



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

MEDIAMYUJJIEN PALKITSE- MISMALLIN KEHITTÄMINEN

Case: Savon Media Oy

TEKIJÄT: Aini Leppänen
Tiina Pennanen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijät Aini Leppänen ja Tiina Pennanen	
Työn nimi Mediamyymien palkitsemismallin kehittäminen	
Päiväys	21.12.2016
Sivumäärä/Liitteet	74/4
Ohjaaja(t) Milla Siimekselä ja Liisa Martikainen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Savon Media Oy	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Savon Media Oy, joka on osa Keski-suomalainen Oyj konsernia. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa kehitysehdotuksia Savon Media Oy:n mediamyymien tämänhetkiseen palkitsemismalliin. Muuttuva mediakenttä luo omat haasteensa myymien palkitsemiseen. Asiakasvastuut ja myyjäroolit sekä toimivat tavoitteet ja mittarit vaikuttavat myös palkitsemisen kokonaisuuden rakentamiseen. Yhtiö halusi kartoittaa, miten muut mediatilat ovat vastanneet palkitsemisen haasteisiin.</p> <p>Opinnäytetyössä käsitellään palkitsemisen sekä motivaation teoriaa. Teoreettinen viitekehys muodostuu palkitsemisen kirjallisuudesta sekä verkkomateriaaleista. Palkitsemisen teoriaa hyödynnettiin tutkimuksen suunnittelussa sekä johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia tehdessä.</p> <p>Opinnäytetyön luonne on tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka tarkoituksena on etsiä uusia parempia ratkaisuja. Kvalitatiivinen tutkimus on toteutettu benchmarking menetelmää hyödyntäen. Benchmarking menetelmällä haluttiin oppia muilta ja löytää hyväksi havaittuja toimintatapoja. Tutkimusmenetelmäksi on valittu puolistrukturoitu teema-haastattelu. Puhelinhaastattelujen lisäksi toteutettiin tulevaisuusverstaas, joka on ongelmanratkaisumenetelmä. Verstaas tarkoitus oli osallistaa henkilöstö toiminnan suunnitteluun. Tutkimustulokset on raportoitu omina kappaleinaan. Molempien menetelmien sekä teorian pohjalta on muodostettu johtopäätökset sekä kehitysehdotukset yhtiön palkitsemiseen.</p> <p>Johtopäätöksissä ja kehitysehdotuksissa käydään läpi eniten esille nousseita ja tärkeimmäksi koettuja asioita. Suurimpana kehityskohteena nähtiin strategian kirkastaminen konsernissa sekä alueyhtiötasolla. Yhtiön strategiasta tulisi johtaa palkitsemisstrategia ja sen avulla valita sopivimmat palkitsemistavat.</p>	
Avainsanat palkitseminen, palkitsemisstrategia, palkitsemisjärjestelmä, motivaatio, mittarointi, tavoitteet	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Aini Leppänen and Tiina Pennanen			
Title of Thesis Developing media sales representative reward system			
Date	21.12.2016	Pages/Appendices	74/4
Supervisor(s) Milla Siimekselä and Liisa Martikainen			
Client Organisation /Partners Savon Media Ltd			
<p>Abstract</p> <p>The thesis was commissioned by Savon Media Ltd which is part of Keski-suomalainen Plc group. The goal of the thesis was to provide development suggestions for Savon Media Ltd.'s current media sales rewarding system. The media environment is constantly changing which creates challenges for rewarding. Customer responsibilities, sales personnel's different roles and functioning targets and indicators also affect the creation of the rewarding system. The company wanted to survey how other media companies have responded to the challenges of rewarding.</p> <p>Theory of the thesis research consists of rewarding and motivation. The framework of the thesis comprises the theoretical part of rewarding literature and web material. The theory of rewarding was utilized when planning research and making conclusions and development suggestions.</p> <p>The nature of the thesis is a developmental case study which is designed to find new better solutions. Qualitative research was carried out as benchmarking. This method is used to learn from other companies and find already well working operation methods. The research method applied is a semi-structured theme interview. In addition to telephone interviews a future workshop was carried out. The purpose of the workshop was to involve personnel to planning the operations. The research results are reported as own chapters. Conclusions and developing suggestions for the company's rewarding are made based on both the methods and theory.</p> <p>In the conclusions and development suggestions the most important matters are covered. The main development suggestion was clarifying both the group's and Savon Media Ltd.'s strategy. The company's rewarding strategy should be consistent with the business strategy and based on these to select the best rewarding solutions.</p>			
Keywords rewarding, rewarding strategy, rewarding system, motivation, measuring, goals			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	MEDIA-ALA	7
2.1	Media-ala Suomessa	7
2.2	Savon Media Oy	9
2.2.1	Mediamyynti	9
2.2.2	Tuotteet ja palvelut	10
3	MITÄ ON PALKITSEMINEN?	12
3.1	Palkitsemisen merkitys	12
3.2	Motivaatio	13
3.3	Palkitsemisen kokonaisuus	17
3.4	Aineellinen palkitseminen	18
3.4.1	Peruspalkka	18
3.4.2	Täydentävät palkitsemistavat	19
3.4.3	Edut	20
3.5	Aineettomat palkitsemistavat	21
3.5.1	Työympäristö	21
3.5.2	Työnsisältö	22
3.5.3	Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet	22
3.5.4	Palaute ja arvostus	23
4	PALKITSEMISRATKAISUJEN MUODOSTUMINEN	24
4.1	Paras yhteensopivuus	24
4.2	Parhaat käytännöt	26
4.3	Oikeudenmukaisuus palkitsemisessa	27
4.4	Palkitsemisen vaikutus	28
4.5	Mittarit ja tavoitteet	30
4.6	Palkitsemisen johtaminen ja kehittäminen	33
5	LAADULLINEN TUTKIMUS	35
5.1	Palkitsemisen nykytila	35
5.2	Tutkimusmenetelmän valinta	37
5.3	Kysymysten laatiminen ja haastattelut	40
5.4	Aineiston käsittely ja analysointi	41

5.5 Tutkimuksen luotettavuus ja onnistuminen	43
6 TUTKIMUSTULOKSET	44
6.1 Benchmarking haastattelut	44
6.1.1 Yhteenveto	53
6.2 Tulevaisuusverstaas	55
6.2.1 Yhteenveto	58
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSIDEAT	59
8 POHDINTA.....	64
LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	68
LIITE 1: HAASTATTELURUNKO	71
LIITE 2: SAATEKIRJE RUOTSIIN	72
LIITE 3 TULEVAISUUSVERSTAAN SAATEKIRJE MYYJILLE	73
LIITE 4: TULEVAISUUSVERSTAAN KULKU.....	74

1 JOHDANTO

Opinnäytetyö on saatu toimeksiantona Savon Media Oy:lta. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa kehitysehdotuksia toimivampaan ja tehokkaampaan palkitsemiseen mediamyynnissä. Palkitseminen nähdään työnantajan ja työntekijän välisenä vaihtosuhteena, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Palkitsemisen tarkoituksena on suunnata tekemistä haluttuun suuntaan yrityksen strategian mukaisesti. (Hakonen ja Nylander 2015, 11.) Mediamyynnissä palkitsemiseen liittyy haasteita. Mediamurros, digitalisaatio sekä myyjien erikokoiset asiakasvastuut vaikuttavat palkitsemisen suunnitteluun.

Tomi Rönkkö on sivunnut mediamyyjien palkitsemista vuonna 2014 julkaistussa opinnäytetyössään, joka käsitteli myynnin johtamista media-alalla. Silloin Savon Media Oy:n mediamyyjien haastattelu palkitsemisen suhteen oli Rönkön (2014, 35) mukaan mielenkiintoinen. Hän on ehdottanut jatkotutkimusta mediamyyjien palkkamallista, joka liittyy vahvasti palkitsemiseen. Yhtiö halusi, että palkitsemista tarkastellaan uudestaan ja kehitetään kannustavammaksi.

Opinnäytetyössä käsitellään mediamyyjien palkitsemisen nykytilaa, tahtotilaa sekä verrokkilehtiä. Tutkimuksen avulla kartoitetaan palkitsemisen nykytilaa muissa mediataloissa, niin Suomessa kuin Ruotsissakin. Benchmarking-tutkimus on toteutettu puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Benchmarking-haastatteluiden avulla on haluttu selvittää, kuinka muut mediatalot ovat vastanneet palkitsemisen haasteisiin.

Haastattelujen ja teorian tiedon pohjalta Savon Median mediamyyjille toteutetaan työpaja, jonka avulla selvitetään organisaation henkilöstön kokemus palkitsemisen nykytilasta. Tarkoituksena on osallistaa henkilöstö palkitsemisen kehittämiseen. Työpajassa käydään läpi henkilöstön ajatuksia ja toiveita sekä keskustellaan palkitsemisen tulevaisuudesta rakentavasti. Osallistamisen tavoitteena on parantaa henkilöstön sitoutuneisuutta sekä motivaatiota ja pyrkiä palkitsemistapojen onnistuneeseen jalkauttamiseen. Teorian tiedon, benchmarking-haastatteluiden ja työpajan avulla on tarkoitus koota Savon Median johdolle yhteenveto tuloksista sekä kehitysehdotukset palkitsemisen osalta.

Johdannon jälkeen opinnäytetyössä käsitellään media-alaa sekä Suomessa että kansainvälisesti. Sen jälkeen tutustutaan toimeksiantajaan ja perehdytään teoriaan palkitsemisesta. Teorian jälkeen kuvataan Savon Media Oy:n palkitsemisen nykytila. Tämän jälkeen syvennytään itse laadulliseen tutkimukseen benchmarking-haastatteluiden ja tulevaisuusverstaan muodossa. Ennen viimeistä pohdinta kappaletta käydään läpi johtopäätökset tutkimuksesta sekä kehitysehdotukset.

2 MEDIA-ALA

Mediatoimiala on tiedon, viihteen, taiteen ja elämysten kokonaisuus, jonka muodostavat sanoma- ja aikakauslehdet, kirjat, tv- ja radio-ohjelmat sekä digitaaliset mediapalvelut. Media-ala palvelee yrityksiä, kuluttajia sekä julkista hallintoa. Tyypillisiä toimijoita media-alalla ovat painettujen ja sähköisten sisältöjen kustantajat ja tuottajat. (Viestinnän keskusliitto 2013.)

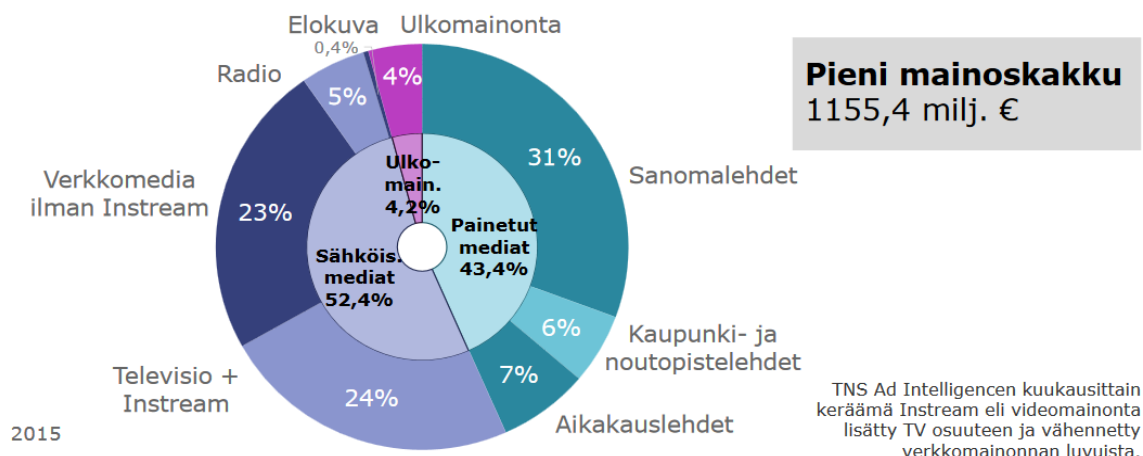
Maaikmassa eletään mediamurroksen aikaa. Perinteiset sanomalehdet menettävät asemaansa, sillä digitaalinen teknologia muuttaa maailmaa kiihtyvällä vauhdilla. Kuluttajien mediakäyttäytyminen muuttuu ja he viettävät yhä enemmän aikaa älylaitteiden parissa. Tämä tarkoittaa, että ihmisillä on useita kanavia tiedon ja uutisten saamiseen. Kuluttajat käyttävät mediasisältöjä monilla eri päätelaitteilla ja varsinkin mobiiliin merkitys on kasvanut. Muutos vaikuttaa myös mainostajiin, jotka haluavat olla siellä missä yleisökin on. Kuluttajien suosimiin välineisiin tulee tuottaa ja tarjota sisältöjä nimenomaan kuluttajien ehdoilla. (Kirsi Hakaniemi 2014; TNS Gallup 2016.)

Internetin kehitys ja digitalisoituminen ovat muuttaneet koko toimialaa, ja markkinoille tulee koko ajan uusia digitaalisia palveluratkaisuja. Kotimaiset toimijat eivät kilpaile kuluttajien huomiosta keskenään, vaan myös kansainvälisten sisällöntarjoajien palvelut ovat helposti saatavilla. Mainostajilla on perinteisen printtimainonnan lisäksi paljon enemmän markkinointikanavia, kuten verkossa Facebook- ja Google mainonta. Nämä molemmat kanavat heikentävät sanomalehtialan mainostuloja. (TNS Gallup 2016; Kirsi Hakaniemi 2014.)

Nykypäivän uutis- ja joukkotiedotusvälineiden malli luotiin vastaamaan 1900-luvun ihmisten tarpeita, mutta enää se ei toimi. Perinteinen liiketoimintamalli on ollut pitkään muuttumaton, mutta nyt Internet ja digitalisaatio luovat tarvetta muutokseen sekä uusia innovaatioita ja investointeja liiketoiminnalle. Rakentaakseen uuden liiketoimintamallin, media-alan yritysten on löydettävä uusia tapoja tuottaa arvoa. Uskotaan kuitenkin, että perinteiset ja digitaaliset mediaratkaisut tulevat molemmat säilymään markkinoilla vielä pitkään (Kirsi Hakaniemi 2014; TNS Gallup 2016).

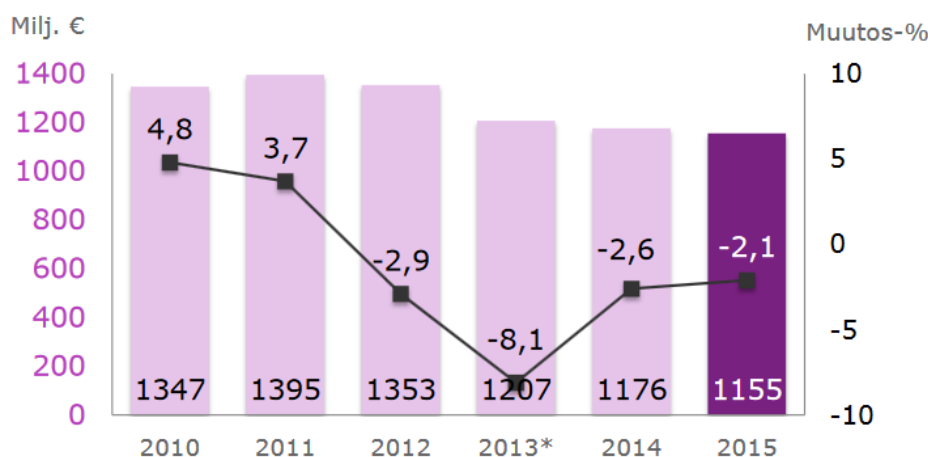
2.1 Media-ala Suomessa

Markkinointiviestinnän kehitystä seurataan mainoskakkujen avulla, jotka ovat pieni ja suuri mainoskaku. Pieni mainoskaku tarkoittaa mediamainonnan määrää, kun taas suuri mainoskaku kaikkea markkinointiviestintää. (Digital Media Finland 2013.)



