen tulospalkkion suuruus

Kuinka suuri tulospalkkion pitäisi olla	vastaajien lukumäärä
50 euroa/vuosi	2
100 euroa/vuosi	3
120 euroa/vuosi	1
200 euroa/vuosi	2
250 euroa/vuosi	1
300 euroa/vuosi	3
360 euroa/vuosi	2
400 euroa/vuosi	2
500 euroa/vuosi	13
600 euroa/vuosi	1
800 euroa/vuosi	3
1000 euroa/vuosi	26
1200 euroa/vuosi	1
1500 euroa/vuosi	4
2000 euroa/vuosi	4
Yhteensä	68

Kysymyksessä 8 (kuva 10) kysyimme parasta maksuväliä rahamääräiselle palkkiolle. Vastauksissa kävi ilmi, että vähiten kannatusta sai kerran kuussa vaihtoehto, jota kannatti 14 % työntekijöistä. Niukasti eniten kannatusta sai vaihtoehto vuosittain 42 % äänimäärällä, kun puolivuositain vaihtoehtoa kannatti 40 % vastaajista. Kysymykseen jätti vastaamatta 4 % vastaajista.

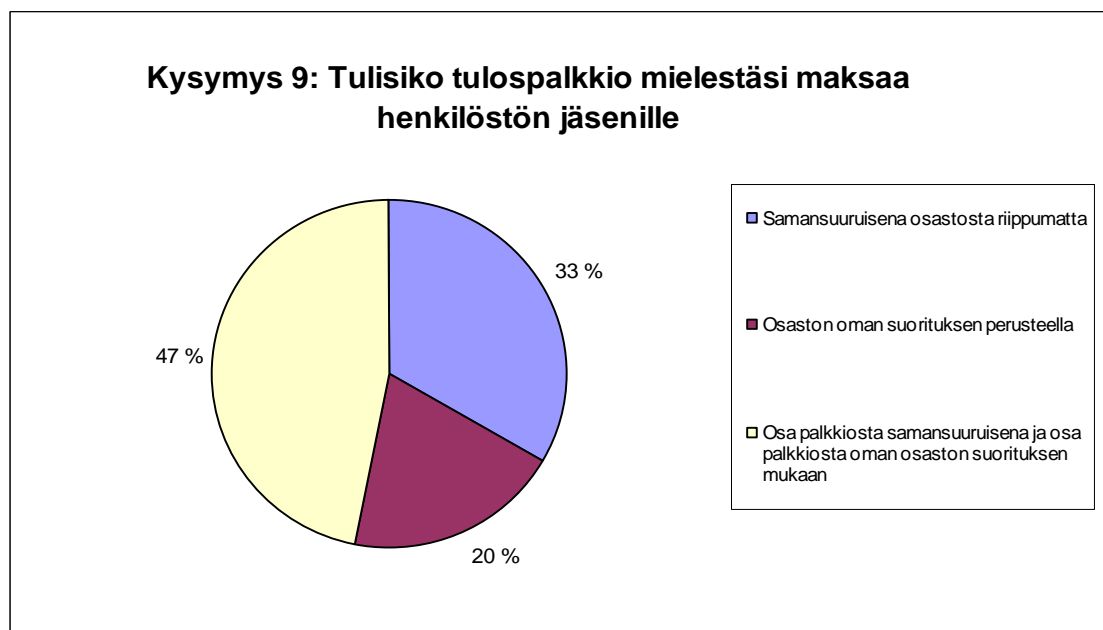
Mikäli palkkio maksetaan vuosittain tai puolivuositain, on se kertasummana huomattavasti suurempi kuin silloin, jos se jaettaisiin maksettavaksi kuukausittain. Voidaan ajatella, että summa on tällöin merkittävämpi saajalleen, jolloin se olisi myös vaikutukseltaan merkittävämpi motivaation lisääjänä.



Kuva 10 Paras maksuväli rahamääräiselle palkkiolle.

Kuvassa 11 selviää vastaajien mielipide siitä, tulisiko tulospalkkio maksaa henkilöstön jäsenille samansuuruisena osastosta riippumatta, osaston oman suorituksen perusteella vai osa palkkiosta samansuuruisena ja osa palkkiosta oman osaston suorituksen mukaan. Kysymykseen vastasivat kaikki 81 vastaajaa. Tuloksista näemme, että suurin osa eli 47 % kannattaa vaihtoehtoa, jossa osa tulospalkkiosta maksetaan samansuuruisena ja osa osaston oman suorituksen mukaan. 33 % eli kolmasosa vastaajista kannattaa yhtenäistä linjaa talon sisällä, eli että kaikki saisivat saman tulospalkkion osastosta riippumatta. Vähiten kannatusta sai tulospalkkion maksaminen vain oman osaston suorituksen mukaan. On tärkeää, että ison yrityksen sisällä puhalletaan yhteen hiileen ja on hyvä muistaa, että kaikkien osastojen työ vaikuttaa varmasti edes jollain tavalla toiseen osastoon. Suuret erot eri osastojen tulospalkkioissa voivat johtaa erimielisyyksiin yrityksen sisällä ja vaikuttaa negatiivisesti motivaatioon. Edes osittain yhtenäinen tulospalkkiojärjestelmä osastojen välillä yhdistää eri osastojen työntekijöitä ja vaikutukset ovat var-

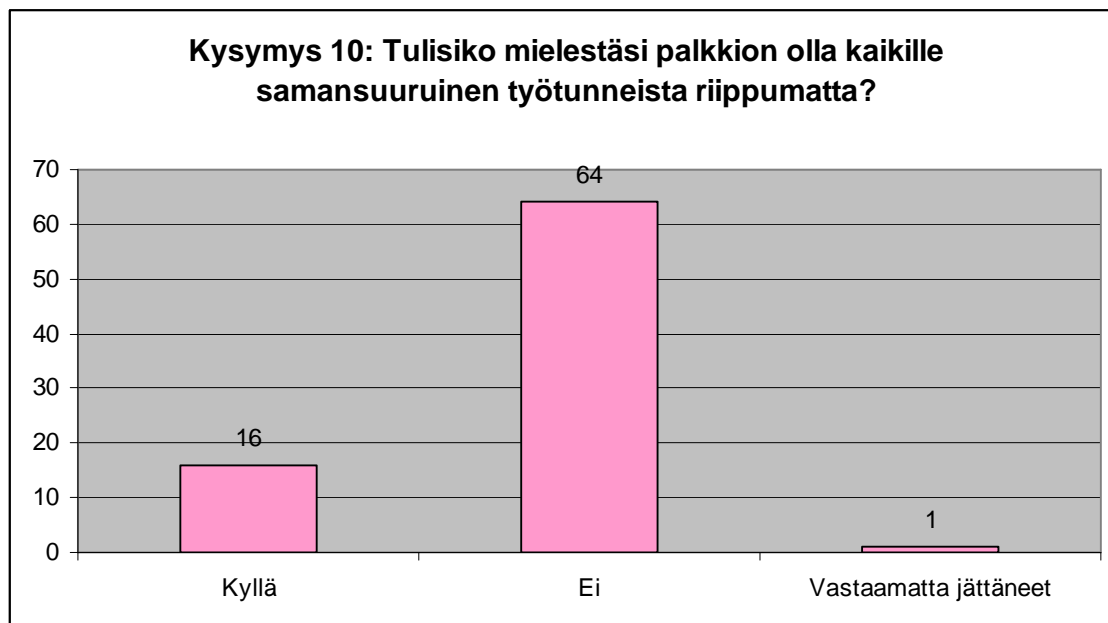
masti vain positiivisia. Tätä tukee myös se, että 80 % vastaajista kannattaa edes osittain, ellei kokonaan, samansuuruista tulospalkkiota.