KUVIO 1. Mediamainonnan osuudet mediaryhmittäin. (TNS Gallup 2015.)

Pieni mainoskaku (kuvio 1) oli vuonna 2015 euromääräisesti yhteensä 1155,4 miljoonaa euroa. Sähköiset mediat ovat mainoskakan arvosta 52,4 % ja painettu media 43,3 %. Ulkomainonnan osuudeksi jää 4,2 %. (TNS Gallup 2015.)



KUVIO 2. Mediamainonnan määrä ja kehitys. (TNS Gallup 2015.)

Mediamainonnan lasku (kuvio 2) loiveni vuonna 2015 ja painopiste siirtyi yhä enemmän sähköiselle puolelle. Kumulatiivinen muutos oli -2,1 %. Mainonnan määrä laski vuonna 2015 edelleen printissä ja televisiossa. Positiivista kehitystä mainonnan määrässä oli radio-, ulko-, verkko- ja elokuva-mainonnassa. (TNS Gallup 2015.)

Lokakuussa 2016 mainonnan määrä laski 3,0 % vuoden 2015 lokakuuhun verrattuna TNS Ad Intelligencen seurannassa olevissa medioissa. TNS Ad Intelligence seurannassa olevaan mediavalikoimaan kuuluvat sanomalehdet, kaupunki- ja noutolehdet, aikakauslehdet sekä televisio- radio- ja ulkomainonta. TNS Gallup tuottaa Suomen johtavaa markkinatutkimusta. Kokonaisuudessaan mediamainonnassa on kuitenkin nähtävissä piristymistä vuonna 2016 aikaisempiin vuosiin verrattuna. (TNS Gallup 2016; IAB 2016.)

2.2 Savon Media Oy

Opinnäytetyömme toimeksiantaja Savon Media Oy kuuluu Keskisuomalainen Oyj konserniin. Keski-suomalainen Oyj on Suomen neljänneksi suurin mediakonserni, jossa työntekijöitä on yhteensä 1200 henkilöä lähes 40 eri paikkakunnalla. Konsernin palveluihin kuuluu laadukkaiden uutissisältöjen tuottamisen lisäksi monikanavaiset markkinoinnin ja viestinnän kokonaisratkaisut. Palveluita ovat lehti- ja digimedit, markkinointi- ja viestintäpalvelut sekä näkyvyys-, paino- ja tutkimuspalvelut. Keski-suomalainen Oyj:n liikevaihto vuonna 2015 oli 149,8 miljoonaa euroa. (Keskisuomalainen Oyj vuosikertomus 2015.)

Konsernin sanoma- ja kaupunkilehtien liiketoiminta on keskitetty kolmeen alueelliseen yhtiöön, jotka ovat Etelä-Suomen Media Oy, Keski-Suomen Media Oy sekä Savon Media Oy. Konsernin mediamyynti on yhtenäinen, mikä tarkoittaa sitä, että myyjien toimintamallit ovat samanlaiset jokaisessa alueyhtiössä. Myyjät saavat myydä myös muiden alueiden tuotteita ja palveluita. Valtakunnallisesti konserni tarjoaa 60 eri mediaa. Jos mitataan lehtinimikkeiden määrää, Keskisuomalainen Oyj on Suomen suurin sanoma- ja kaupunkilehtikustantaja. Konserni on kaupunkilehtien markkinajohtaja Suomessa. Keski-Suomen ja Savon mediamarkkinassa konsernilla on ylivoimainen tavoitavuus yli 100 vuoden kokemuksella. (Keskisuomalainen 2016.)

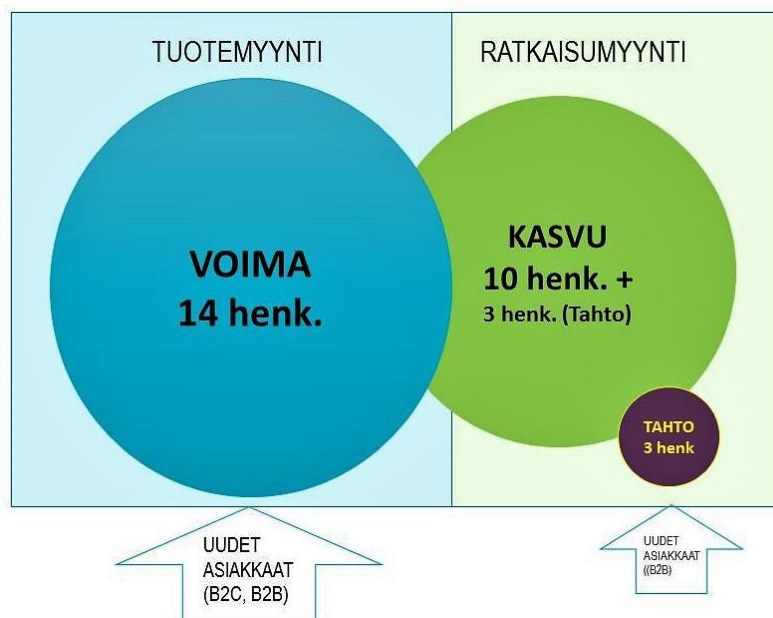
2.2.1 Mediamyynti



KUVIO 3. Savon Media Oy:n organisaatiorakenne. (Vanttinen 2016.)

Kuviossa 3 on esitelty Savon Media Oy:n organisaatiorakenne sekä kunkin alueemyyntipäällikön vastuulla olevat lehdet. Savon Media Oy:n toimitusjohtaja on Erkki Summanen, joka on myös koko konsernin myyntijohdaja. Tiimien esimiehenä ja Savon Media Oy:n myyntijohdajana toimii Mirja Vanttinen. Hänen alaisuudessaan työskentelee neljä alueemyyntipäällikköä, jotka kantavat vastuuta tietyistä lehdistä. Myyntiorganisaatiossa työskentelee yhteensä 32 myynnin asiantuntijaa, joista kuusi hen-

kiilöä kuuluu myyntipalveluun. Mediamyyjät vastaavat ilmoitusmarkkinoinnista kontaktoimalla asiakkuuksia puhelimitse ja sähköpostitse sekä tapaamalla heitä kasvokkain. Mediamyyjät rakentavat ja auttavat yrityksiä heidän mainos- ja markkinointitarpeissaan niin printti- kuin digimedian puolella. (Vänttinen 2016.)



KUVIO 4. Myyjäroolit. (Vänttinen 2016.)

Myyjät on neljän tiimin lisäksi jaettu kolmeen eri ryhmään (kuvio 4), joita ovat voima (tuotemyynti), kasvu (ratkaisumyynti) sekä tahto (asiantuntijamyynti). Voima ryhmässä myyjät keskittyvät nopeaan tuotemyyntiin pienemmille paikallisille nykyasiakkaille. Kasvu ryhmän myyjät kartoittavat asiakkaan tarpeita syvällisemmin ja räätälöivät heille laajemman ratkaisukokonaisuuden. Kasvu ryhmässä myyjän roolina on olla ratkaisun tuottajana. Tahto ryhmän myyjät keskustelevat laajemmin asiakkaan liiketoiminnasta ja haasteista. Kumppanuuden tavoitteena on tuottaa lisää liikevaihtoa ja parantaa kannattavuutta. Tahto ryhmässä kauppohen syntymiseen menee enemmän aikaa, mutta ne ovat vastaavasti suurempia. (Vänttinen 2016.)

2.2.2 Tuotteet ja palvelut

Lehti on tänä päivänä paljon enemmän kuin perinteinen paperinen lehti. Teknologian ja uusien välineiden myötä päivän lehteä luetaan myös puhelimitse, tabletista ja kannettavilta tietokoneilta. Sen vuoksi myös mainostajan täytyy näkyä monikanavaisesti. Savon Media Oy tarjoaa samalta luukulta ilmoitukset 17 eri lehteen sekä digitaalisiin kanaviin. Alla olevassa kuviossa 5 on esitetty Savon Median printti- ja digituotteiden levikkikartta. Asiakasta voidaan palvella saman katon alta kaikissa markkinointitarpeissa. (Savari 2015, 6.)



KUVIO 5. Savon Media Oy:n lehtien levikkikartta. (Savon Sanomat 2016.)

Savon Media Oy:lta saa ilmoitukset eri lehtiin ja verkkoon, graafisen ilmeen uudistuksen tai kokonaan uudet kotisivut. Digipalveluihin kuuluvat verkko- ja mobiilipalvelut, lukulaitelhdet sekä netti-TV. Spotti- ja display-mainonta, sisältömarkkinointi, some- ja hakukonemainonta sekä hakukoneoptimointi ovat myös osa digipalveluita. Lisäksi Savon Media Oy:n kautta voi ostaa mediatilaa ohjelmallisen ostamisen avulla. Blogit ja uutiskirjeet kuuluvat myös digipalveluihin. (Savari 2015, 6; Huusko 2016-05-20.)

Konsernin palveluihin kuuluu lehti- ja digimedioiden lisäksi myös muita palveluita. Markkinointi- ja viestintäpalveluja konsernissa suunnittelee ja toteuttaa Kamua Oy. Heidän palveluihinsa kuuluvat visuaalinen suunnittelu ja mainonta, sekä viestinnän suunnittelu. Tuotantopalveluja tarjoaa Medisevät Oy, jonka tärkeimpiin palveluihin kuuluvat ilmoitusvalmistus, bannerituotanto sekä lehtitaitot. Mediasevät Oy:n lisäksi painopalveluita tuottavat myös Lehtisevät Oy:lta sekä Painotalo Plus Digital Oy:lta. He painavat esimerkiksi käyntikortteja, suoramainostuotteita ja messumateriaaleja. Tietoykköksen kautta asiakas saa kattavat tutkimuspalvelut, joita ovat esimerkiksi asiakastyytyväisyys-, henkilöstö- ja markkinatutkimukset. Savon Media Oy pystyy tarjoamaan markkinointiratkaisut monikanavaisesti sekä kohdennetusti. Yhtiö tarjoaa asiakkailleen kattavat palvelut markkinointitarpeissa. (Huusko 2016-05-20.)

3 MITÄ ON PALKITSEMINEN?

Palkitseminen on osa jokaisen työpaikan arkea ja työstä tulee maksaa palkkaa. Palkitseminen voidaan määritellä organisaation ja sen henkilökunnan väliseksi kaksisuuntaiseksi prosessiksi, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Se on vaihtosuhte, jossa työntekijä antaa aikansa, työpanoksensa ja osaamisensa työnantajan käyttöön ja saa siitä vastineeksi palkkaa sekä erinäisiä palkkioita. Käytännössä kaikkia asioita, jotka työntekijä kokee motivoiviksi tai palkitseviksi voidaan pitää palkittamisena. (Rantamäki, Kauhanen ja Kolari 2006, 16.)

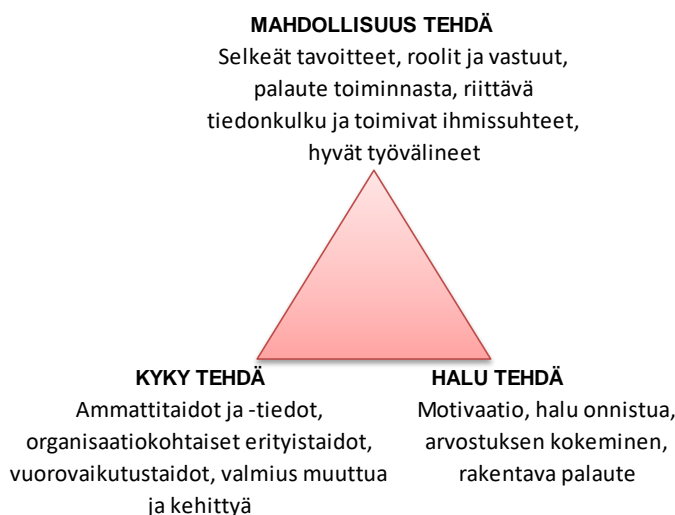
Palkittamisen tarkoitus on kannustaa ja motivoida työntekijöitä tehokkuuteen sekä yrityksen strategian mukaiseen toimintaan. Strategiset päämäärät konkretisoidaan ja ne muutetaan toiminnallisiksi tavoitteiksi. Palkittamisen perusteet antavat käsityksen siitä, mitä työntekijältä odotetaan. Palkittamalla voidaan pyrkiä myös esimerkiksi edistämään työhyvinvointia. Sillä voidaan houkutella uusia työntekijöitä sekä samalla pyrkiä sitouttamaan nykyisiä. (Hakonen ja Nylander 2015, 11; Rantamäki ym. 2006, 16.)

Palkittamisvastuu on olennainen osa esimiestyötä. Palkittaminen nähdään johtamisen välineenä. Sen avulla johto viestii halutusta toiminnasta sekä pyrkii tukemaan organisaation strategian toteutumista ja tavoitteiden saavuttamista. Palkittamisratkaisulla on vaikea miellyttää kaikkia, sillä jokaisella organisaation jäsenellä on omat toiveensa ja arvostuksensa. Tavoiteltujen vaikutusten aikaansaaminen ei ole itsestäänselvää, tai helppoa. Tarvitaan viisaita palkittamiskäytänteitä, jotta palkittaminen onnistuisi. (Hakonen ja Nylander 2015, 11.)

3.1 Palkittamisen merkitys

Sekä työntekijän, että työnantajan tulee hyötyä palkittamisen vaihtosuhteesta. Työntekijä toimii organisaation hyväksi ja saa vastineeksi työstään hänelle merkityksellisiä asioita. Organisaation näkökulmasta on ratkaisevaa miten paljon työntekijä on valmis panostamaan ja mihin hän toimintansa suuntaa. Organisaation tulee miettiä, mitkä asiat motivoivat työntekijää ja saavat hänet keskittymään liiketoiminnan kannalta oikeisiin asioihin tavoitteiden saavuttamiseksi. Kun työntekijä kokee vaihtosuhteen olevan kunnossa, hän on todennäköisesti valmis ponnistelemaan enemmän tavoitteiden saavuttamiseksi sekä innokkaampi kehittymään työssään. (Rantamäki ym. 2006, 15–16.)

Hyvään suoritukseen päästään, kun työntekijä osaa työnsä ja haluaa tehdä sen hyvin. Ratkaisevaa on, että työntekijällä tulee olla riittävä osaaminen, tiedot ja taidot sekä halu onnistua. Organisaation rooli on mahdollistaa onnistuminen esimerkiksi huolehtimalla, että tavoitteet ja roolit ovat selkeitä sekä tarjoamalla työntekijälle hyvät työvälineet. Rantamäki, Kauhanen ja Kolari (2006, 19–20) jakanut kirjassaan Onnistu palkittamisessa näkemyksen, jonka mukaan onnistumista voidaan tukea kolmesta näkökulmasta.



KUVIO 6. Hyvän työsuorituksen edellytykset. (Rantamäki ym. 2006, 19.)

Yllä kuvatut kolme näkökulmaa (kuvio 6) ovat tärkeitä onnistumisen mahdollistamisessa. Näin voidaan kannustaa henkilöstöä kehittämään omaa osaamistaan. Palkitsemalla voidaan lisätä halua ponnistella tavoitteiden saavuttamiseksi. Myös tavoitteet itsessään selkiytyvät palkitsemisen ansiosta. Lisäksi palkitseminen voi luoda tilanteita palautteenantoon ja lisätä tiedonkulkua. (Rantamäki ym. 2006, 19–20.)

3.2 Motivaatio

Työympäristössä motivaatiolla tarkoitetaan henkilön halua ja pyrkimystä tehdä yhtiön kannalta oikeita asioita. Motivoitunut työntekijä tietää asetetut tavoitteet ja haluaa ponnistella niiden saavuttamiseksi. Työmotivaatio luo työhön liittyvää toimintaa ja sillä on muoto, suunta, voimakkuus sekä kesto. Työmotivaation muodolla tarkoitetaan henkilön sisäistä vireystilaa. Työmotivaation suunnalla taas tarkoitetaan sitä, että henkilön toiminta suuntautuu jotakin tavoitetta kohti. Työntekijä voi esimerkiksi haluta kehittyä tehtävässään ja pyrkiä luomaan uraa kyseisessä organisaatiossa. Työmotivaation kesto vaihtelee, joskus henkilö voi olla motivoitunut lyhytaikaisesti ja toisessa tilanteessa motivaatio voi kestää vuosia. Motivaation voimakkuuteen taas vaikuttavat työntekijän sisäiset tekijät sekä ulkopuolinen ympäristö ja johtamistapa. (Kauhanen 2015, 101; Rantamäki ym. 2006, 20.)

Työmotivaatio koostuu erinäisistä tekijöistä työntekijän, työn ja työympäristön vuorovaikutuksen tuloksena. Jokaisella on omia odotuksia työtä kohtaan, mikä vaikuttaa siihen, kuinka mielekkäänä ja motivoivana työ koetaan. Nieminen ja Tomperi (2008, 33) kärjistävät odotukset kolmeen; jollekin työ on vain keino elättää itsensä, toiselle ura ja kolmannelle kutsumus. Nämä odotukset työtä kohtaan vaikuttavat motivaatioon. Ihmisille, jotka käyvät töissä vain maksaakseen laskut, ei työllä ole niin merkitystä, vaan todellinen elämä tapahtuu työn ulkopuolella. Urakeskeisille ihmisille on tärkeää voida kehittyä ja edetä työssä ja myös rahallinen menestys on luultavasti tällöin motivaattori. Kutsumustyötä tekeillä sisäinen motivaatio on tärkeässä asemassa ja tällöin itse työstä nautitaan, eikä sitä tehdä ulkoisten asioiden takia.

Ihmisellä on kaksi perustarvetta, kaipuu omaehtoisuuteen sekä tarve yhteisöllisyyteen. Nämä perimmäiset tarpeet vaikuttavat siihen millaiseksi työ koetaan. Ihmiset haluavat pystyä hyödyntämään omaa osaamistaan ja kehittyä sekä jossain määrin määrätä itse työstään. Työ ei saa olla liian yksitoikkoista tai kontrolloitua. Yhteisöllisyyden näkökulmasta ihmiset kaipaavat tunnustusta työlleen sekä tunnetta, että ovat osa jotain suurempaa kokonaisuutta. (Nieminen ja Tomperi 2008, 33).

Ihmisen tavoitteet ja elämäntilanne vaikuttavat myös siihen, mitkä asiat koetaan merkittävänä. Tavoitteet vaihtuvat usein iänmyötä ja uran kehittyessä. Työuran alussa panostetaan usein uran rakentamiseen, sekä perheeseen ja lapsista huolehtimiseen. Myöhemmällä iällä tavoitteet keskittyvät enemmän liikuntaan ja terveyteen sekä itsestään huolehtimiseen. Tämä vaikuttaa esimerkiksi siihen millaisena organisaation palkkiot ja henkilöstöedut koetaan. (Rantamäki ym. 2006, 22.)

Motivoitunut henkilöstö on yrityksen menestymisen kannalta avainasemassa. Motivaatio voidaan määrittellä mielentilaksi, joka määrittää, mitä asioita, millä vireydellä ja kuinka kauan kulloinkin tehdään. Motivaatio vaikuttaa suoraan siihen, miten kovasti työntekijät haluavat päästä tavoitteisiin, miten sitoutuneita he ovat ja kuinka haasteellisia tehtäviä he haluavat vastuulleen. Motivaatio vaikuttaa myös suorituksen laatuun ja sitä pidetään keskeisenä tekijänä henkilöstön sekä yrityksen suori-tuskyyvyssä. Motivaatiota käsiteltäessä puhutaan usein yksilön käyttäytymisestä, tehdyistä valinnoista sekä tekemisen kestosta. Tällä tarkoitetaan, että motivaation avulla voidaan selittää yksilön toimintaa, esimerkiksi miksi tekemistä suunnataan tiettyihin asioihin. (Hakonen ja Nylander 2015, 136; Nieminen ja Tomperi 2008, 31.)

Motivaatio koostuu motiiveista. Motiiveilla tarkoitetaan ihmisen tarpeita, haluja, viettejä sekä sisäisiä ylläkköitä tai palkkioita sekä joissain tapauksissa myös rangaistuksia. Motiivina voidaan pitää esimerkiksi halua osoittaa pätevyytään tai tarvetta ottaa työssä haasteellisia riskejä. Motiivi sana on peräisin latinankielen sanasta *motere*, joka tarkoittaa liikuttaa. Motiivit siis liikuttavat meitä, virittävät ja ylläpitävät käyttäytymisemme suuntaa. Myös emootiot liittyvät vahvasti motiiveihin ja ne ovat energiaa motivaation taustalla. (Nieminen ja Tomperi 2008, 32–33.)

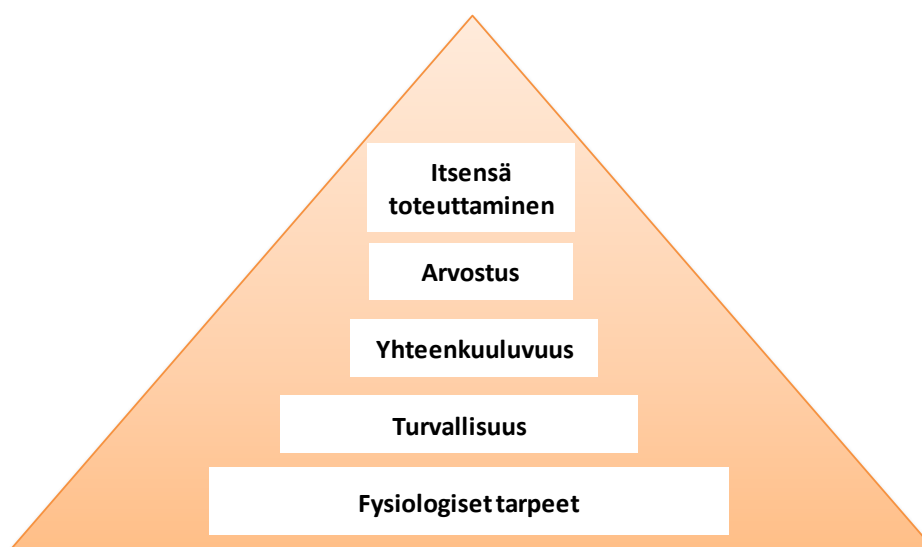
Motivaatio voidaan jakaa yleismotivaatioon sekä tilannemotivaatioon. Yleismotivaatiolla tarkoitetaan yksilön pysyvää kiinnostuksen tasoa tiettyä toimintaa kohtaan. Pysyvyydellä tarkoitetaan tällöin, ettei motivaatio vaihtelee tilanteesta toiseen vaan esimerkiksi peruskiinnostus työtehtävien suorittamiseen on jatkuvaa, eikä vaihtelee päivän mukaan. (Nieminen ja Tomperi 2008, 32.)

Tilannemotivaatio taas liittyy tiettyyn tilanteeseen. Voidaan puhua tilannemotivaatiosta, mikäli myyjä motivoituu esimerkiksi hetkellisesti myyntikilpailun ansiosta. Tällöin tietty tavoite motivoi tilapäisesti myyjää. Tilannemotivaation taustalla vaikuttaa yleismotivaation taso sekä muut asiat, kuten palkinto suhteessa työmäärään sekä mahdollisuus vaikuttaa toiminnan tapoihin, joilla päämäärään pyritään. (Nieminen ja Tomperi 2008, 32.)

Motivaatio ei ole konkreettinen asia tai ilmiö, ja siksi sitä pyritään selittämään erilaisten teorioiden avulla (Hakonen ja Nylander 2015, 136). Motivaatioteorioita on useita, mutta ne voidaan jakaa kol-

meen pääluokkaan, jotka ovat tarveteoriat, yllyketeoriat sekä odotusarveteoriat. Tarveteoriat selittävät motivaatiota hierarkkisesti luokiteltujen sisäisten tarpeiden avulla. Yllyketeoriat selittävät ihmisen käyttäytymistä sekä motivaatiota ulkoisten tekijöiden eli kannusteiden, palkkioiden ja rangaistusten kautta. Odotusarveteorioiden mukaan motivaatiota kuvataan niin, että jokainen reagoi yksilöllisesti käyttäytymistämme ohjaaviin ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin, eli kannusteisiin ja tarpeisiin. Näihin teorioihin viitaten voidaan ajatella, että ihmisen työmotivaation syntyyn keston ja tasoon vaikuttavat yksilön sisäiset tarpeet, kannusteet ja palkkiot sekä yksilölliset odotukset ja päätelmät liittyen tarpeisiin ja kannusteisiin. Ihmiset arvioivat muun muassa miten vaativaa työ on, miten todennäköisesti työstä saa palkkion ja miten hyvin nämä palkkiot vastaavat tarpeita. (Nieminen ja Tomperi 2008, 34.)

Tunnetuin tarveteoria on Maslowin tarvehierarkia, jonka mukaan hierarkkisesti motivaation alimmalla tasolla ovat ihmisen fysiologiset tarpeet. Tarpeet kehittyvät hierarkkisesti ylöspäin ja korkeimmalla tasolla ovat itsensä toteuttamisen ja henkisyiden tarpeet. Tarvehierarkian mukaan ihmisellä on luontainen halu tavoitella jatkuvasti korkeampia tarvehierarkkisia tasoja. Ylemmän tason tarpeet eivät kuitenkaan motivoi elleivät alemman tason tarpeet ole tyydytettyjä. Maslowin tarveteorian mukaan alimmat tarvetasot ovat kaikille ihmisille yhteisiä ja yksilölliset erot näkyvät vasta hierarkian ylemmissä tarpeissa. (Saul Mcleod 2016.) Maslowin hierarkian tasot ovat kuvattuna kuviossa 7 alapuolella.



KUVIO 7. Maslowin tarvehierarkia. (Saul Mcleod 2016.)

Näkökulman mukaan rahallisen palkitsemisen mahdollisuudet ovat rajalliset, sillä rahalla voidaan täyttää vain tietyntyylisiä tarpeita. Työmotivaation näkökulmasta yksilön tarpeet voidaan jakaa toimeentulotarpeisiin, liittymistarpeisiin sekä kasvutarpeisiin. Rahalla voidaan ostaa ruokaa ja lyhentää lainaa tai maksaa harrastuksia ja näin vastata toimeentulotarpeisiin, jotka liittyvät taloudelliseen hyvinvointiin. Rahalla voidaan taata jatkuvuutta elämään. Useimmat haluavat työn, joka takaa toimeentulon pidemmäksi aikaa ja näin täyttää turvallisuuden tarpeita. Myös esimerkiksi palkitsemismallit, kuten bonukset tyydyttävät toimeentulotarpeita. Taloudellisen palkitsemisen voidaan nähdä siis täyttävän vain hierarkian kahden alimman tason tarpeita. Maslowin teorian mukaan fysiologisten

ja turvallisuuden tavoitteiden täyttymisen jälkeen rahalla ei ole käytännössä motivoivaa vaikutusta. (Nieminen ja Tomperi 2008, 35; Hakonen ja Nylander 2015, 142.)

Ihmisten liittymistarpeet ovat sosiaalisia tarpeita eli Maslowin tarvehierarkian yhteenkuuluvuuden ja arvostuksen tarpeita. Työelämässä tällä voidaan tarkoittaa työyhteisön yhteisöllisyyttä, yhteistyötä ja jaettuja arvoja, visioita ja päämäärää. Lisäksi liittymistarpeet liittyvät työympäristössä toisilta saatuun kunnioitukseen sekä itsekunnioitukseen. Tämä tarkoittaa ensisijaisesti kokemusta siitä, että työtoverit sekä työnantaja arvostavat työntekijää. (Nieminen ja Tomperi 2008, 36.)

Kasvutarpeet ovat tarvehierarkian korkeimmalla tasolla. Kasvutarpeet liittyvät ammatillisen ja henkisen suorituskyvyn parantamiseen. Ihmisen korkeimman tarpeen eli itsensä totuttamisen tarpeen tyydyttämiseen liittyy työelämässä muun muassa pyrkimys päästä mielekkäisiin ja merkityksellisiin työtehtäviin. Tämä tarkoittaa palkitsemisen näkökulmasta keskittymistä työn sisältöön ja osaamisen kehittämiseen. Tämä voidaan huomioida palkitsemisessa esimerkiksi tarjoamalla työntekijöille heidän omaa tilannettaan ja tarpeitaan vastaavaa palkitsemista. Teorian mukaan aineettomat palkitsemistavat kuten kehitysmahdollisuudet motivoivat myös silloin, kun rahallinen palkitseminen ei. (Nieminen ja Tomperi 2008, 36; Hakonen ja Nylander 2015, 142.)

On todennäköistä, että jos yksilö pystyy työssään täyttämään näitä korkeimman tason tarpeita, hän on sisäisesti motivoitunut. Sisäinen motivaatio on lähtöisin työstä itsestään. Työ palkitsee ja vie eteenpäin. Tämä näkyy tarmokkuutena, omistautumisena, uppoutumisena ja korkeana ammatillisena itsetuntona. Sisäisesti motivoiva työ on monipuolista, haasteellista sekä mielekästä. Sisäisesti motivoituneen henkilön palkkioita ovat työn ilo ja tyytyväisyys. Työhönsä sisäisesti motivoitunut työntekijä ei työskentele ulkoisten palkkioiden tai päämäärien voimasta vaan tekee työtään itseään varten. Työ on päämäärä itsessään eikä keino muiden päämäärien toteuttamiseksi. Korkeimpien tarpeiden tyydyttäminen luo työntekijälle pysyvän myönteisen tunnetilan. Sisäiset palkkiot voivat johtaa pysyvään motivaatioon, minkä vuoksi niitä pidetään tehokkaampina motivaation lähteinä kuin ulkoisia palkkioita. (Nieminen ja Tomperi 2008, 36–37.)