Kuva 11 Tulospalkkion määräytyminen.

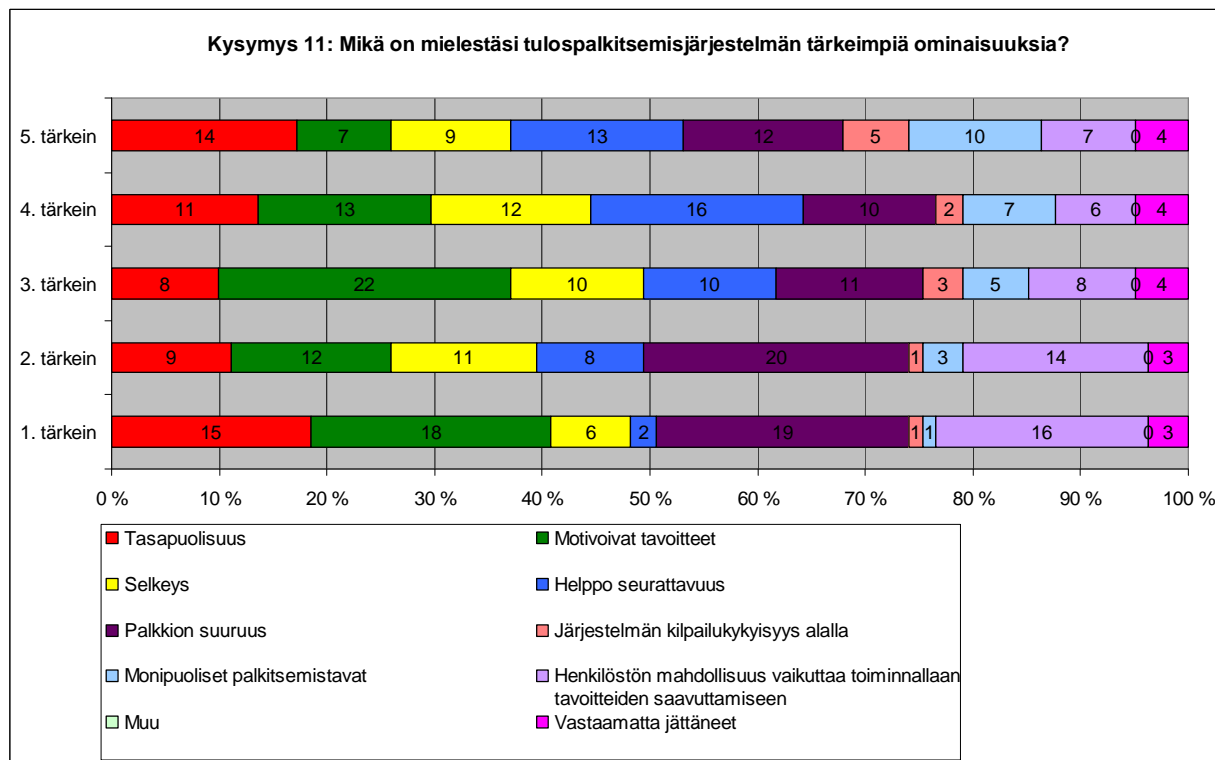
Palkkion jakoperusteita päätettäessä yrityksen pitää tehdä päätös siitä, jaetaanko ryhmäkohtaiset palkkiot kaikille samansuuruisena vai suhteutetaanko palkkion suuruus työntekijän panoksen mukaan. Tutkimuksemme kohdeyrityksessä osa työntekijöistä on osa-aikaisia eli heidän kuukausittainen työtuntimääränsä on pienempi kuin täysipäiväisesti työskentelevien, joten heidän panoksensa vuosittaisen tuloksen eteen on pienempi. Eri ihmisillä voi olla eri mielipide siitä, tulisiko tuntimäärän vaikuttaa palkkion suuruuteen.

Tutkimuksestamme ilmeneekin, että osa työntekijöistä kannattaa palkkion jakamista kaikille samansuuruisena työtunneista riippumatta kun taas toisten mielipide on päinvastainen. Työntekijöiden keskuudessa huomattavasti enemmän kannatusta sai se toimintatapa, että palkkio suhteutettaisiin työtuntimäärään. Tätä kannatti vastaajista 64, mikä on 79 % kaikista vastaajista. Mielipidejakaumaa olemme havainnollistaneet kuvalla 12.



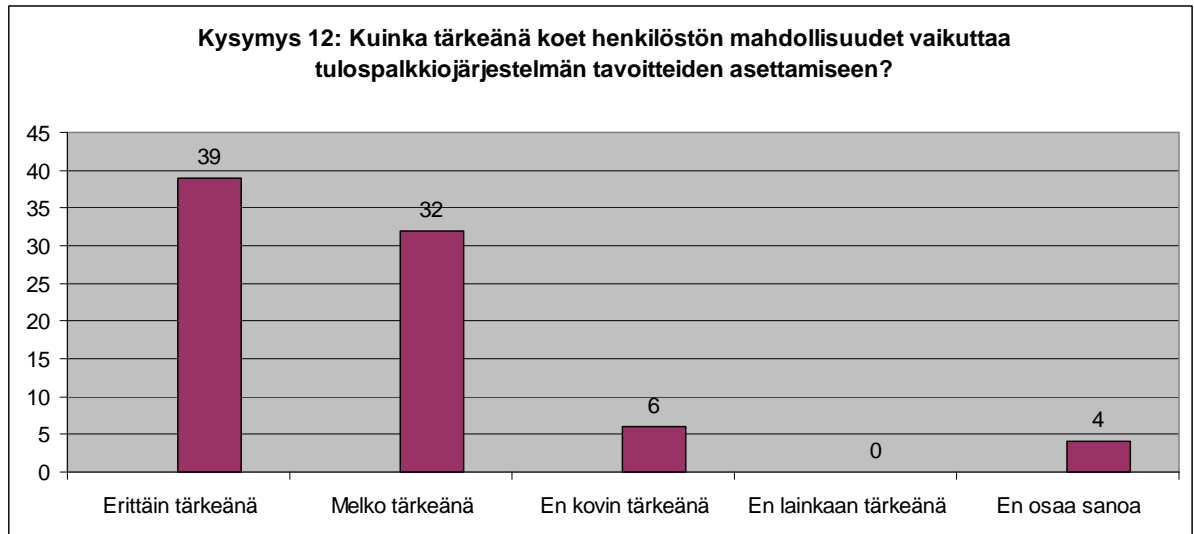
Kuva 12 Työtuntien vaikutus tulospalkkion maksamiseen.

Kysymyksessä 11 selvitimme tulospalkkausjärjestelmän tärkeimpiä ominaisuuksia. Annoimme valmiiksi vastausvaihtoehdoiksi tasapuolisuuden, motivoivat tavoitteet, selkeyden, helpon seurattavuuden, palkkion suuruuden, järjestelmän kilpailukykyisyyden alalla, monipuoliset palkitsemistavat, henkilöstön mahdollisuudet vaikuttaa toiminnallaan tavoitteiden asettamiseen sekä avoimen vaihtoehdon. Vastaamatta kysymykseen jätti kolme vastaajaa ja yksi vastasi kysymykseen osittain. Kysymyksessä pyydettiin laittamaan viisi tärkeintä järjestykseen aivan kuin aiemmin kysymyksessä 6. Kuvassa 13 on esitetty vastausten hajonta, mikä olikin laajaa. Tärkeimmäksi ominaisuudeksi nimettiin suurimmassa osassa vastauksista palkkion suuruus, motivoivat tavoitteet, henkilöstön mahdollisuus vaikuttaa toiminnallaan tavoitteiden asettamiseen ja tasapuolisuus. Vähiten merkitseviä olivat järjestelmän kilpailukykyisyys alalla ja monipuoliset palkitsemistavat, mikä perustuu varmasti siihen, että moni pitää rahamääräistä palkkiota eli rahaa parhaana palkitsemistapana. Hyvä tulospalkkausjärjestelmä koostuu monista eri ominaisuuksista.