Työympäristöstä tai ulkoisista palkkioista lähtöisin olevaa motivaatiota kutsutaan ulkoiseksi motivaatioksi. Ulkoisia palkkioita ovat esimerkiksi palkka, työsuhte-edut sekä palkkiot, kuten bonukset. Ulkoinen motivaatio liitetään tarvehierarkia alempien tarpeiden täyttämiseen. Ulkoiset palkkiot voivat motivoida lyhyellä aikajaksolla. Myyntikilpailut, palkankorotus tai ylennys voivat olla tämän tyyppisiä lyhytkestoisia motivointikeinoja. Lyhytkestoisen vaikutuksen vuoksi tarvetta tällaisille palkkiolle voi esiintyä usein. Jos siis halutaan luoda pidempikestoista motivaatiota, täytyy huomioida sisäinen motivaatio ja siihen liittyvät palkkiot. (Nieminen ja Tomperi 2008, 37.)

Ulkoisen ja sisäisten palkkioiden erotteleminen ei ole aina yksinkertaista, sillä esimerkiksi erinomaisesta suorituksesta saatu bonus on pätevyyden mitta ja voi palkita myös sisäisesti. Johtajan tehtävä on tukea motivaatiota sekä ulkoisilla palkkioilla, kuten innostavalla palkitsemisjärjestelmällä, sekä tukea myyjän sisäistä motivaatiota esimerkiksi varmistamalla, että työntekijä ymmärtää työnsä merkityksen, tiedostaa edistymisensä sekä pätevyytensä. Viimekädessä ihmiset arvioivat, kuinka hyvin

saatava palkkio vastaa tarpeita sekä tehtyä työpanosta, mikä on uhrauksen ja hyödyn suhde. Tämä vaikuttaa motivaation voimakkuuteen ja keston. (Nieminen ja Tomperi 2008, 37–39.)

3.3 Palkitsemisen kokonaisuus

Palkitsemisen kokonaisuus koostuu yrityksen aineellisesta ja aineettomasta palkitsemisesta. Aineellisella palkitsemisella käsitetään rahalliset sekä rahanarvoiset palkitsemistavat, esimerkiksi peruspalkka. Aineetonta palkitsemista ovat kaikki koulutus- ja kehittämismahdollisuuksiin, työnsisältöön, työympäristöön ja palautteeseen liittyvät asiat. (Aalto-yliopisto 2012.)

Palkitsemisen kokonaisuus on siis organisaation itsensä määrittelemä. Palkitsemisen kokonaisuudessa huomioidaan palkan lisäksi lakisäätteiset asiat sekä edut ja mahdolliset täydentävät palkkiot. WorldatWork, yksi maailman suurimmista palkitsemisammattilaisten yhdistyksistä, määrittelee palkitsemisen kokonaisuuden muodostuvan palkasta, eduista, työ- ja perhe elämän yhteensopivuudesta, suoriutumisesta, huomioimisen keinoista sekä ura- ja kehittymismahdollisuuksista. (Hakonen ja Nylander 2015, 21–22.)

Rantamäki, Kauhanen ja Kolari (2006, 16) määrittelevät kirjassaan Onnistu palkitsemisessa palkitsemisen kokonaisuuden koostuvan neljästä osa-alueesta, jotka ovat työ- ja tapa toimia, kasvu ja kehittyminen, henkilöstöedut sekä rahallinen palkitseminen. Nämä neljä palkitsemisen osa-alueetta muodostavat palkitsemisen nelikentän.

Työllä ja tavalla toimia käsitetään työn sisältö, tapa toimia sekä esimiestyö. Tärkeää työsuhteessa ja organisaation tavassa toimia on, että henkilö kokee luottamuksen ja arvostuksen tunteita. Henkilöstöä arvostava johtaja sekä reilu esimies vaikuttavat motivaatioon. Kasvulla ja kehitymisellä tarkoitetaan henkilön osaamisen kehittymistä sekä työuran rakentumista. Työssä kehittyminen on tärkeää työntekijän näkökulmasta. Kehityskeskustelut ovat yksi käytetyimmistä välineistä yksilön kehitystavoitteiden sekä organisaation osaamistarpeiden yhteensovittamisessa. Henkilöstöetuihin kuuluvat esimerkiksi joustavat työajat, hyvät työvälineet sekä olosuhteet. Henkilöstöeduilla halutaan muun muassa helpottaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Henkilöstöeduilla viestitään, että organisaatio välittää työntekijöistään. Rahallinen palkitseminen on konkreettinen vastine työn teosta. Tyyppisimpiä rahallisia palkitsemistapoja ovat peruspalkka, tulospalkkio, voittopalkkio, aloitepalkkio tai optiot. (Rantamäki ym. 2006, 16–18.)

Palkitsemisen kirjo on laaja, sillä yksilöt voivat kokea hyvin erilaiset asiat merkityksellisinä ja palkitsevina. Taitava esimies pystyy korostamaan palkitsemisen elementtejä, jotka ovat työntekijöille merkityksellisiä. Tällä tarkoitetaan, että esimies sovittaa yhteen yhtiölle keskeiset asiat sekä työntekijöille tärkeät tekijät. (Rantamäki ym. 2006 16–19.)

3.4 Aineellinen palkitseminen

Aineellinen palkitseminen on työn tekemiseen oleellisesti liittyvä asia. Työnantajan maksama palkka on korvaus tehdystä työstä. Työpaikkakohtaista on, kuinka paljon sitä maksetaan ja miten jaoteltuna. Peruspalkan päälle voidaan maksaa palkanlisää, kuten monitaitoisuuslisää tai perehdyttäjälisää. Peruspalkan lisäksi joillain työntäjillä on käytössä täydentäviä palkitsemistapoja, kuten tulospalkkiojärjestelmiä. Myös luontoisedut ja muut rahanarvoiset edut ovat taloudellista, eli aineellista palkitsemista. (Kauhanen 2015, 126–140.)

3.4.1 Peruspalkka

Peruspalkka on korvaus työntekijän työpanoksesta. Vaativammasta työstä maksetaan yleisesti enemmän palkkaa. Palkan suuruuteen vaikuttavat myös kokemus työ- ja toimintaympäristössä sekä henkilökohtainen suoriutuminen. Myös organisaation menestyminen sekä työvoimatilanne vaikuttavat palkkatasoon sekä palkkakehitykseen. Hyvin menestyvällä yrityksellä on paremmat mahdollisuudet palkita aineellisesti henkilöstöä ja pyrkiä sitouttamaan työntekijöitä näin. (Hakonen ja Nylander 2015, 23–26.)

Peruspalkkaustapoina pidetään aika-, urakka-, palkkio- ja provisiopalkkoja. Näistä yleisimmin käytetty palkkamuoto on aikapalkka, jota käytetään esimerkiksi toimihenkilöillä ja virkamiehillä. Urakka-, palkkio-, ja provisiopalkkoja käytetään lähinnä myyntitehtävissä ja teollisuuden työntekijätöissä. Myyjien palkkiopalkkoja nimitetään usein provisiopalkkoiksi. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman ja Ylikorkala 2014.)

Urakka- ja palkkiopalkka ovat suoritusperusteisia palkkaustapoja, joissa palkka määräytyy aikaansaannoksen mukaan. Tavallista on, että työntekijällä on kiinteä pohjapalkka ja sen päälle maksetaan suoritteiden mukaan lisäpalkkaa, esimerkiksi provisiota. Muuttuva palkanosa voi vaihdella kuukausittain. Tällaisten palkkaustapojen tavoitteena on optimoida hyöty maksetulle palkalle. Urakka- ja palkkiopalkkaus ohjaavat työntekijän toimintaa voimakkaasti, sillä suoritteet ja työn tuottavuus huomioidaan. Urakka- ja palkkiopalkkaa voidaan soveltaa töihin, joissa työ on määrämuotoista ja standardoitavissa. Palkkiopalkat ovat sidottu yleensä työehtosopimukseen. Yritysjohto voi päättää täydentävien palkkaustapojen käytöstä. (Hakonen ja Nylander 2015, 30–31.)

PALKANOSA	PERUSTEET
Tulosperusteinen	-ennalta asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen
Henkilöperusteinen	-esim. osaamiseen tai suoriutumisen arviointiin
Työperusteinen	-työn vaativuuden arviointiin, esim. työn edellyttämät tiedot, taidot ja vastuu

KUVIO 8. Palkkauksen perusteet. (Hakonen ja Nylander 2015, 94.)

Aikapalkka koostuu työkohtaisesta sekä henkilökohtaisesta palkanosasta, lisäksi voidaan maksaa tulosperusteista palkkaa (kuvio 8). Useissa työpaikoissa työvuosilisät on korvattu henkilökohtaisella palkanosalla, sillä näin palkkakehitystä voidaan edistää riippumatta työntekijän iästä. Palkkakehitys

keskittyy tällöin työvuosien sijaan ammatinhallintaan ja suoriutumiseen, jota arvioidaan laadullisin menetelmin, esimerkiksi esimiehen ja alaisen välisessä keskustelussa. Nykyisin yleisesti käytettyä palkkausjärjestelmää, jossa palkan määrässä huomioidaan tehtävän vaativuus sekä oma suoriutuminen, pidetään yleisesti oikeudenmukaisena. Yrityksissä ei kuitenkaan aina välttämättä erotella tehtäväkohtaista ja henkilökohtaista palkanosaa, vaikka molemmat vaikuttaisivatkin kuukausipalkkaan. Työssä hyvin suoriutuminen voidaan huomioida suoraan peruspalkassa, tai esimerkiksi täydentävinä palkkioina. (Hakonen ja Nylander 2015, 25–26.)

Työperusteinen palkanosa määritellään työn sisällön ja todellisen vaativuuden mukaan. Työperusteisen palkanosan tarkoitus on viestiä, että organisaatiossa arvostetaan ammattitaitoa ja osaamista ja vaativampiin tehtäviin kouluttautuminen ja eteneminen kannattaa yksilöä myös rahallisesti. Henkilöperusteinen palkanosa riippuu yksilön kokemuksesta, pätevydestä, tietojen ja taitojen käytöstä sekä työsuorituksen arvioinnista. Voidaan ajatella, että itsessään tiedot eivät riitä vaan niiden tulisi näkyä taitavana suoriutumisenä. Tuloperusteinen palkanosa määräytyy tuloksen tai aikaansaannoksen mukaan. Tuloperusteinen palkkaus perustuu ennalta määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseen. (Rantamäki ym. 2006, 95.)

3.4.2 Täydentävät palkitsemistavat

Täydentävillä palkitsemistavoilla palkitaan henkilöstöä yleensä organisaation hyvistä tuloksista sekä erinomaisista työsuorituksista, lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Täydentävät palkkaustavat ovat peruspalkan päälle maksettavia palkkioeria. Täydentäviä palkitsemistapoja ovat erilaiset palkkiot, kuten tulos- ja voittopalkkiojärjestelmät, henkilökohtaiseen suoritukseen perustuva tulospalkkio sekä osakepohjaiset kannustinjärjestelmät. Lisäksi on myös kertaluontoisia palkkioita kuten raha- ja tavara-palkkiot. (Hakonen ja Nylander 2015, 31–33.)

Lyhyen aikavälin kannustimista puhutaan, kun tavoitteet on asetettu enintään vuoden mittaiselle jaksolle. Lyhyen aikavälin tyypillisimpiä palkkioita ovat tulos- ja voittopalkkiot, kuten vuositulospalkkio. Tällaisten järjestelmien käytöllä pyritään kannustamaan ja motivoimaan yrityksen henkilökuntaa parempiin suorituksiin. Tulospalkkiojärjestelmillä on mahdollista edistää yhteishenkeä sekä yhteistyötä työpaikoilla. (Hakonen ja Nylander 2015, 31; Hulkko, Hakonen, Hakonen ja Palva 2002, 44.)

Tulospalkkiota maksetaan määriteltyjen tavoitteiden saavuttamisen mukaan. Tavoitteen toteutumisesta seurataan ja palkkio alkaa kertyä sovitusti. Tulospalkkiota voidaan maksaa, esimerkiksi kuukausittain, vuosittain tai sovitusti parin vuoden välein. Tulospalkkion avulla voidaan joustavasti nostaa kokonaispalkan tasoa, kun organisaatiolla menee hyvin, ja taloudellisesti vaikeampana aikana sillä voidaan hillitä palkkakustannuksia. Tulospalkkio tulee ansaita joka vuosi uudestaan, näin palkitseminen ei nosta palkkatasoa pysyvästi. Tulospalkkiolla palkitaan organisaation menestyksestä henkilöitä, jotka ovat olleet mukana rakentamassa tulosta. Tulospalkkio tunnetaan myös nimillä bonus, tavoitepalkkio, kannustepalkkio, suoritepalkkio, tuloksellisuuspalkkio ja kehittämispalkkio. (Hulkko ym. 2002, 48–50; Hakonen ja Nylander 2015, 31–33.)

Kertapalkkiot ovat esimiesten tapa huomioida nopeasti merkittäviä tapahtumia, erinomaisia työsuorituksia ja onnistumisia. Kertapalkkiosta ei yleensä sovita saajan kanssa etukäteen. Kertapalkkioita voidaan jakaa sekä yksilölle, että ryhmälle. Kertapalkkio käsittää raha- ja tavarapalkkiot, symbolisia palkkioita kuten kunniamaininnan ja diplomin, kannusteohjelmat, -matkat sekä vapaa-ajan myöntämisen. Lisäksi yrityksessä voidaan myöntää innovaatio- tai keksintöpalkkioita. Niiden tarkoitus on edistää aloitetoimintaa sekä innovatiivisuutta. (Hakonen ja Nylander 2015, 33.)

Pitkän aikavälin palkitsemistapojen tarkoitus on usein sitouttaminen. Pitkän aikavälin palkitsemistapoja sovelletaan sekä henkilöstöön, että johdolle. Tyypillisiä palkitsemistapoja ovat esimerkiksi yrityksen avainhenkilöiden ja johdon optio- ja osakepohjainen palkitseminen. Optiojärjestelmässä yhtiön yhtiökokous päättää osakepääoman korottamisesta ja tietyillä yhtiön hallinnossa tai palveluksessa olevilla on oikeus myöhemmin merkitä yhtiön osakkeita. Osakepohjaisessa palkitsemisjärjestelmässä työsuhteessa oleville voidaan tarjota yhtiön osakkeita tietyin ehdoin, esimerkiksi tulospalkkiojärjestelmän kautta. Järjestelyä käytetään varsinkin pienissä asiantuntijaorganisaatioissa, joissa uudet työntekijät halutaan sitouttaa yritykseen. Pitkän aikavälin palkitsemisjärjestelmä on myös koko henkilöstön kattava henkilöstörahasto. Tulos- ja voittopalkkiot voidaan siirtää henkilöstörahastoon, josta sekä työntekijä, että työnantaja hyötyvät. Henkilöstörahasto sijoittaa rahat, jolloin rahaosuus voi karttua lisää. Henkilöstörahaston käyttö antaa verotuksellisia etuja sekä työntekijälle, että -antajalle. Henkilöstörahasto sekä sitouttaa henkilökuntaa, että edistää yhteishenkeä ja lisää mahdollisesti ymmärrystä yrityksen taloudesta. (Kauhanen 2015, 138–140; Hakonen ja Nylander 2015, 33–34.)

3.4.3 Edut

Työnantaja voi myös tarjota työntekijöilleen erilaisia etuja rahapalkan lisäksi. Luontoisedut huomioidaan yleensä jollain tavalla rahapalkan tason määrittelyssä. Edut ovat osin lakien ja työehtosopimusten määrittelemää palkitsemista. Nykyisin kuitenkin etuja tarjotaan, jotta työpaikka olisi houkuttelevampi. Organisaatiossa on syytä harkita millaisia etuja henkilöstö arvostaa ja mitä etuja tarjotaan kenellekin. Etujen tarkoitus on helpottaa työn ja vapaa-ajan sujuvuutta, edistää terveyttä ja turvaa sekä luoda hyvää työnantajakuvaa. Etujen käytöllä on myös taloudellisia hyötyjä, mikä on suuri syy etujen käyttöön. (Kauhanen 2015, 128–129; Hakonen ja Nylander 2015, 34.)

Työterveyshuolto ja vuosilomat ovat lakisääteisiä etuja tiettyyn rajaan asti. Työ- ja virkaehtosopimukset saattavat määritellä myös osan eduista. Jotkut edut ovat palkkaan verrannollisia luontoisetuja, joille Verohallinto vuosittain määrittelee verotusarvon. Tällaisia etuja ovat esimerkiksi ateria-, puhelin- ja auto- sekä autotallietu. Muita täydentäviä yritys- ja henkilökohtaisia etuja voivat olla esimerkiksi työmatkakuljetus, työvaatteet, erilaiset vakuutukset sekä alennukset omista tuotteista. Täydentävät edut vaihtelevat organisaatiokohtaisesti. Käytännössä katsoen edut sisältävät kaiken ylimääräisen, minkä työnantaja tarjoaa työntekijöilleen. Täydentävät edut voidaan jaotella kolmeen osaan, jotka ovat talous, hyvinvointi sekä turvallisuus. (Hakonen ja Nylander 2015, 34.)

3.5 Aineettomat palkitsemistavat

Aineettoman palkitsemisen keskiössä ovat työympäristöön ja työn sisältöön liittyvät asiat sekä työntekijän ja työnantajan välinen vuorovaikutus. Aineeton palkitseminen koostuu urapalkkioista kuten työstä itsestään, itsensä kehittämisestä ja kasvupoluista, sekä sosiaalisista palkkioista kuten statussymboleista, julkisesta tunnustuksesta ja palautteesta. Nämä ovat työpaikassa viihtymisen, työmotivaation sekä työhyvinvoinnin kannalta oleellisia seikkoja. Aineettomista palkitsemistavoista puhutaan myös joskus nimityksellä ei-rahallinen palkitseminen sekä psykologiset palkkiot. (Kauhanen 2015, 119; Hakonen ja Nylander 2015, 35.)

Monissa työpaikoissa aineeton palkitseminen on jätetty kirjaamatta palkitsemisen kokonaisuuteen tai sitä ei ole edes mielletty palkitsemiseksi. Aineeton palkitseminen on kuitenkin tärkeä osa palkitsemista ja vaikuttaa merkittävästi työhön sitoutumiseen sekä töissä viihtymiseen. Aineeton palkitseminen on myös suurelta osin työnantajalle ilmaista, ja vaatii lähinnä esimieheltä viitseliäisyyttä sekä asian ymmärtämistä. Aineettoman palkitsemisen kirjaamisesta osaksi palkitsemisstrategiaa voi olla hyötyä, sillä sen kautta palkitsemisen kokonaisuus voi avautua paremmin kaikille palkitsemisen osapuolille. (Hakonen ja Nylander 2015, 35–36.)

Aineeton palkitseminen voidaan jakaa neljään osa-alueeseen; työympäristöön, työnsisältöön ja mahdollisuuden kehittyä, osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksiin sekä arvostukseen ja palautteeseen. (Hakonen ja Nylander 2015, 36.) Näitä asioita käsitellään tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

3.5.1 Työympäristö

Näistä neljästä konkreettisin on työympäristö, johon kuuluu fyysiset olosuhteet ja työsuhteen ehdot. Nämä asiat voidaan selkeästi kuvata ja ne on helppo selittää ulkopuolisille. Esimerkiksi työpaikan sijainti voi olla tärkeässä roolissa työpaikan valinnassa. Lisäksi esimerkiksi viihtyisät tilat, toimivat työvälineet sekä ergonomiset kalusteet ovat omalta osaltaan vaikuttamassa työviihtyvyyteen ja työpaikan houkuttelevuuteen. (Hakonen ja Nylander 2015, 36–37.)

Myös työsuhteen ehdot, kuten työsopimuksen sisältö on osa työympäristöä. Työsopimuksen määräaikaisuus tai toistaiseksi voimassaolo voi olla merkittävä tekijä työntekijän sitoutumisen kannalta. Työsuhteen pysyvyyden on todettu olevan henkilöstölle tärkeä palkitsemistapa. Myös työajan joustoilla on monelle merkitystä ja joustojen avulla voidaan tukea henkilöstön hyvinvointia. Työajan joustoihin lukeutuu liukuva työaika, etätöön sekä osa-aikaisuuden mahdollisuus ja työvuorojen vaihtamisen mahdollisuus. Näillä järjestelyillä mahdollistetaan omiin työaikoihin vaikuttaminen, jolloin huomioidaan työntekijän elämäntilanne ja toiveet. Yksilöllisiin työajan järjestelyihin myönteisesti suhtautuva työnantaja lisää huomioivaa ja luottamuksellista ilmapiiriä, mikä osaltaan voi vaikuttaa positiivisesti työhön sitoutumiseen ja haluun työskennellä työnantajan hyväksi. Nämä henkilöstöedut tukevat henkilöstön hyvinvointia. (Hakonen ja Nylander 2015, 37; Rantamäki ym. 2006, 34.)

3.5.2 Työnsisältö

Työnsisältö on keskeinen motivaatioon vaikuttava tekijä, se vaikuttaa erityisesti henkilön sisäiseen motivaatioon, joka kasvaa innostavan tehtävän myötä. Työnsisältö vaikuttaa myös työpaikan valintaan ja erityisesti korkeasti koulutetut työntekijät arvostavat kiinnostavia, omaa osaamista vastaavia tehtäviä ja pitävät tehtävää tärkeänä työpaikan valintaa ohjaavana tekijänä. Työn pitää sisällöltään olla monipuolista sekä tarpeeksi haasteellista. (Hakonen ja Nylander 2015, 38; Nieminen ja Tomperi 2008, 36.)

Mahdollisuus edetä uralla on myös tärkeä osa aineetonta palkitsemista. Työnantajan kannattaa suhtautua etenemis- ja kehittymistoiveisiin myönteisesti ja pyrkiä tarjoamaan mahdollisuuksien mukaan haastavampia työtehtäviä. Työssä kehitytään usein kouluttautumisen kautta. Kehittämisen keinoja on monia, esimerkiksi työnkierto, työn laajentaminen ja rikastaminen, vastuulliset erityistehtävät ja toimiminen kouluttajana. Lisäksi erilaiset opinnot työpaikan ulkopuolella kuten itseopiskeluohjelmat ja monimuoto-opiskeluohjelmat verkko-opintoina ovat hyviä henkilöstön kehittämismenetelmiä. (Rantamäki ym. 2006, 75.)

Osaamisen ja työn haastavuuden tasapainon tulee toteutua. Työntekijä kokee itsensä usein tyytyväiseksi, jos on joutunut ponnistelemaan hyvien tulosten saamiseksi. Tällöin ihminen kokee tehneensä työnsä hyvin. Jos hyvän työtuloksen saaminen vaatii ponnistelua, voidaan ajatella, että työntekijän koko osaaminen on käytössä. Jotta tasapaino säilyisi, täytyy osaamista jatkuvasti kehittää, työn rikastua ja näin kasvupolku uralla rakentuu. On tärkeää, että uusia opittuja tietoja ja taitoja päästään hyödyntämään omassa työssä. Koulutusmahdollisuuksilla voidaan lisätä organisaatioon sitoutumista ja tukea työssä hyvin suoriutumista ja motivaatiota. (Hakonen ja Nylander 2015, 38; Rantamäki ym. 2006, 33–75.)

3.5.3 Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet

Psykologisina palkkioina pidetään työntekijän ja työnantajan vuoropuheluun liittyviä palkitsemistapoja, kuten arvostusta, palautetta sekä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia. Nämä asiat muodostuvat vuorovaikutuksesta esimiehen ja työntekijän välillä. Tällaiset palkkiot ovat olennainen osa kannustavaa johtamista sekä työhyvinvointia. (Hakonen ja Nylander 2015, 38.)

Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksista voi olla työpaikalla kirjattuja sääntöjä. Usein nämä asiat kuitenkin liittyvät työntekijän ja työnantajan väliseen vuoropuheluun. Lähtökohta osallistamiselle on työntekijän mielipiteiden sekä asiantuntemuksen kuunteleminen. Näin saatua tietoa voidaan hyödyntää mietittäessä päätöksiä. Kaikista parhaassa tapauksessa työntekijät pääsevät mukaan päätöksentekoprosessiin. Tämä lisää työntekijöiden arvostuksen tunnetta ja osallistumismahdollisuus voidaan kokea hyvin palkitsevaksi. Työntekijöitä ei aina osallisteta päätöksentekoon ajan puutteen vuoksi, sillä henkilöstön osallistaminen vie aikaa ja vaatii enemmän vaivannäköä. Se on kuitenkin kannattavaa. Yhdessä sovittuun tavoitteeseen sitoudutaan luultavasti paremmin kuin ylhäältä annettuun. Päätöksentekoon voidaan osallistaa esimerkiksi antamalla työntekijöiden aktiivisesti työstää

ehdotuksia ja osallistua eri vaihtoehtojen pohdintaan. Ehdotusten lähettäminen kommenttikierrokselle voi myös olla osallistamismenetelmä. On tärkeää, että työntekijät kokevat, että he voivat vaikuttaa työhönsä. Työhön vaikuttaminen voi yksinkertaisimmillaan tarkoittaa esimerkiksi mahdollisuutta sisustaa työpiste oman maun mukaan. (Hakonen ja Nylander 2015, 38; Rantamäki ym. 2006, 73–74.)

3.5.4 Palaute ja arvostus

Palautetta ja arvostusta pidetään yleisesti työntekijöiden keskuudessa tärkeänä palkkiona hyvin tehdystä työstä. Rakentava, positiivinen palaute on esimiehen keskeinen motivointikeino ja tapa suunnata työskentelyä. Palautteen antaminen on paitsi tehokas, myös ilmainen tapa motivoida työntekijää. (Hakonen ja Nylander 2015, 39.)

Palautteen kertominen ei vie paljon aikaa eikä siihen tarvitse täyttää lomakkeita. Henkilöstökyselyissä käy yleensä ilmi, että työntekijät eivät saa tarpeeksi palautetta. Rantamäki ym. (2006, 71) pohtivat kirjassaan Onnistu palkitsemisessa olisiko palautteen antamisessa vielä hyödyntämätöntä potentiaalia? Palautteenantamiseen on esitetty monenlaisia keinoja ja periaatteita. Lähtökohtana palautteen antamisella kuitenkin on, että sillä halutaan vahvistaa jotain valmiiksi hyvää tai parantaa jotain parannettavissa olevaa. Myönteisen palautteen lisäksi ihmiset haluavat tästä syystä myös sellaista palautetta, joka auttaisi kehittymään.

Työntekijät kaipaavat palautetta työstään jatkuvasti. Yksilöt poikkeavat suuresti siinä, kuinka usein ja miten he haluavat saada palautetta. Esimiehen on tunnettava alaisensa hyvin tietääkseen, kuinka palaute halutaan. Palaute voidaan jakaa kahteen eri ryhmään, vahvistavaan ja rakentavaan palautteeseen. Vahvistavalla palautteella pyritään osoittamaan tyytyväisyyttä ja tukemaan nykyistä toimintaa ja suuntaa. Tällainen palaute innostaa ja kannustaa tekemään lisää. Vahvistavaa palautetta suositellaan annettavan myös julkisesti. Nopea palaute hyvin tehdystä työstä kannustaa uusiin hyviin suorituksiin. Rakentava palaute on toiveen osoitus esimieheltä. Sillä hän viestii halusta auttaa työntekijää ja rohkaisusta auttaa työntekijää muuttumaan. Rakentavaa palautetta on syytä antaa ainoastaan kahden kesken rauhallisessa tilassa ja tilanteessa, ei kiireen keskellä. Palautteen ja arvostuksen saaminen kollegoilta, esimieheltä sekä sisäisiltä ja ulkoisilta asiakkailta on ihmisten sosiaalisten tarpeiden tyydyttämisen kannalta tärkeää. (Hakonen 2015, 123–124; Rantamäki ym. 2006, 71.)

Tavoitteet sekä palautteenanto ovat tärkeitä asioita työhyvinvoinnin kannalta. Jotta työntekijä voi onnistua työssään, tulee hänen tietää mitä häneltä odotetaan. Myönteinen rakentava palaute auttaa osaltaan suuntaamaan toimintaa oikeisiin asioihin. Palaute myös viestii, että tehdyllä työllä on merkitystä ja sitä arvostetaan. (Rantamäki ym. 2006, 33.)

4 PALKITSEMISRATKAISUJEN MUODOSTUMINEN

Hyvin toimivan palkitsemisstrategian perustana on ymmärrys yrityksen ulkoisesta ja sisäisestä toimintaympäristöstä. Toimintaympäristö luo perustan johdon, palkitsemisen suunnittelijoiden ja esimiesten palkitsemisen toimien valinnoille. Esimerkiksi vallitseva talustilanne sekä johtamisen eetos vaikuttavat osaltaan siihen millaisia palkitsemistapoja kannattaa tai ylipäänsä halutaan käyttää. Ne vaikuttavat myös henkilöstön odotuksiin palkitsemisen tilasta. Toinen tärkeä palkitsemisen suunnittelun perusta on keskittyä siihen, millä edellytyksillä saadaan aikaan toivotut vaikutukset. Toimivuuden kannalta on tärkeää, että palkitsemisella on perusteensa. Organisaatioissa täytyy tiedostaa, miksi kyseisiä ratkaisuja sovelletaan ja mitä palkitsemisella halutaan saavuttaa. Palkitsemisstrategialla tarkoitetaan valintoja, minkä perusteella palkitsemisratkaisut tehdään. Palkitsemisstrategiaan kirjataan, mihin palkitsemisella pyritään, miten sillä halutaan tukea liiketoimintastrategiaa ja mistä asioista halutaan palkita. (Hakonen ja Nylander 2015, 13–14, 106; Hulkko ym. 2002, 143.)