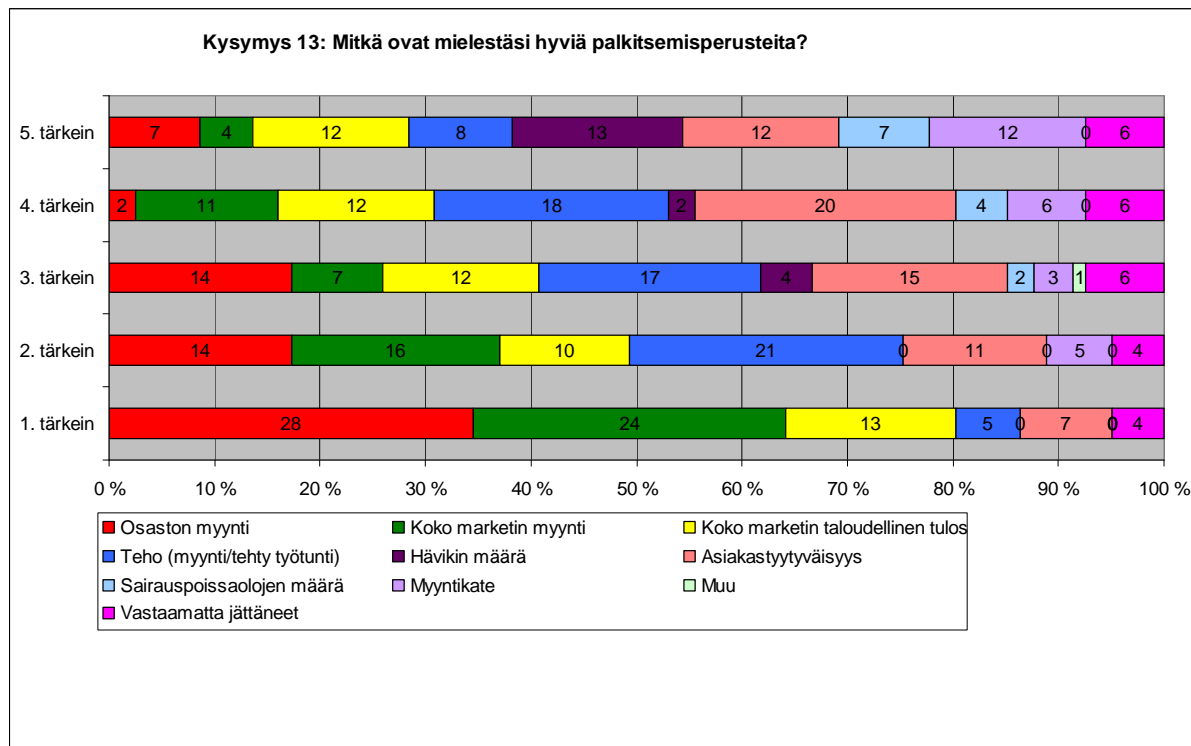
Kuva 13 Tulospalkkiojärjestelmän tärkeimmät ominaisuudet.

Tutkimuksemme tuloksista saimme selville, että henkilöstölle on tärkeää voida vaikuttaa tulospalkkiojärjestelmän tavoitteiden asettamiseen (kuva 14). Erittäin tärkeänä tai melko tärkeänä vaikuttamismahdollisuuksiaan pitivät yhteensä 71 vastaajaa, mikä on 88 % kaikista vastaajista. Henkilöstön tulisi voida vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen, koska jos tavoitteet laitetaan liian saavuttamattomiksi tai sellaisiksi, että henkilöstö ei niihin mitenkään pysty niihin vaikuttamaan, järjestelmän olemassaololla ei ole mitään merkitystä ja se saattaa jopa heikentää työntekijöiden motivaatiota. Tämä ei suinkaan tarkoita, että henkilöstö itse päättäisi yksin tulospalkkiojärjestelmän perusteista, vaan suurimmaksi osaksi sitä, että myös henkilöstön mielipide otettaisiin huomioon järjestelmän luomisessa tai kehittämisessä.



Kuva 14 Vaikutusmahdollisuuksien tärkeys.

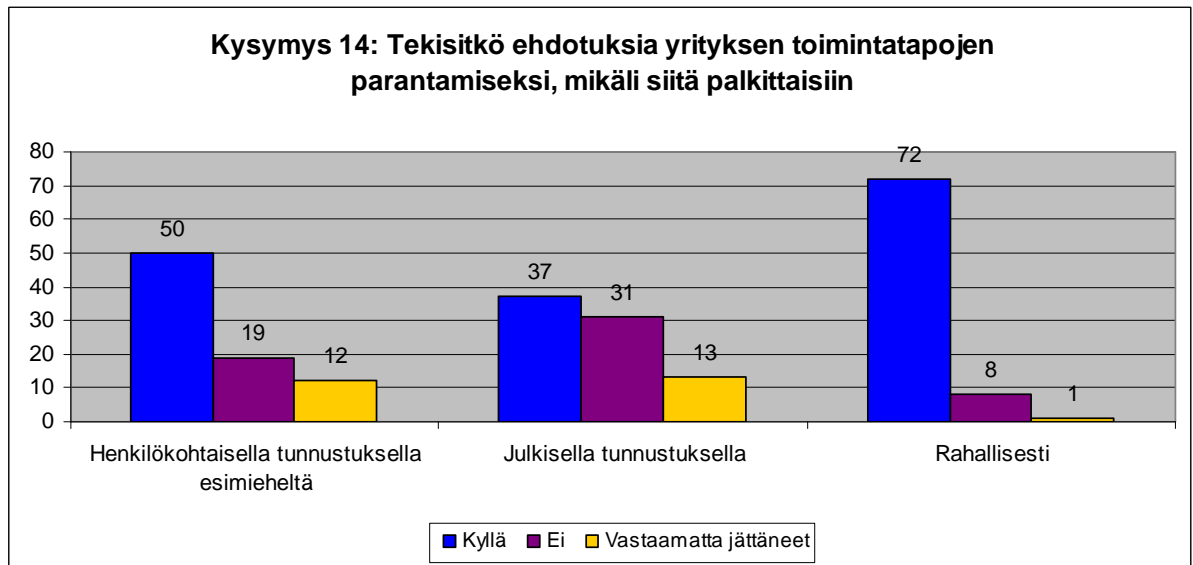
Selvitimme kyselytutkimuksemme 13:nnella kysymyksellä henkilöstön mielipidettä hyvistä palkitsemisperusteista (kuva 15). Annoimme taas valmiita vaihtoehtoja ja pyysimme vastaajia valitsemaan niistä viisi tärkeintä. Selvästi tärkeimmiksi perusteiksi suurin osa valitsi joko oman osaston myynnin tai koko marketin myynnin. Myös teho eli myynti/työtunti ja asiakastyytyväisyys olivat vastaajien mielestä hyviä perusteita palkitsemiseen. Tähän kysymykseen jätti vastaamatta neljä vastaajaa ja kaksi oli vastannut osittain, mikä vastaa muiden samalla tavalla aseteltujen kysymysten vastaamatta jättäneiden/osittain vastanneiden määrää. Saimme yhden ehdotuksen palkitsemisperusteiksi annettujen vaihtoehtojen ulkopuolelta ja se oli palkkojen osuus liikevaihdosta.



Kuva 15 Hyviä palkitsemisperusteita.