Hyvin toimiva palkitsemisjärjestelmän tunnusmerkkejä ovat huolellisesti mietitty ja kirjattu rakenne, yhteensopivuus organisaation osa-alueiden kanssa sekä riittävä yksinkertaisuus. Rakenne koostuu organisaation palkitsemistavoista sekä palkitsemisen kokonaisuuden kuvauksesta. Tarpeeksi yksinkertaistettu rakenne helpottaa palkitsemisen ymmärrettävyyttä ja helpottaa myös järjestelmän muokkaamista. Palkitsemisen toimivuutta tukevat tarkkaan tietoon pohjautuvat johdonmukaiset päätökset, sekä niistä tiedottaminen. Myös palkitsemisen kehittäminen ja jatkuva ylläpito tukee omalta osaltaan toimivuutta. (Hakonen ja Nylander 2015, 14–15.)

Palkitsemisjärjestelmän tulisi olla oikeudenmukainen, kannustava ja yrityksen kannalta myös kustannustehokas. Palkitsemisjärjestelmän tarkoitus on tukea yrityksen strategiaa sekä houkutella uusia osajia ja motivoida sekä sitouttaa parhaat työntekijät. Henkilöstö odottaa yksilöityjä ratkaisuja. Toimivan palkitsemisen kannalta on tärkeää tuntea henkilöstö ja kuunnella heitä. Näin palkitsemisen kokonaisuudesta muodostuu sellainen, jota työntekijät arvostavat. (Hakonen ja Nylander 2015, 21–22, 39.)

4.1 Paras yhteensopivuus

Palkitsemisen tarkoitus on suunnata tekemistä oikeaan haluttuun suuntaan. Tämän takia toimiva palkitsemisjärjestelmä tulee rakentaa organisaation toimintajärjestelmiin sopivaksi. Palkitsemisen tulisi olla yrityksen strategian kanssa linjassa. Palkitseminen ei ole erillinen osa, joka voidaan asentaa irrallisena valmiiseen organisaatioympäristöön. Yleensä toiminnan suunnittelu lähtee strategiasta sekä tavoitteista. Niiden määrittelyyn taas vaikuttavat johtamistapa ja toimintaprosessit. Organisaatorakenne muotoutuu yleensä prosessien pohjalle. (Hakonen ja Nylander 2015, 105; Rantamäki ym. 2006, 39.)

Organisaatioissa usein määritellään johtamisen lähtökohdaksi visio, arvot ja missio. Näiden on tarkoitus helpottaa johtamista kaikilla organisaatiotasoilla. Organisaation henkilöstön tulisi tietää, miksi organisaatio on olemassa, mihin se pyrkii ja minkälaisilla periaatteilla toimitaan. Visio, arvot ja missio

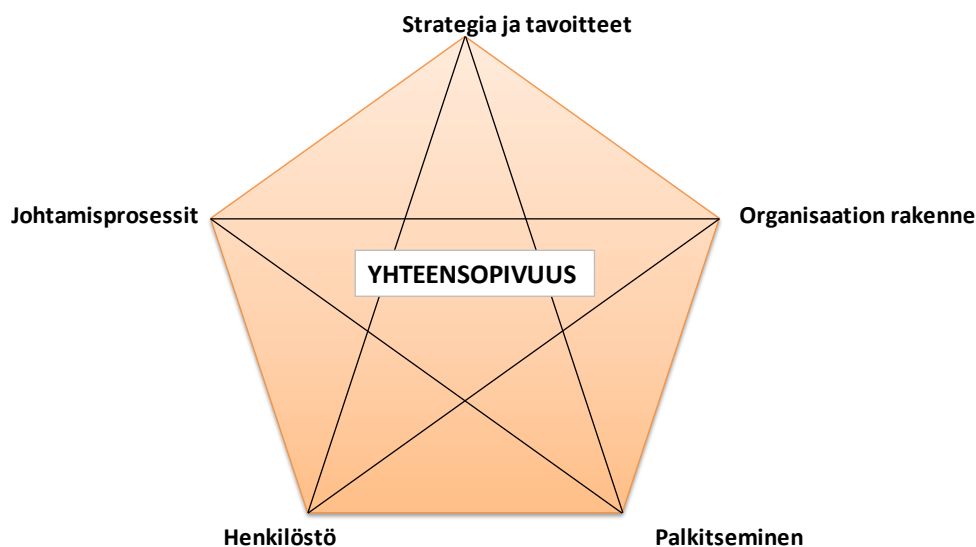
tulisi konkretisoida ja arvioida, miten yksilö voi toimia niiden mukaisesti. Hyvän vision tulisi olla realistinen, ymmärrettävä, toiminnallinen, mitattavissa sekä innostava. Nämä muodostavat "RYTMI" - säännön. (Rantamäki ym. 2006, 40–41.)



KUVIO 9. Strateginen lähestymistapa palkitsemiseen. (Hakonen ja Nylander 2015, 107.)

Kuviossa 9 kuvataan sitä, kuinka organisaation liiketoimintastrategia on palkitsemisen lähtökohta sen pohjalta rakentuvalle palkitsemisstrategialle. Palkitsemisen suunnittelussa keskeisiä tekijöitä ovat yrityksen arvot, palkitsemisen prosessit sekä sen rakenteet. Liiketoimintastrategia ohjaa kaikkia muita organisaation päätöksiä, sillä se määrittelee mitä organisaatio tavoittelee ja mitä toimia tavoitteen saavuttaminen edellyttää. Näin voidaan määrittää käyttäytyminen, johon palkitsemisen tulisi kannustaa. (Hakonen ja Nylander 2015, 106.)

Organisaation palkitsemisen yhteensopivuus muotoutuu viiden eri organisaation osa-alueen yhteensovittamisella (kuvio 10.) Nämä ovat strategia ja tavoitteet, prosessit ja johtaminen, henkilöstö, palkitseminen sekä rakenne. Kaiken tämän keskelle muotoutuu yhteensopivuus. Yhteensopiva toimintajärjestelmä vie kokonaisuutta samaa päämäärää kohti. (Hulkko ym. 2002, 59.)



KUVIO 10. Palkitsemisen yhteensopivuus. (Hulkko ym. 2002, 59.)

Palkitsemisen yhteensopivuuden yhteydessä puhutaan usein strategisesta palkitsemisesta. Koska palkitsemisella pyritään ohjaamaan toimintaa, voidaan palkitsemista koskevia valintoja pitää keinona vaikuttaa organisaation menestykseen ja kilpailukykyyn. Monet tutkimukset viittaavat siihen, että palkitsemisratkaisuilla voidaan vaikuttaa organisaation tuloksellisuuteen sekä kilpailuun. Tämän perusteella on järkevää tavoitella palkitsemisratkaisuissa yhteensopivuutta strategian kanssa. Palkitsemista voidaan pitää tehokkaana välineenä ohjata toimintaa halutun päämäärän saavuttamiseksi. (Hakonen ja Nylander 2015, 106.)

Palkitsemisstrategian sekä palkitsemisen toimintatapojen tulee tukea organisaation liiketoimintastrategiaa kaikilla organisaatiotasoilla. Yhteensopivuuden tulee näkyä, ja on tärkeää, että sitä mitataan. Palkitsemisen ja strategian välistä yhteensopivuutta voidaan arvioida vastaamalla seuraaviin kysymyksiin:

- Onko nykyinen palkitsemisstrategia rakennettu perustumaan organisaation visioon, toiminta-ajatukseen ja arvoihin?
- Kokeeko henkilöstö palkitsemisstrategian kannustavaksi ja oikeudenmukaiseksi?
- Onko palkitsemisstrategiassa tarpeeksi joustoa eri yksiköiden tarpeita ajatellen?
- Sopiiko palkitsemisstrategia organisaatiokulttuurin kanssa yhteen?
- Ovatko palkitsemisen perusteet ja palkitsemisstrategia rakennettu yhdessä keskeisten sidosryhmien kanssa, huomioiden omistajat, johdon ja henkilöstön?
- Onko palkitsemisstrategiassa otettu huomioon liiketoimintastrategian kehittyminen?
- Onko palkitseminen yhteydessä oikeiden tasojen suoriutumiseen?

Näitä kysymyksiä voidaan käydä läpi henkilöstön, johdon ja omistajien kanssa. Vastausten tulisi pääsääntöisesti olla myönteisiä. Jos vastaukset ovat kielteisiä tai epävarmoja, tulisi miettiä mitä voidaan muuttaa, jotta vastaukseksi saataisiin kyllä. Jos mitään ei muuteta, vaikka palkitsemisratkaisut eivät ole sopivia organisaatiolle, aiheutuu siitä ristiriita. Tämä puolestaan aiheuttaa tyytymättömyyttä, vähentää motivaatiota ja voi ohjata käyttäytymistä ja mielenkiintoa väärin asioihin, ja väärin tapoihin hankkia suuri palkkio. (Rantamäki ym. 2006, 49–50.)

4.2 Parhaat käytännöt

Usein toimialoilla on muodostuneina uskomuksia tietyn tyyppisten palkitsemistapojen paremmuudesta. Uskotaan siis tiettyihin käytäntöihin, joiden ajatellaan yleisesti olevan parhaita, ja että niitä kuuluu tai kannattaa käyttää. Tällöin puhutaan niin sanotuista parhaista käytännöistä. Parhaiden käytäntöjen soveltaminen sellaisenaan organisaation palkitsemisessa voi aiheuttaa ongelmia, sillä tällöin palkitsemisjärjestelmän yhteensopivuus yrityksen strategian kanssa otetaan huomioon vasta kun palkitsemisen runko on jo päätetty. Paras yhteensopivuus näkökulma taas korostaa, että palkitsemisjärjestelmän soveltuvuutta organisaatioon on mietittävä heti palkitsemisen suunnittelun alusta lähtien. Vaikutteiden omaksuminen toisesta organisaatiosta, tai parhaat käytännöt näkökulman soveltaminen, ei kuitenkaan yksiselitteisesti tarkoita, että omaksuttu palkitsemisjärjestelmä ei voisi toimia kyseisessä yrityksessä. Palkitsemisjärjestelmän tavoitteet voivat sopia organisaation tavoittei-

siin sekä toimintaympäristöön. Parhaita käytäntöjä sovellettaessa hyväksytään kuitenkin se, ettei yhteensopivuus ole ensisijainen asia palkitsemisen toteutuksessa. (Hakonen ja Nylander 2015, 101.)

4.3 Oikeudenmukaisuus palkitsemisessa

Organisaatiossa joudutaan pohtimaan, miten palkkiot jaetaan; jaetaanko ne tasan kaikille vai suhteessa työntekijän panokseen, millä perusteella palkkiosta päätetään. Oikeudenmukaisuus palkitsemisessa on merkityksellinen asia sen onnistumisen kannalta. Oikeudenmukaisuuden kokemus vaikuttaa henkilöstön tyytyväisyyteen sekä yksilön asenteisiin ja toimintaan. Palkitsemisen suunnittelu on hankalaa, sillä todennäköistä on, että joku on tyytymätön. Korkeasti koulutetut haluaisivat, että koulutusta painotettaisiin palkitsemisratkaisuisissa, pitkän uran tehneet toivovat, että työkokemus huomioidaisiin, vastuullisissa tehtävissä toimivat taas kokevat vastuun merkittävänä asiana palkitsemisen näkökulmasta. Jos henkilöstöltä kysytään, miten palkitseminen olisi oikeudenmukaista, vastaukset ovat usein moninaisia. Tärkeimmät asiat oikeudenmukaisuuden kokemuksessa ovat, miten paljon ja miten palkkioita jaetaan, kenelle ja miten päätökset ovat syntyneet. (Rantamäki ym. 2006, 25.)

Oikeudenmukaisuutta voidaan punnita kahdesta eri näkökannasta, jaon tai menettelytapojen mukaan. Oikeudenmukaisen menettelyn säännöt ovat johdonmukaisuus, puolueellisuuden estäminen, tiedon tarkkuus, oikaistavuus, edustavuus sekä eettisyys. Oikeudenmukaisella jaolla tarkoitetaan kokemusta saadun palkkiomäärän oikeudenmukaisuudesta. Työntekijät vertaavat yleensä omaa palkkaansa ja palkkioitaan muiden ihmisten ansiotuloihin. Vaikka palkan tasosta ei välttämättä puhuta paljon työpaikoilla, on työntekijöillä usein tuntuma muiden palkkatasosta. Vertailua tehdään kollegoihin sekä omaan ammattiryhmään ja toimialaan nähden. Kollegoiden lisäksi omaa palkkaa verrataan helposti ystävien ja tuttavien palkkoihin. Rahallisen palkitsemisen vertailu on helppointa. Organisaation toimintatapojen sekä henkisten työolosuhteiden arvottaminen ja oikeudenmukainen jakaminen on vaikeampaa. Jos oikeudenmukaisuutta tarkastellaan menettelytapojen näkökulmasta, on arvioinnin ytimessä silloin esimiestyö ja johdon toiminta. (Rantamäki ym. 2006, 25–29.)

On tutkittu, mistä tyytyväisyys palkkion määrään syntyy ja yksi varhaisimmista teorioista on tasanuhteisuus. Sen mukaisesti ihmiset vertaavat omia ja samassa tilanteessa olevien kollegoiden palkkiota ja panosta. Työntekijä kokee palkkion oikeudenmukaisena jos hänestä palkkio ja panostus ovat tasanuhteessa keskenään. Tällöin hän on luultavasti tyytyväinen ja toimii tehokkaasti. Liian pieneksi koettu palkkio johtaa tehokkuuden laskuun ja liian suuri palkkio taas syyllisyyden tunteisiin. Tasanuhteisuus ei kuitenkaan palvele parhaiten kaikissa tilanteissa. Jos työssä tarvitaan työntekijöiden välistä yhteistyötä, tiedon jakamista ja toimintojen koordinoitua tarvitaan myös yhteistyöhön kannustavia jakotapoja. (Rantamäki ym. 2006, 26.)

Ihmiset arvioivat oikeudenmukaisuutta omasta näkökulmastaan ja eri tilanteissa eri sääntöjen mukaan. Välillä tasajako tuntuu parhaalta vaihtoehdolta, joskus palkkio olisi syytä antaa tarpeen mukaan ja välillä voi tuntua luontevalta, että se liitetään asemaan. Tällaisia jakosääntöjä ovat parhaalle suurin osa, tasanuhteisuus, tasajako ja tarpeen mukaan. (Rantamäki ym. 2006, 26.)

Parhaalle suurin osa tarkoittaa käytännössä, että parhaaksi arvioitu työntekijä saa suurimman osan palkkiosta. Esimerkiksi myyntikilpailuissa palkitaan normaalisti parhaiten menestyneet myyjät. Tasasuhdalla tarkoitetaan palkkioiden jakoa panosten mukaisesti, esimerkkinä palkkion suhteuttaminen käytettyyn työaikaan. Tasajaolla taas tarkoitetaan, että kaikki saavat saman palkkion. Tällöin ei huomioida mitä kukakin yksilö on tehnyt tai saavuttanut. Joskus palkitsemisessa käytetään kaikille tarpeen mukaan sääntöä, joka nimensä mukaisesti tarkoittaa sitä, että se jolla on suurimmat tarpeet saa eniten. Tällaista tapaa voidaan ajatella käytettävän esimerkiksi työterveyshuollon kohdalla, eniten palkkiosta saavat ne jotka hoitoa tarvitsevat. (Rantamäki ym. 2006, 26.)