Aloitepalkkio on palkitsemistapa, jossa työntekijää palkitaan siitä, jos työntekijä tekee ehdotuksen yrityksen toimintatapojen parantamiseksi ja ehdotus toteutetaan. Halusimme selvittää kysymyksellä 14, minkälainen aloitteesta palkitseminen motivoisi henkilöstöä tekemään aloitteita. Selvitimme aloitepalkkion määrittelyn vastaajalle, ennen sitä koskevia kysymyksiä. Vastaukset olemme koonneet kuvioksi kuvassa 16.

Suurin osa vastaajista olisi halukkaita tekemään ehdotuksia yrityksen toimintatapojen parantamiseksi, mikäli siitä palkittaisiin rahallisesti. Julkista tunnustusta paremmin aloitteiden tekemiseen henkilöstöä motivoi henkilökohtaisen tunnustuksen saaminen. 62 % vastaajista tekisi aloitteita, mikäli siitä palkittaisiin henkilökohtaisella tunnustuksella. 23 % vastaajista ei kuitenkaan motivoituisi aloitteiden tekijäksi pelkällä henkilökohtaisen tunnustuksen saamisella. Julkinen tunnustus palkkiona jakoi mielipiteet kahtia: 45 % vastaajista tekisi aloitteita ja 38 % vastaajista ei tekisi aloitteita, mikäli palkkiona olisi julkinen tunnustus. Vain 5 vastaajaa ilmoitti, että mikään palkitsemistapa ei motivoisi häntä tekemään aloitteita.



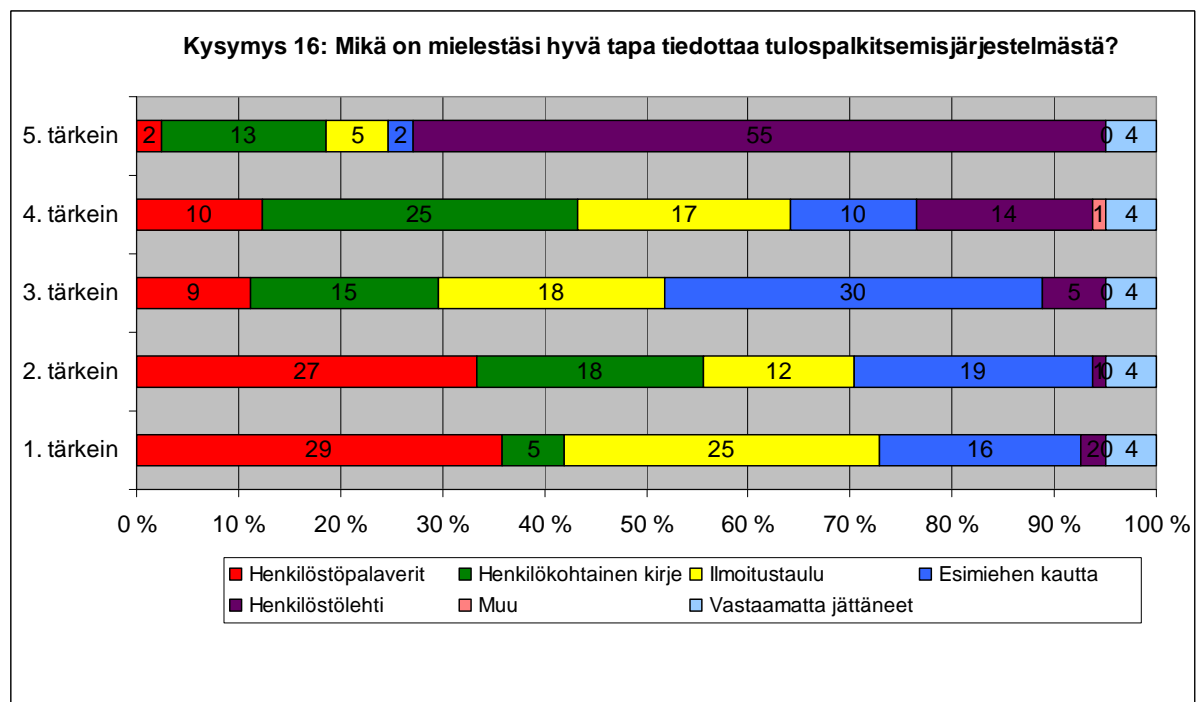
Kuva 16 Aloitteiden tekemisestä palkitseminen.

Tutkimuksemme tuloksista näkyy, että tulospalkitsemisjärjestelmästä tiedon saamista pidetään henkilöstön keskuudessa erittäin tärkeänä. Yhteensä 71 vastaajaa piti tiedon saamista erittäin tai melko tärkeänä, mikä on 88 % kaikista vastaajista. Peräti puolet vastaajista piti tiedon saamista erittäin tärkeänä. Vain 12 % vastaajista ei kokenut tiedon saamista kovinkaan tärkeäksi. Vastausjakaumaa olemme havainnollistaneet kuvalla 17.



Kuva 17 Tiedottamisen tärkeys.

Tiedon saaminen henkilöstölle on siis tärkeää kohdeyrityksessä. Tiedon välittäminen on kuitenkin usein haasteellista organisaatioissa. Usein on suositeltavaa käyttää useampaa tiedotuskanavaa samanaikaisesti tiedon välittämisessä henkilöstölle. Kysymyksellä 16 halusimme kartoittaa henkilöstön mielipidettä siitä, mitkä ovat heidän mielestään parhaimpia informaatiokanavia. Saatuja vastauksia olemme havainnollistaneet kuvassa 18. Parhaimpina ja tärkeimpinä tiedotuskanavina pidettiin perinteisiä henkilöstöpalavereja, ilmoitustaulua ja esimiehen kautta tiedon saamista. Tulosten perusteella annetuista vaihtoehdoista vähiten tärkeä on henkilöstölehti, jota 55 vastaajaa piti viidenneksi eli viimeiseksi tärkeimpänä vaihtoehtona. Vastaamatta kysymykseen tärkeimmistä tiedotuskanavista jätti 4 vastaajaa. Yksi vastaajista käytti avointa vaihtoehtoa ja hänen ehdotuksensa oli tiedottaminen tulospalkkiosta perehdyttämisen yhteydessä.



Kuva 18 Parhaimmat tiedotuskanavat.

Lopuksi annoimme vastaajalle mahdollisuuden kommentoida vapaasti aihetta. Saimme seuraavia kommentteja palkitsemiseen liittyen:

- Myyntikate- % ei saisi laskea tulospalkkioon, koska siihen ei ole mahdollisuutta vaikuttaa. Inex määrää ostohinnan ja myyntihinnan

- Palkitseminen tulisi olla tasapuolista osastosta riippumatta. Kassat tekevät yhtä tärkeää työtä myynnin hyväksi kuin esim. viihdeosaston myyjät. Päivittäistavaraosastolla myyjä voi vaikuttaa lähinnä siten, että valikoimassa olevat tuotteet ovat saatavilla, toisin kuin myyjät osastoilla, joilla asiakkaat helpommin kysyvät neuvoa, jolloin myyjällä on mahdollisuus vaikuttaa ostopäätökseen.
- Asiakkaiden tyytyväisyydestä henkilöstölle ilmoittaminen.
- Ehdotukset yrityksen toimintatapojen parantamiseksi: pelkkä tunnustus riittäisi hyvin, jos ehdotuksia kysyttäisiin.
- Tulospalkkio ei kovinkaan tärkeä, koska kukaan/esimies ei ole puhunut siitä, on vain lappuja ilmoitustaululla.
- Hävikin määrä ei ole hyvä palkitsemisperuste, kun ei itse saa tilata ja yrittää vähentää hävikkiä.
- Henkilöstöpalaverit olisivat paras tapa tiedottaa järjestelmästä, jos niitä olisi kerran kuukaudessa.
- Omalta kohdaltani ko. palkkiojärjestelmä ei ratkaisevasti lisää tai huononna jo olemassa olevaa työmotivaatiotani, ehkä siksi ettei oma työpanos näy palkkion suuruudessa sen erityisemmin... Opiskelun ohessa kun töitä tekee jää palkkio jo tuntienkin puolesta melko pieneksi, mutta kiva bonus se on pienikin bonus!
- S-pankki vain kassalinjan kontolla. Mielestäni kuuluisi koko talolle tai paremminkin konttorin kuluihin.
- Kun tavoitteet asetetaan liian koviksi, ei järjestelmä motivoi ketään.
- Mittausmenetelmät pitäisi saada kaikkien kesken tasapuolisiksi; nyt eivät todellakaan ole!

- Tulospalkkiojärjestelmä on jäänyt itselleni melko etäiseksi ja tuntemattomaksi. Mielestäni asiasta voisi puhua ja jakaa tietoa enemmän työpaikalla.
- Mikäli palkitsemisperusteena olisi sairauspoissaolojen määrä, olisi hyvä laskea jokaiselle työntekijälle oma tulospalkkio, johon vaikuttaisi vain henkilön omat sairauspoissaolot.
- Että saa tulospalkkion koko vuoden tehdyiltä työtunneilta, riippumatta siitä onko työsuhteessa ollut katko sinä kyseisenä vuonna.

4.4 Yrityksen johdon näkemys tulospalkkausjärjestelmästä

Tarkoituksenamme oli haastatella prismajohtaja Marko Peltokorpea laatimamme haastattelukysymysten (LIITE 3) pohjalta, mutta päädyimme yhteisesti siihen, että Peltokorpi vastaa kysymyksiimme kirjallisesti ja saamme tarpeen mukaan esittää lisäkysymyksiä suullisesti. Kyselyn pohjalta saimme kuvan myös esimiesten mielipiteistä tulospalkkiojärjestelmää kohtaan ja mielestämme se on tärkeää, koska järjestelmän pitää tyydyttää molempia osapuolia; sekä henkilöstöä että esimiehiä.

Prismajohtajan työ pähkinänkuoressa:

”Prismajohtaja vastaa kokonaisvaltaisesti Prisman operatiivisesta toiminnasta, toiminnan tuloksellisuudesta sekä sen kehittämisestä Prisman liikeidean mukaisesti. Työtehtäviin kuuluu henkilöstön sparraamisen ja tukemisen lisäksi yhteydenpitoa tavarantoimittajien, palveluntarjoajien sekä muiden eri sidosryhmien kanssa.”(Peltokorpi 2010)

Halusimme tietää työnantajan eli Osuuskauppa KPO:n motiivin palkitsemisessa ja halu palkitsemiseen syntyikin hyvin perinteisistä syistä. Palkitsemisen tavoitteena on päästä tuloksellisiin työsuorituksiin, sitouttaa henkilöstö yhteisiin tavoitteisiin ja kannustaa tavoitteiden saavuttamiseen. Peltokorpi (2010) pitää tulospalkkausta erittäin tärkeänä osana kokonaispalkkausta.

Selvitimme eri osapuolien mielipiteitä palkitsemisperusteista. Peltokorven (2010) mielestä palkitsemisperusteita voi olla monenlaisia, mutta niihin tulee pystyä vai-

kuttamaan toiminnallaan, niiden tulee olla ymmärrettäviä ja tulosten tulee olla seurattavissa. Hän korostaa myös sitä, että palkitsemisperusteen tulee perustua kehittämistarpeeseen, jotka kylläkin voivat olla toiminnan eri vaiheissa erilaisia. Palkitsemisperusteita tulee siis pystyä myös tarvittaessa tarkistamaan. Peltokorpi muistuttaa myös, että tulospalkitsemisessa palkitaan nimenomaan tuloksesta eli kannusteperusteiden tulee vaikuttaa positiivisesti toiminnan kannattavuuteen.

Kysyimme sekä henkilöstön että prismajohtajan mielipidettä eri palkitsemistavoista. Annoimme ehdotuksiksi rahapalkkiot, palkallinen vapaa, erikoispalkkiot (risteilyt, saunaillat, esinepalkkiot), julkinen positiivinen palaute, esimiehen antama positiivinen palaute sekä lahjakortit. Rahapalkkion Peltokorpi (2010) näkee hyvänä palkitsemisvälineenä ja pitää sitä tasapuolisena vaihtoehtona. Lahjakortti on myös toimiva palkitsemistapa, mutta edellistä rajoitetumpi käyttökohteiltaan. Palkallinen vapaa on mielenkiintoinen vaihtoehto, mutta ei välttämättä sovellu organisaatiolle, jolla on tehokkaasti mitoitettut henkilöstöresurssit eli pitkät lisävaapaat eivät ole silloin mahdollisia toteuttaa. Erikoispalkkiot ovat parempia tilannekohtaisessa palkitsemisessä kuin tulospalkitsemisessä. Sekä julkisen että esimiehen antamaa positiivista palautetta Peltokorpi ei koe varsinaisina palkitsemistapoina, vaan niiden tulisi kuulua jokaisen esimiehen toimintatapaan, kun siihen on aihetta.

Tulospalkkiojärjestelmän tavoitteiden asettaminen on hyvin haastavaa ja halusimme kartoittaa, kuinka tärkeänä pidetään henkilöstön mahdollisuutta vaikuttaa niihin. Kysyimme myös, mitkä ovat vaikutusmahdollisuudet tällä hetkellä. Peltokorpi (2010) myöntää, että henkilöstön vaikutusmahdollisuudet ovat rajalliset, mutta työntekijäpuolen mielipiteet pyritään kyllä mahdollisuuksien mukaan ottamaan huomioon. Päävastuu tavoitteista on kuitenkin johdolla, koska henkilöstö saattaisi asettaa tavoitteet selvästi johtoa alemmalle tasolle, mikä taas voisi johtaa pidemmällä aikavälillä tehottomaan toimintaan.

Paras maksuväli rahamääräiselle tulospalkkiolle on Peltokorven (2010) mielestä yksi vuosi, koska se on keskeisin suunnitteluperiodi ja tavoitteetkin asetetaan aina vuodeksi kerrallaan. Kysyimme myös, mitä mieltä eri tahot ovat aloitepalkkiosta. Prismajohtajan mielestä toteutukseen johtaneista ehdotuksista voisi palkita pienel-

lä aloitepalkkiolla ja se saattaisikin kannustaa oman yksikön toiminnan kehittämiseen.

4.5 Johtopäätökset

Henkilöstölle suunnatun kyselytutkimuksen ja esimiestason henkilön haastattelun perusteella saimme selville eri tahojen mielipiteitä, odotuksia ja vaatimuksia tulospalkkausjärjestelmästä. Kyselytutkimuksen toteutus onnistui hyvin ja henkilökunta otti sen hyvin vastaan. Vastausprosentiksi saimme 65 %. Vastaajia oli monipuolisesti yrityksen eri osastoilta ja eri ikäryhmistä. Tutkimus koski sekä määräaikaisia että vakituisia työntekijöitä, joten tutkimus on yhteenveto koko henkilökunnan mielipiteistä. Esimiestason mielipiteet saimme selville tekemällä erillisen kyselyn prismajohtaja Marko Peltokorvelle, joka toimii Vaasan Prisman johtajana. Hän on mukana kehittämässä nykyistä tulospalkitsemisjärjestelmää ja tietää, mitä yrityksen johto järjestelmältä odottaa.