Organisaation on päätettävä millä jaolla palkkiota myönnetään työntekijöille, mutta myös päätöksentekoprosessilla on merkitystä reilun lopputuloksen lisäksi. Esimiehen päätösten perusteet tulee olla ymmärretty, jotta menetelmä koetaan reiluksi ja tällöin tehdyt päätökset on helpompi hyväksyä. On todettu, että henkilöstön on helpompi sopeutua myös itselle epäedullisiin ratkaisuihin jos päätökseen johtaneet menettelytavat koetaan reiluiksi. Soveltamalla oikeudenmukaisia toimia omassa toiminnassaan, esimiehet voivat lisätä henkilöstön sitoutumista. Oikeudenmukaisella toiminnalla rohkaistaan työntekijöitä asettamaan yrityksen tavoitteet omien lyhyen tähtäimen tavoitteiden edelle. (Rantamäki ym. 2006, 27–28.)

Henkilöstön osallistaminen palkitsemisjärjestelmän suunnitteluun sekä päätöksentekoon lisää tyytyväisyyttä sekä hyväksyntää palkkiokokeiluja kohtaan. Palkitsemiskäytäntöjen suunnitteluun osallistujia omaksuu asian usein paremmin ja sitoutuu toteutukseen. Lisäksi on hyvä muistaa, ettei kaikki viisaus ole vain johdolla. (Rantamäki ym. 2006, 28.)

4.4 Palkitsemisen vaikutus

Esimiehillä on käytössään suuri joukko palkitsemiskäytänteitä ja motivointikeinoja, joista valita omaan organisaatioonsa sopivimmat. On erittäin tärkeää, että esimies ymmärtää alaisiaan, sillä se minkä kukakin kokee palkitsevaksi, on hyvin henkilöstä riippuvaa. Työntekijän kokemukseen palkitsemisesta vaikuttaa itse työ, työntekijän ikä, sukupuoli, työhistoria, arvot sekä elämäntilanne ja siihen liittyvät tarpeet. Palkitsemisen vetovoimaisuus vaikuttaa esimerkiksi siihen sitoutuuko työntekijä työpaikkaan pitkäaikaisesti. Miksi joku on yrityksessä vuosikymmenet ja toinen lähtee jo koeajan aikana? (Rantamäki ym. 2006, 56–58.)

Esimiesten johtamistavat, kehittämistyö sekä järjestelmän soveltamistavat vaikuttavat merkittävästi palkitsemisen vaikutuksiin. Palkitsemisjärjestelmän lopulliset vaikutukset ovat kuitenkin henkilöstöstä kiinni. Heidän kokemuksensa palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta ja kannustavuudesta vaikuttavat siihen, millaisia tuloksia palkitsemisella saadaan aikaan. Palkitsemisen perusteiden ymmärtäminen on lähtökohta motivaatiolle ja tavoitteiden mukaiselle toiminnalle. Kokonaisuudessaan palkitsemisen vaikutukset riippuvat kaikista osa-alueista: palkitsemisen tarkoituksesta, rakenteesta, soveltamistavoista sekä henkilöstön kokemuksesta. Voidaan sanoa, että palkitsemisjärjestelmä on toimiva, mikäli sillä saavutetaan toivottuja vaikutuksia. (Hakonen ja Nylander 2015, 14–15.)

Palkitsemisen vaikutukset voivat olla samaan aikaan sekä myönteisiä, että kielteisiä ja vaikuttaa lyhyt- ja pitkäaikaisesti. Vaikutukset voivat olla hyvin moninaisia. Osa asetetuista tavoitteista saavutetaan ja toisia ei. Joskus voi käydä niin, että lyhyellä tähtäimellä olevat tavoitteet saavutetaan, mutta pitkän ajan tavoitteisiin ei päästä. Tieto palkitsemisen toimivuudesta on tärkeää, sillä palkitsemisen kokonaisuuden hallitseminen voi olla hankalaa. (Rantamäki ym. 2006, 31.)

Toimivalla palkitsemisella voidaan saada paljon myönteisiä vaikutuksia aikaiseksi. Alle on kerätty listaus myönteisistä vaikutuksista Rantamäen, Kauhasen ja Kolarin kirjasta (2006, 31) Onnistu palkitsemisessä:

- toiminnan ohjaaminen oikeaan suuntaan
- muutosjohtamisen helpottuminen
- yhteistyön lisääntyminen
- tuloksellisuuden ja tehokkuuden lisääntyminen
- yrityksen houkuttelevuuden paraneminen
- henkilöstön sitoutuminen
- henkilöstön hyvinvoinnin paraneminen
- valittamisen väheneminen
- esimiestyön helpottuminen
- oikeudenmukaisuuden ja arvostuksen kokeminen
- strategian ja oman roolin parempi ymmärtäminen

Palkitsemisella viestitään millaista toimintaa organisaatiossa toivotaan ja arvostetaan. Palkitsemista suunniteltaessa organisaation eri tasoilla voidaan pohtia palkitsemisen perusteita, kuten mitä tulee saada aikaiseksi, miten olisi parasta toimia sekä missä asioissa ja miten tulisi kehittyä. Tavoitteiden sekä toiminnan tarkastelu selkeyttää tilannetta ja ohjaa oikeaan suuntaan. (Rantamäki ym. 2006, 32–33.)

Rantamäen, Kauhasen ja Kolarin (2006, 32–33) kirjassa on hyvä esimerkki siitä, miten palkitseminen voi aiheuttaa negatiivisia vaikutuksia, kun sitä ei ole suunniteltu huolellisesti. Esimerkissä johto oli määritellyt palkitsemisen tavoitteeksi asiakastyytyväisyyden. Myyjän palkkio määräytyi myynnin sekä reklamaatioiden suhteesta. Tämä aiheutti sen, ettei kukaan halunnut vastaanottaa reklamaatioita vaan myyjät pallottelivat asiakkaita puhelimesta toisilleen. Tämä taas lisäsi asiakkaiden tyytymättömyyttä. Esimerkki on hyvä kuvaus tilanteesta, jossa myyjät eivät ole sisäistäneet palkitsemisen viestiä ja palkitseminen ei ohjaa toimintaa haluttuun suuntaan. Tällöin yritys maksaa myyjille toiminnasta, joka vie kauemmas tavoitteesta. Johdon ei tulisi olettaa, että mittarit johtavat organisaatiota, vaan muistaa aina, ettei palkitseminen korvaa hyvää johtamista.

Toimiva palkitsemisjärjestelmä ohjaa toimintaa oikeaan suuntaan. Tämän lisäksi onnistunut palkitseminen auttaa kohdistamaan henkilöstönvoimavaroja ja tämän ansiosta edellytykset toiminnan kehittämiseksi sekä taloudellisen tuloksen tekemiselle paranevat. Palkitseminen voi osaltaan tukea henkilöstön hyvinvointia. (Rantamäki ym. 2006, 33.)

4.5 Mittarit ja tavoitteet

Tavoitteiden tarkoitus on ohjata työntekijöitä kohti päämäärää ja konkretisoida johdon laatima strategia osaksi arjen tekemistä. Johdolle oikeanlaiset mittarit ovat tärkeässä asemassa käytännön johtamistyössä. Niemisen ja Tomperin (2008, 46) kirjassa Myynnin johtamisen uusi aika todetaan, että et voi johtaa sellaista, mitä et voi mitata, etkä voi mitata sellaista, millä ei ole tavoitetta tai vertailukohtaa. Oikeanlaisten tavoitteiden ja mittareiden avulla strategia muutetaan toiminnaksi. Niillä ohjataan toimintaa ja tuetaan päätöksentekoa. Lisäksi tarkoitus on innostaa ihmisiä ja sytyttää tekemisen halu myyjissä.

Mittareita luotaessa tulee lähteä liikkeelle yrityksen strategiasta ja strategisten tavoitteiden avulla purkaa yritys- ja yksikkökohtaiset tavoitteet henkilökohtaisiksi tavoitteiksi. Haluttuihin tuloksiin päästään yksilöiden työskentelyn avulla, tavoitteiden ja mittarien ohjauksella. Jos yrityksen budjetteja käytetään ainoina tavoitteina ja mittareina, ei strategia näy tällöin jokapäiväisessä toiminnassa. Hyvä mittaristo on mietitty organisaation strategian pohjalta. Mittaristoa ei siis kannata kopioida toiselta, edes menestyneeltä yritykseltä. Hyvät mittarit on mietitty läpi organisaation yhdenmukaiseksi, mikä auttaa jokaista yksikköä kulkemaan samaan suuntaan. Tämä vähentää ristiriitoja organisaation sisällä. (Nieminen ja Tomperi 2008, 46–56.)

Ideaalitulanteessa mittaristoa lähdetään katsomaan ihan puhtaasti alusta. Useimmiten tilanne on kuitenkin se, että vanhoja mittareita lähdetään muokkaamaan ja uudistamaan. Nykyisiä mittareita arviotaessa tulee miettiä, miten ne ohjaavat toimintaa kriittisten menestystekijöiden osalta oikeaan suuntaan. Mittareita uudistettaessa on hyvä muistaa, että täydellisen mittariston luominen on lähes mahdotonta. Sen takia on tärkeää miettiä mitkä tärkeimmät kriteerit mittareiden tulee täyttää ja mikä ei ole yhtä kriittistä. Mittariston käyttötarkoitus vaikuttaa osaltaan siihen, mitä siltä vaaditaan. (Nieminen ja Tomperi 2008, 56–57.)

Nieminen ja Tomperi (2008, 58) ovat kirjassaan Myynnin johtamisen uusi aika määritelleet hyvän mittarin ominaisuuksia. Alla on heidän laatimansa listaus.

Hyvä mittari:

- on sidottu organisaation strategiaan sekä kriittisiin menestystekijöihin
- on päätöksenteon näkökulmasta oikea, olennainen, uskottava, tarkka ja edullinen
- tukee toiminnan ohjaamista sekä kehittämistä
- on realistinen mutta haastava, mikä innostaa ihmisiä
- kuvaa asioita joihin työntekijä pystyy vaikuttamaan
- on helposti ymmärrettävä

Hyvä mittaristo:

- sisältää järkevän määrän mittareita
- on tasapainoinen, siinä on huomioitu sekä rahalliset, että ei rahalliset tavoitteet
- on yhtenevä läpi organisaation

Mittaroitavien asioiden tulee olla sellaisia, mihin työntekijät voivat vaikuttaa. Olennaista on myös, että työntekijät ymmärtävät miten he voivat vaikuttaa mittarin arvoon. Siksi on tärkeää, että mittarit ovat yksinkertaisia, konkreettisia sekä helposti ymmärrettävissä. On myös otettava huomioon, että mittaamisen tulisi olla suhteellisen helppoa sekä kustannustehokasta. Mittareiden tulisi keskittyä olennaisiin asioihin ja niiden määrä täytyy olla rajattu järkeväksi. Niemisen ja Tomperin (2008, 58–60) mukaan koko yhtiön mittaristoon riittää 8-16 mittaria. Yksittäisin työntekijän kohdalla mittareita tulisi olla korkeintaan viisi, sillä mittariston tarkoitus on kiinnittää huomio menestymisen kannalta olennaisiin asioihin.

Mittaristoa suunniteltaessa on otettava huomioon tasapaino eri tekijöiden välillä. Mittaristossa tulisi olla sekä tulosmittareita, että tulosta ennakoivia mittareita. Lisäksi tasapainoisessa mittaristossa tulee olla määriteltyinä pitkän- ja lyhyentähtäimen tavoitteet. Tällöin huomioidaan yhtiön kestävä kasvu. Johtamisen ei tulisi perustua pelkästään taloudellisiin mittareihin, ja siksi on tärkeää muistaa myös ei-rahamääräiset mittarit. Yrityksen sisäiset taidot, tiedot ja resurssit luovat perustan taloudelliselle menestykselle. (Nieminen ja Tomperi 2008, 58–60.)

Alle on kerätty esimerkkejä yrityksen tulostulomittareista:

- myynti/ myynnin kasvu per myyjä
- myynti/ myynnin kasvu per tuote/tuoteryhmä
- myynti/ myynnin kasvu per asiakas/asiakassegmentti
- myynti/ myynnin kasvu verrattuna edelliseen ajanjaksoon (€/ %)
- myyntikanavien tehokkuus
- menestys uusilla markkina-alueilla
- myyntikate per myyjä/tuote/tuoteryhmä (Nieminen ja Tomperi 2008, 59.)

Tavoitteilla ja mittareilla on selkeä toimintaa ohjaava vaikutus. Tavoite on päämäärä, joka pyritään saavuttamaan. Johdon asettamat tavoitteet ovat viesti myyjille, mitä yrityksessä pidetään tärkeänä ja millaisesta toiminnasta palkitaan. Yleensä henkilöstö keskittyy niihin asioihin, joita mitataan. Palkitsemisjärjestelmän ohjaavan vaikutuksen takia on syytä suunnitella mittarit ja tavoitteet huolellisesti. (Nieminen ja Tomperi 2008, 51.)

Hyvän tavoitteen ohjenuorana on niin sanottu myynnin SMART. Tällä tarkoitetaan kriteereitä, joita hyvältä tavoitteelta vaaditaan. Nämä ominaisuudet ovat täsmällinen (Specific), mitattavissa oleva (Measurable), saavutettavissa oleva, mutta haastava (Achievable), mielekäs ja kytköksissä strategiaan (Realistic) sekä aikaan sidottu (Time-bound). Täsmällisyydellä luodaan perusta uskottaville tavoitteille. Tavoitteen mitattavuus tekee tavoitteesta merkityksellisen. Mitattavuuden avulla myyjä saa konkreettisen kuvan omasta suorituskyvystään sekä menestymisestään. Jos tavoite ei ole mitattavissa on vaikea määritellä, milloin se on saavutettu tai kuinka kauas tavoitteesta on jääty. Tavoitteen tulisi olla haastava, mutta hyvällä työllä, älyllä ja yrittämisellä saavutettavissa. Parhaiten sitoudutaan sellaisiin tavoitteisiin, jotka ovat aidosti riittävän haastavia. Tavoitteen tulee kuitenkin olla saavutettavissa, muuten sen vaikutukset ovat negatiivisia. Mielekkyydellä taas tarkoitetaan, että myyjän tulee ymmärtää, miksi kyseiset tavoitteet on asetettu. Tavoitteiden tulee olla myös ymmärrettävästi

kytköksissä strategiaan ja tukea sen toteutumista. Tavoitteiden sidonnaisuus aikaan on tärkeää aikataulutuksen kannalta. Riittävän lyhyt arviointiväli säilyttää toiminnan intensiteetin korkeana. (Kauhanen 2015, 76–77; Nieminen ja Tomperi 2008, 52–56.)