Sekä henkilökunta että prismajohtaja Marko Peltokorpi pitävät tulospalkkiota tärkeänä motivaatiotekijänä ja se on luonnollinen osa kokonaispalkkausta. Tulospalkitsemisjärjestelmä onkin yleisesti käytetty palkitsemismenetelmä marketoimialalla. Suurin osa henkilöstöstä ja Peltokorpi olivat sitä mieltä, että raha on paras tapa palkita hyvästä työsuorituksesta. Tämän lisäksi palkallinen vapaa ja lahjakortti koettiin henkilöstön kannalta mieleisiksi palkitsemistavoiksi. Peltokorpi kuitenkin muistuttaa, että vaikka palkallinen vapaa olisikin hyvä palkitsemistapa, niin sitä voisi olla vaikea toteuttaa alalla, jossa henkilöstöresurssit ovat tarkoin mitoitettut.

Oli tulospalkkio sitten mikä hyvänsä, sen täytyy olla riittävän arvokas laadultaan, jotta se motivoisi työntekijöitä parempiin suorituksiin. Tutkimuksemme perusteella rahamääräisen palkkion tulisi suurimman osan henkilöstöstä mielestä olla vähintään 1000 euroa vuodessa. Hajonta tulospalkkion suuruudelle oli todella suurta ja keskiarvoksi muodostui 798 euroa. Vaikeaksi tulospalkkion arvon asettamisen tekeekin juuri se, että eri henkilöt kokevat eritavalla eri asiat. Toinen voi pitää samansuuruisista tulospalkkiota hyvinkin palkitsevana ja toinen taas ei. Suuri hajonta selittyy myös osin sillä, että tulospalkkiot ovat yleensä työtunteihin sidottuja, jo-

ten koska työntekijöiden työtunnit vaihtelevat lähes nollassa yli 150 tuntiin kuukaudessa, niin vastaustenkin hajonta tässä kysymyksessä oli odotettavaa.

Parhaana maksuvälinä rahamääräiselle palkkiolle Peltokorpi piti yhtä vuotta ja henkilöstöstä niukasti enemmistö oli samaa mieltä. Kuitenkin yli puolet henkilöstöstä haluaisi palkkion maksettavan useammin kuin vain kerran vuodessa eli puolivuositain tai kuukausittain. Vuosi onkin monen mielestä aika pitkä aikaväli, vaikka palkkio on tietenkin suurempi ja merkittävämpi, kun se maksetaan harvemmin.

Suuressa yrityksessä, joissa on useampi osasto, on mahdollista maksaa tulospalkkio osaston oman tai kaikkien yhteisen suorituksen mukaan. Tutkimuksemme mukaan suurin osan kannattaa järjestelmää, jossa osa palkkiosta maksetaan osaston suorituksen mukaan ja osa palkkiosta yhteisen suorituksen mukaan. Tämä antaa jokaiselle osastolle oman haasteen omasta suorituksesta, mutta tietty osa palkkiosta menee yhteisen suorituksen mukaan, mikä motivoi osastoja pelaamaan yhteen. Suurin osa henkilöstöstä haluaa yhtenäistää eri osastojen välillä tulospalkkausjärjestelmää, koska kolmasosa olisi valmis siihen, että palkkio olisi samansuuruinen osastosta riippumatta eli 80 % henkilöstöstä haluaa osittain tai kokonaan samansuuruisen tulospalkkion eri osastojen työntekijöille.

Henkilöstön mahdollisuudet vaikuttaa tulospalkkausjärjestelmän tavoitteiden asettamiseksi ovat Peltokorven mukaan rajalliset. Työntekijät kokevat sen kuitenkin tärkeäksi asiaksi. Tulospalkkausjärjestelmää kehitettäessä voisi olla mukana henkilöstön edustaja, joka toimii niin sanotusti henkilöstön äänitorvena. Näin saataisiin työntekijöiden mielipiteet mukaan, mutta päävastuu ja tavoitteiden asettaminen olisi edelleen johtoportaalilla.

Työntekijöillä kertyy työssään osaamista ja käytännön kokemusta, joten heiltä yritys voi saada uusia ideoita toiminnan parantamiseen. Aloittepalkkio palkitsemistapana on hyvä keino saada henkilöstö jakamaan tietotaitonsa. Suurin osa työntekijöistä olisi valmis tekemään aloitteita sekä henkilökohtaisella tunnustuksella esimieheltä että rahallisesti palkitsemalla. Esimiestaho on myös valmis palkitsemaan toteutuneet ehdotukset pienellä aloittepalkkiolla. Aloittepalkitsemisen käyttöönot-

toa voisi kohdeyrityksessä harkita, koska se hyödyttäisi molempia osapuolia ja molemmat osapuolet olisivat omalta osaltaan valmiita antamaan siihen panoksensa.

Tulospalkkausjärjestelmästä tiedottaminen on tärkeää palkitsemisen toimivuuden kannalta. Järjestelmän tunteminen lisää henkilöstön tyytyväisyyttä järjestelmään ja tavoitteiden ymmärtäminen lisää motivaatiota niiden saavuttamiseen. Tutkimuksestamme selviääkin, että henkilöstö pitää tärkeänä riittävän tiedon saamista tulospalkkiojärjestelmästä. Parhaiten tiedottaminen tapahtuu usean eri kanavan kautta ja parhaiksi kanaviksi henkilöstö nimeääkin henkilöstöpalaverit, ilmoitustaulun ja esimiehen itsensä.

5 YHTEENVETO

Tutkimuksemme aiheena oli tulospalkkausjärjestelmän odotukset ja vaatimukset market-toimialalla. Olemme molemmat työskennelleet Vaasan Prismassa, joten sen valinta kohdeyritykseksi tuntui luonnolliselta. Tulospalkkaus on tärkeä ja yleisesti käytetty palkitsemismuoto ja palkitseminen aiheena kiinnosti meitä. Aiheesta löytyy paljon kirjallisuutta ja julkaisuja internetissä, joten tiedon etsiminen aiheesta oli mutkatonta. Aiheesta on tehty myös useita muita tutkimuksia ja opinnäytteitä. Teoriaosassa pyrimme selvittämään palkitsemisen kokonaisuutta ja palkitsemisen suhdetta motivaatioon. Palkitsemisen muodoista syvennyimme tarkemmin tulospalkitsemiseen ja sen piirteisiin.

Empiirisen tutkimusosan toteuttaminen onnistui hyvin kohdeyrityksemme kautta. Henkilöstö ja esimiehet olivat kiinnostuneita aiheesta, joten saimme toteutettua kyselytutkimuksen ja haastattelun toivomallamme aikataululla. Tutkimus toteutettiin paperisena kyselylomakkeella ja tiedot keräsimme käsin Excel-taulukkoon. Taulukoiden ja kaavioiden avulla pystyimme hahmottamaan kokonaisuuden ja analysoimaan tuloksia.

Työmme tekeminen sujui ilman suuria ongelmia alusta loppuun. Kyselytutkimuksessa ongelmaksi saattaisi muodostua itse kyselylomake, jonka epäonnistuminen aiheuttaa koko työn epäonnistumisen. Meille näin ei kuitenkaan käynyt, koska suunnittelimme kyselylomaketta pitkään ja teimme siitä useita versioita ennen lopullista lomaketta. Esitestasimme kyselylomakkeen ennen varsinaisen kyselyn toteuttamista varmistaaksemme lomakkeen toimivuuden. Olemme tyytyväisiä lopputulokseen ja koemme, että saimme kerättyä tutkimukseemme tarvittavan tiedon. Kyselyn vastausprosentiksi muodostui 65 % ja mielestämme se on olosuhteisiin nähden hyvä tulos ja saimme sillä riittävän kuvan henkilöstön mielipiteistä. Mikäli ajankohta olisi ollut toinen ja vastausaika pidempi olisimme voineet saada enemmän vastauksia.

Teimme opinnäytetyömme parityönä. Työtä tehdessämme koimme, että yhteistyöstä opiskelutoverin kanssa oli meille paljon hyötyä. Se motivoi työskentele-

mään yhteisen päämäärän eteen ja pystyimme pohtimaan ja ideoimaan yhdessä. Teimme työtä hyvässä yhteishengessä ja tasapuolisesti.

Tutkimuksemme luotettavuutta tukee huolellinen kyselylomakkeen suunnittelu- vaihe. Lomakkeemme perustuu aikaisemmin tehtyyn toimivaan kyselyyn ja esites- tasimme lomakkeemme ennen toteutusta kohderyhmästä valituilla testihenkilöillä. Kysely toteutettiin vapaaehtoisena ja nimettömänä, joten vastaajia ei painostettu millään tavalla vastaamaan lomakkeeseen. Saatekirjeessä kerrottiin vastaajalle, että tulokset raportoidaan luottamuksellisesti ja niin, että niistä ei voi tunnistaa yksittäistä vastaajaa. Luotettavuuden puolesta puhuu myös hyvä vastausprosentti, joka on 65 %. Lisäksi luotettavuutta ilmentää kyselytutkimuksen vastausten yh- teneväisyys. Yrityksessä työskennelleinä tiedämme myös, että tulokset tukevat yleistä mielipidettä, joka työympäristössä vallitsee. Vastaajat edustivat tasapuoli- sesti kohderyhmäämme eli työntekijöitä eri osastoilta, ikäryhmistä ja sekä vaki- tuista että määräaikaista henkilöstöä eli vastaajat jakautuivat tasaisesti henkilöstön suhteen.

Kohderyhmästä 35 % jätti vastaamatta kyselyyn, mikä johtui monesta eri syystä. Kahden viikon vastausaika oli melko lyhyt. Uskomme, että pidempi vastausaika olisi tuonut enemmän vastauksia. Muutamit työntekijät kertoivatkin jälkikäteen, että olivat täyttäneet kyselyn, mutta eivät olleet ehtineet palauttaa sitä. Jotkut työntekijät taas kertoivat, että olisivat halunneet vastata kyselyyn, mutta olivat olleet kyselyajankohdan aikana poissa työpaikalta tai eivät vain olleet ehtineet täyttää sitä. Ajankohta saattoi siis myös aiheuttaa katoa vastaajissa, koska helmi- kuun lopulla eletään kaupan hiljaisempaa aikaa, jolloin osa-aikaisia työntekijöitä käytetään vähemmän. Helmikuu on myös yleistä talvilomakautta eli osa työnteki- jöistä oli lomalla kyselyajanjaksolla.

Tutkimuksemme tavoitteet toteutuivat eli saimme vastaukset aikaisemmin esitet- tyihin tutkimusongelmiimme. Saimme selvitettyä teoriaosassa, mistä tulospalkit- seminen rakentuu, mitä yritys yleensä haluaa sillä saavuttaa sekä kuinka tärkeä palkitsemismuoto tulospalkkaus on henkilöstön kannalta. Kyselyn avulla kartoiti- timme henkilöstön odotukset tulospalkitsemisjärjestelmältä ja prismajohtaja Mar-

ko Peltokorven haastattelun pohjalta saimme tietää, mitkä ovat yritysjohton odotukset järjestelmältä.

Toivomme, että tekemäämme tutkimusta pystyttäisiin hyödyntämään tulevaisuudessa tulospalkkausjärjestelmän kehittämisessä. Tutkimuksestamme selviää henkilöstön mielipide tulospalkkausjärjestelmästä ja sen eri osa-alueista, mikä on tärkeää ottaa huomioon. Tutkimuksestamme käy ilmi myös se, että työntekijät haluavat tietoa olemassa olevasta järjestelmästä ja siinä kannattaakin käyttää eri kanavia, jotta tieto varmasti menee perille. Esitämme myös uuden palkitsemistavan käyttöönottoa eli aloitepalkkiota, johon tutkimuksen kumpikin osapuoli suhtautuivat positiivisesti.

Lisätutkimuskohteita tälle tutkimukselle voisivat olla henkilökunnan mielipiteiden kartoitus nykyisestä tulospalkitsemisjärjestelmästä ja sen vertaaminen saman alan muihin yrityksiin. Lisäksi tutkimuksessamme tuli ilmi, kuinka tärkeää tiedottaminen on, joten sen syvempi tutkiminen ja eri kanavien käyttökelpoisuus eri tilanteissa voisi olla hyvä aihe lisätutkimukselle.

6 LÄHDELUETTELO

Ala-Siuru Turo, 2008. Henkilöstön palkitsemismallin kehittäminen: Case: Osuuskauppa Keula. Satakunnan Ammattikorkeakoulu.

Alho, Kari 1998. Tulospalkkaus – EMU-ajan palkkausmuoto. Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos, ETLA. Helsinki. Taloustieto Oy.

Elinkeinoelämän keskusliitto, 2008. EK:n palkkausjärjestelmätiedustelun tuloksia: Yrityskohtaiset erät ja kannustavat palkkaustavat [viitattu 17.10.2009]. Saatavilla www-muodossa:

<URL:http://www.ek.fi/www/fi/tyoelama/liitteet/palkkausjarjestelmat_kuvapaketti.pdf>.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha, 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8.painos (1.p. 1998) Jyväskylä. Vastapaino.

Gustafsson, Rolf & Jokinen, Antti 1998. Tulospalkalla tavoitteeseen. Helsinki. Kauppakaari Oy.

Hakonen Anu, Salimäki Aino & Hulkko Kiisa, 2004. Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2004. Työministeriö.

Hulkko Kaisa, 2003. Tulospalkkaus strategian tukena [viitattu 23.8.2009]. Saatavilla www-muodossa:

<URL:<http://www.palkitseminen.hut.fi/aiheet/johdanto/strategia.htm>>.

Hulkko, Kiisa – Hakonen, Anu – Hakonen, Niilo – Palva, Anna 2002. Toimiva tulospalkkaus – opas kehittämiseen. Juva. WSOY.

KPO, 2009. S-kanava. Saatavilla www-muodossa: <URL:<http://www.s-kanava.fi/kpo/esittaytyy/>>.

Luoma Kirsi, Troberg Eliisa, Kaajas Sani & Nordlund Hanna, 2004. Ei ainoastaan rahasta –osaamisen kokonaispalkitseminen. 1.p. Tammi.

Peltokorpi, Marko, 2010. Prismajohtajan haastattelu.

Sistonen, Samuli 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki. Talentum.

Vartiainen Matti & Kauhanen Juhani, 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. 1.p. WSOY.

Viitala Riitta, 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4.p. Edita Publishing Oy.

Wikipedia – vapaa tietosanakirja, 2009. Tulospalkkaus [viitattu 8.11.2009]. Saatavilla www-muodossa: <URL:<http://fi.wikipedia.org/wiki/Tulospalkkaus>.>

Yhdyskuntasuunnittelun tutkimus- ja koulutuskeskus, 2001. Metodipaketti: kyselylomake [viitattu 8.1.2010]. Saatavilla www-muodossa: <URL:<http://www.tkk.fi/Yksikot/YTK/koulutus/metodikortti/Kysely.html>>.

Ylikorkala Anna, Hakonen Anu & Hulkko Kiisa, 2005. Tulospalkkauksesta toivoa toiminnan kehittämiseen. Kokemuksia tulospalkkauksesta ja sen kehittämisestä terveydenhuollon yksiköissä vuosina 2000-2003 [viitattu 21.1.2010]. Saatavilla www-muodossa: <URL:http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/03_tutkimus_ja_kehittaminen/02_tykes/05_aineistopankki/julkaisut/raportti41.pdf>

7 LIITTEET

Liite 1: Kyselylomakkeen saatekirje

Liite 2: Kyselylomake

Liite 3: Haastattelukysymykset

LIITE 1

HYVÄ VAASAN PRISMAN TYÖNTEKIJÄ

Olemme tekemässä opinnäytetyötä Vaasan Ammattikorkeakouluun. Opinnäytetyössä tutkimme Vaasan Prisman henkilöstön odotuksia ja toiveita tulospalkitsemisjärjestelmän suhteen.

Tutkimuksemme onnistumisen kannalta kaikkien työntekijöiden mielipide on tärkeä, ja siksi toivomme, että myös Sinä osallistut vastaamalla oheiseen kyselylomakkeeseen. Kyselylomakkeen viimeinen palautuspäivä on 14.2.2010.

Kaikki vastaukset käsitellään ehdottoman **luottamuksellisesti** ja tulokset raportoidaan siten, että niistä ei käy ilmi vastaajien henkilöllisyys.

Vastaaminen vie noin 5 - 10 minuuttia.

Täytetyt vastauslomakkeet voi palauttaa infoon!

Kiitos vastauksestasi!

Terveisin,

Anne Eriksson ja Riikka Hannuksela

1. Ikä

- alle 25 v. 25 – 35 v.
 36 – 45 v. 46 v. tai yli

2. Työsuhteen kesto ja tämän hetkinen laatu

_____ vuotta ja _____ kuukautta

- vakituinen määräaikainen

3. Millä osastolla työskentelet?

- Päivittäistavarat Pukeutuminen
 Koti/Rakentaminen ja remontointi/Piha ja puutarha Sport/Viihde ja kointekniikka
 Kassa/S-pankki

4. Kuinka monta tuntia yleensä työskentelet kuukaudessa?

noin _____ tuntia/kk

Tulospalkkaus on palkanlisä, joka perustuu tulokseen, voittoon tai muuhun sovittuun tavoitteeseen, ja se maksetaan peruspalkan päälle.

5. Kuinka tärkeänä motivaatiotekijänä pidät tulospalkkiota?

- Erittäin tärkeänä
 Melko tärkeänä
 En kovin tärkeänä
 En lainkaan tärkeänä
 En osaa sanoa

6. Mikä on mielestäsi paras tapa palkita henkilöä hyvästä työsuorituksesta?

Numeroi **viisi** tärkeintä vaihtoehtoa järjestyksessä 1 – 5, siten että 1=tärkein, 2=toiseksi tärkein, jne.

- _____ Raha
 _____ Palkallinen vapaa
 _____ Lahjakortti
 _____ Esimiehen antama positiivinen palaute
 _____ Julkinen positiivinen palaute
 _____ Erikoispalkkiot (esimerkiksi risteilyt, saunailmat, esinepalkkiot)
 _____ Muu, mikä?

7. Minkä suuruinen rahamääräisen tulospalkkion tulisi vähintään olla vuodessa, jotta se motivoisi sinua parempiin suorituksiin?

_____ €/vuosi

8. Mikä on mielestäsi paras maksuväli rahamääräiselle tulospalkkiolle?

- Kerran kuussa
 Puolivuositain
 Kerran vuodessa

9. Tulisiko tulospalkkio mielestäsi maksaa henkilöstön jäsenille

- Samansuuruisena osastosta riippumatta
 Osaston oman suorituksen perusteella
 Osa palkkiosta samansuuruisena ja osa palkkiosta osaston oman suorituksen perusteella

10. Tulisiko mielestäsi palkkion olla kaikille samansuuruinen työtunneista riippumatta?

- Kyllä Ei

11. Mitkä ovat mielestäsi tulospalkitsemisjärjestelmän tärkeimpiä ominaisuuksia?

Numeroi **viisi** tärkeintä vaihtoehtoa järjestyksessä 1 – 5, siten että 1=tärkein, 2=toiseksi tärkein, jne.

- _____ Tasapuolisuus
 _____ Motivoivat tavoitteet
 _____ Selkeys
 _____ Helppo seurattavuus
 _____ Palkkion suuruus
 _____ Järjestelmän kilpailukykyisyys alalla
 _____ Monipuoliset palkitsemistavat
 _____ Henkilöstön mahdollisuus vaikuttaa toiminnallaan tavoitteiden saavuttamiseen
 _____ Muu, mikä?

12. Kuinka tärkeänä koet henkilöstön mahdollisuudet vaikuttaa tulospalkkiojärjestelmän tavoitteiden asettamiseen?

- Erittäin tärkeänä
 Melko tärkeänä
 En kovin tärkeänä
 En lainkaan tärkeänä
 En osaa sanoa

13. Mitkä ovat mielestäsi hyviä palkitsemisperusteita?

Numeroi viisi tärkeintä vaihtoehtoa järjestyksessä 1 – 5, siten että 1=tärkein, 2=toiseksi tärkein, jne.

- _____ Osaston myynti
 _____ Koko marketin myynti
 _____ Koko marketin taloudellinen tulos
 _____ Teho (myynti/tehty työtunti)
 _____ Hävikin määrä
 _____ Asiakastytyväisyys
 _____ Sairauspoissaolojen määrä
 _____ Myyntikate (Liikevaihto – muuttuvat kustannukset)
 _____ Muu, mikä?

Avoimet kommentit palkitsemiseen liittyen:

KIITOS VASTAUKSESTASI!

Aloitepalkkio on palkitsemistapa, jossa työntekijälle maksetaan rahallinen palkkio tai esinepalkkio, mikäli työntekijä tekee ehdotuksen yrityksen toimintatapojen parantamiseksi ja ehdotus toteutetaan.

14. Tekisitkö ehdotuksia yrityksen toimintatapojen parantamiseksi, mikäli siitä palkittaisiin

- Henkilökohtaisella tunnustuksella esimieheltä Kyllä En
 Julkisella tunnustuksella Kyllä En
 Rahallisesti Kyllä En

15. Kuinka tärkeänä pidät sitä, että saat riittävästi tietoa tulospalkitsemisjärjestelmästä?

- Erittäin tärkeänä
 Melko tärkeänä
 En kovin tärkeänä
 En lainkaan tärkeänä
 En osaa sanoa

16. Mikä on mielestäsi hyvä tapa tiedottaa tulospalkitsemisjärjestelmästä?

Numeroi viisi tärkeintä vaihtoehtoa järjestyksessä 1 – 5, siten että 1=tärkein, 2=toiseksi tärkein, jne.

- _____ Henkilöstöpalaverit
 _____ Henkilökohtainen kirje
 _____ Ilmoitustaulu
 _____ Esimiehen kautta
 _____ Henkilöstölehti
 _____ Muu, mikä?

LIITE 3

Haastattelukysymykset:

1. Prismajohtajan työ pähkinäkuoressa ts. mitä kuuluu prismajohtajan työtoimenkuvaan?
2. Miksi KPO palkitsee työntekijöitään? Mitä palkitsemisella halutaan saavuttaa?
3. Kuinka tärkeänä palkitsemistapana pidät tulospalkitsemista? Mitä sillä halutaan saavuttaa?
4. Mitkä ovat mielestäsi hyviä palkitsemisperusteita?
5. Mitä mieltä olet seuraavista palkitsemistavoista
 - rahapalkkiot
 - palkallinen vapaa
 - erikoispalkkiot (risteilyt, saunaillat, esinepalkkiot)
 - julkinen positiivinen palaute
 - esimiehen antama positiivinen palaute
 - lahjakortit
6. Kuinka tärkeänä koet henkilöstön mahdollisuudet vaikuttaa tulospalkkiojärjestelmän tavoitteiden asettamiseen? Mitkä ovat henkilöstön vaikutusmahdollisuudet tällä hetkellä?
7. Mikä on mielestäsi paras maksuväli rahamääräiselle tulospalkkiolle?
8. Mitä mieltä olet aloitepalkkiosta palkitsemistapana?