Tavoitteiden määrittelyminen ja asettaminen vaatii paljon työtä, mutta toimiva lopputulos hyödyttää sekä myyjiä, myyntitiimiä, johtoa että koko yritystä. Onnistunut tavoitteiden asettaminen tuottaa merkittäviä myönteisiä seurauksia. Tärkein näistä positiivisista seurauksista on myyjän onnistuminen ja sen kautta myyjän itseluottamuksen kasvattaminen. Vahva ja hyvä itseluottamus on myyjän tärkeimpiä henkisiä ominaisuuksia. Onnistumiset lisäävät myös sitoutumista. Sitoutuminen sekä tyytyväisyys taas kasvattavat yritteliäisyyttä ja näin myös suorituskyky paranee. Myyjien luottamus ja arvostus esimiestä kohtaan kasvaa merkittävästi oikein asetettujen tavoitteiden ansiosta. (Nieminen ja Tomperi 2008, 61.)

Nieminen ja Tomperi (2008, 62–64) suosittelevat tavoitteiden ryhmittelemistä kolmeen luokkaan, tulos-, suoritus- ja kehitystavoitteisiin. Tulostavoitteiden saavuttaminen on kytköksissä sekä toimintaan ja sen määrään ja painopisteisiin sekä toiminnan laatuun ja osaamiseen. Tulostavoitteet liittyvät myyntituloksiin ja myynnin sekä liiketoiminnan tuottavuuteen. Niillä viitataan toiminnan haluttuun lopputulokseen. Tällaisia tavoitteita ovat esimerkiksi myyntitavoite, myyntikatetavoite sekä uusien asiakkaiden lukumäärä. Kassavirta on myös raakamittari, jolla nähdään konkreettisesti, paljonko rahaa on virrannut kassaan ja kassasta ulos. Asettamalla välitavoitteita voidaan lisätä yrittämistä ja saada aikaan pieniä onnistumisia, joiden avulla jaksetaan ponnistaa varsinaisen tavoitteen saavuttamiseksi.

Suoritustavoitteet keskittyvät myyjien tekemiseen, toimintaan ja niiden painopisteisiin. Toiminnan mittarit ovat tärkeässä roolissa siksi, että pelkkiä tuloksia mittaamalla ollaan aina jäljessä toiminnasta. Myyntityössä suoritustavoitteet keskittyvät usein työn tekemisen määrällisen panoksen kasvattamiseen tai toiminnan kohdentamiseen johonkin tuotteeseen tai segmenttiin. Suoritustavoitteilla pyritään myyjien suoritusten parantamiseen ja tehostamiseen. Suorituksia voidaan mitata määrällisesti tai laadullisesti, esimerkiksi lähtevien tarjousten määrää sekä asiakastapaamisten määrää viikkotasolla, uusiin asiakkaisiin yhteydenottoja viikoittain sekä markkinatiedon aktiivisempaa hyödyntämistä. Suoritustavoitteet ja toiminnan mittarit auttavat myyjiä ymmärtämään oman toiminnan osana kokonaiskuvaa ja yrityksen tarkoitusta ja tavoitetta. (Nieminen ja Tomperi 2008, 69–70.)

Kehitystavoitteet ovat osaamisen ja sen kehittämiseen liittyviä tavoitteita. Ne voivat myös olla toimintatapojen ja -mallien sekä niiden kehittämisen tavoitteita. Kehitystavoitteet liittyvät siis toiminnan ja tekemisen laatuun ja sen kehittämiseen. Kehitystavoitteet tukevat oppimista, ne myös auttavat uusien ja erilaisten toimintatapojen löytämisessä ja luomisessa. Näin työn tuottavuus voi parantua. Kehitystavoitteita ovat muun muassa esiintymis- ja viestintätaitojen kehittäminen sekä asiakkuuden hallinnan kehittäminen ja toimialatuntemuksen syventäminen. Kehityskeskustelut ovat avainasemassa kehitystavoitteita määriteltäessä. (Nieminen ja Tomperi 2008, 71–72.)

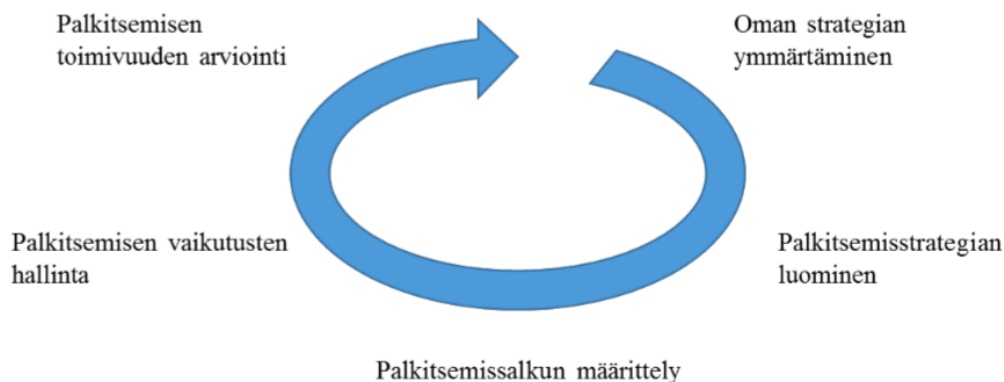
Tavoitteiden luokittelu helpottaa niiden määrittelyä ja toimeenpanoa. Luokittelun ansiosta tavoitteiden väliset yhteydet sekä tavoitteiden yhteys yrityksen visioon ja strategiaan on helpompi hahmottaa. Tehokkain lopputulos saavutetaan yhdistelemällä elementtejä kaikista tavoiteluokista. Kokemus osoittaa, että vahvasti tavoiteorientoituneet myyjät ja myyntitiimit menestyvät paremmin kuin sellaiset, jotka eivät aseta itselleen kunnianhimoisia tavoitteita. Tavoitteet luovat myyjille haastetta ja merkityksellisyyttä työhön. Johdon tulee ymmärtää, että tavoitteiden asettaminen on jo itsessään myyjien motivointia. (Nieminen ja Tomperi 2008, 61–62.)

4.6 Palkitsemisen johtaminen ja kehittäminen

Lähiesimies on organisaatiossa ratkaisevassa asemassa palkitsemisen kannalta. Lähiesimies osaltaan luo työpaikan ilmapiirin, asettaa tavoitteet, ohjaa sekä tukee suoriutumista. Hän myös arvioi suoituksia yksilö-, tiimi-, ja osastotasolla sekä palkitsee aineellisesti sekä aineettomasti henkilöstöä. Esimiehen tulisi tuntea alaisensa hyvin, jotta hän osaa ohjata ja palkita heitä parhaalla tavalla. On hyvä muistaa, että myös vaatimattomammin suoriutunutta voi ohjata ja kannustaa parempiin tuloksiin. Tilanteet vaihtelevat ja esimiehen pitäisi pystyä toimimaan sen mukaan. Nykyaikaisten johtamisoppien mukaan esimiesten tulisi antaa henkilöstölle tilaa myös toimia uusilla raikkailla tavoilla. Innovatiiviset menettelytavat usein lisäävät joustavuutta sekä tuottavuutta, jotka ovat keskeisiä asioita työyhteisössä. (Kauhanen 2015, 141–142.)

Viisaasti rakennetusta palkitsemisjärjestelmästä henkilöstö näkee organisaation strategiasta johdetut menestystekijät ja ymmärtää kuinka ne saavutetaan. Tällaisen palkitsemisstrategian kehittäminen vie aikaa ja vaatii ymmärrystä organisaation jokapäiväisestä toiminnasta sekä sen kehitystarpeista. Juurikin yrityskohtaisten tarpeiden vuoksi palkitsemisen kehittäminen keskittyy nykyään yrityksen sisäisten toimintojen kehittämiseen, ulkopuolisten mallien kopioimisen sijaan. Kehittämävaiheessa tärkeässä roolissa ovat yrityksen sisäinen tieto sekä kokemukset, joita ulkopuoliset tahot eivät välttämättä hahmota. (Rantamäki ym. 2006, 131.)

Johdon rooli palkitsemisen kehittämisessä on tärkeä, jotta palkitsemismallissa pystytään ottamaan huomioon organisaation toiminta ja tavoitteet kokonaisuutena. Palkitsemisen kehittämiseen tulisi ottaa mukaan kuitenkin kaikki organisaatiotasot. Jos palkitsemisen perusteet, rakenne ja toimintatavat ovat vain johdon määrittelemiä, jäävät palkitsemisen käytännön vaikutukset henkilöstölle helposti etäisiksi. Tieto yrityksen strategiasta ja tavoitteista konkretisoidaan palkitsemisen avulla johdolta henkilöstölle. Vastaavasti henkilöstöltä tulee tieto johdolle palkitsemisen sujuvuudesta käytännössä. Näin käytetään hyödyksi kaikkien osapuolten asiantuntemus. Yhteistyöllä saadaan monipuolisempi kuva todellisuudesta ja johto voi tarkastella paremmin sitä, miten hyvän tuoton yhtiö saa palkitsemiseen sijoittamalleen rahalle. Hyvät kokemukset yhteistyöstä parantavat työpaikan ilmapiiriä ja kannustavat yhteistyöhön myös jatkossa. (Rantamäki ym. 2006, 121–123.)



KUVIO 11. Palkitsemisen ajantasaisena pitäminen. (Rantamäki ym. 2006, 122.)

Rantamäki, Kauhanen ja Kolari (2006, 121–123) suosittelivat liittämään palkitsemisen kehittämisen muihin vuosittaisiin prosesseihin. Heidän mielestään palkitsemisen suunnittelussa tulee huolehtia viidestä asiasta, jotta palkitseminen pysyy ajantasaisena (kuvio 11). Nämä viisi kohtaa ovat oman strategian ymmärtäminen, palkitsemisstrategia luominen, palkitsemissalkun määrittely, palkitsemisen vaikutusten hallinta sekä palkitsemisen toimivuuden arviointi. Oman strategian ymmärtäminen tarkoittaa, että johto pystyy määrittelemään millaista toimintaa sekä kehittymistä yhtiössä tarvitaan. Palkitsemisstrategian avulla on tarkoitus määritellä palkitsemisen rooli yrityksen strategian toteuttamisessa. Palkitsemissalkulla tarkoitetaan konkreettisia palkitsemiskäytänteitä, joita yhtiö ottaa käyttöönsä. Palkitsemisen vaikutusten hallinnalla tarkoitetaan onnistunutta esimiestyötä ja toimivuuden arvioinnilla arviota siitä, toimiiko palkitseminen tarkoituksen mukaisesti ja tukeeko se strategiaa.

Palkitsemisen kehittäminen on jatkuva prosessi, joka alkaa selvittämistyöstä ja päättyy tulosten arviointiin. Kehittämisprosessi voidaan nähdä koostuvan kuudesta vaiheesta, jotka ovat ideoiden ja asioiden esittäminen, kehittämistarpeen selvittäminen, toiminnasta sopiminen, käytännön kehittäminen, prosessin arviointi ja päättäminen sekä kehittämistyön jatkaminen. Palkitsemisen kehittämisellä tavoitellaan sitä, että palkitsemisen kokonaisuuden osat toimisivat hyvin ja toivotulla tavalla. Kehittämisellä pyritään yleensä toimivampiin palkitsemisjärjestelmiin, jotka osaltaan tukevat organisaation tuottavuutta ja hyvinvointia. Onnistuneella kehittämisellä myös tuetaan henkilöstön oikeudenmukaisuuden, tasa-arvoisuuden ja kannustavuuden kokemuksia. (Hakonen ja Nylander 2015, 184–193.)

Kehitettäessä palkitsemista on hyvä ottaa huomioon, että palkitsemisjärjestelmä on parhaimmillaankin vain johtamisen tuki. Päivittäisjohtamisen puutteita tai jatkuvaa huonoa, vastuutonta ja tehotonta johtamista ei voida korjata hienollakaan palkitsemisjärjestelmällä. ”Hyvä johtaminen on hyvää palkitsemista ja palkitsemisen kokeminen toimivaksi edellyttää hyvää johtamista.” (Sistonen 2008, 213.)

5 LAADULLINEN TUTKIMUS

Opinnäytetyön kehityskohteena on Savon Media Oy:n mediamyyjien palkitsemismalli. Tavoitteena on tuottaa kehitysehdotuksia toimivampaan ja tehokkaampaan palkitsemiseen. Mediamyynnissä palkitsemiseen liittyy haasteita koko ajan muuttuvan mediakentän sekä myyjäroolien vuoksi. Yhtiö halusi, että palkitsemista tarkastellaan uudelleen ja kehitetään toimivammaksi. Tavoitteen pohjalta tutkimuskysymykseksi muodostui: ”Mikä olisi toimivin ja tehokkain palkitsemismalli Savon Media Oy:n mediamyyjille?”.

Tutkimuksessa haluttiin kartoittaa, kuinka palkitsemisen haasteisiin on vastattu muissa mediataloissa. Tutkimus toteutettiin benchmarking tutkimuksena haastatteleamalla muita samantyyppisiä mediataloja. Tutkimukseen valikoitui Savon Media Oy:n toiveesta kaksi suomalaista mediataloa sekä ruotsalainen mediatalo. Benchmarking haastatteluiden jälkeen myyjille pidettiin tulevaisuusverstaas niminen työpaja, jossa tarkoituksena oli osallistaa myyjät palkitsemisen tulevaisuuden suunnitteluun. Benchmarking tutkimuksen ja tulevaisuusverstaan pohjalta Savon Media Oy:n johdolle koottiin kehitysehdotuksia palkitsemisjärjestelmään. Seuraavassa kappaleessa kerrotaan Savon Media Oy:n palkitsemisen nykytila, joka on lähtökohtana kehittämistyölle.

5.1 Palkitsemisen nykytila

Avainasiakaspäälliköiden sekä myyntineuvottelijoiden kuukausipalkat perustuvat Grafinet TES:iin. Savon Media Oy:lla on ollut käytössä tammikuusta 2016 lähtien myyntipalkkiojärjestelmä, jonka tarkoituksena on palkita myyntityötä tekeviä myyjiä kuukausipalkan lisäksi erinomaisesta työstä. Palkkiojärjestelmä on tehty Keski-suomalainen Oyj:n konsernin rajoitteiden mukaan. Palkkioihin ovat oikeutettuja ne myyjät, jotka ovat työskennelleet koko kuukauden myynnin tehtävissä. Myyntipalkkioita tarkastellaan kahden kuukauden jaksoissa. Kaikkien palkkioiden perustana on, että henkilökohtaiset minimikontaktitavoitteet täyttyvät. Kontaktitavoitteiden tarkoitus on asiakkuuden hoitaminen. Myyntipalkkiojärjestelmän käyttöönottohetkellä minimikontaktitavoitteet ovat 80 pistettä/viikko, siten että yksi tapaaminen on 6 pistettä ja yksi puhelu on 1 pisteen. (Vänttinen 2016-05-02.)

Palkkiojärjestelmä on jaettu kahteen eri osaan, yhteiseen ja henkilökohtaiseen palkkio-osaan. Yhteinen palkkio-osa koskee koko Savon Median ilmoitusmyynnin budjettia kahden kuukauden tarkastelujaksona. Yhteinen palkkio-osa koskee myyjiä sekä myyntipalvelun henkilöstöä. Jos budjetti ylittyy 0-4,5 % saavat myyntipalvelu sekä mediamyyjät 200 €/ hlö. Jos budjetti ylittyy 5-10 %, saavat he 300 €/ hlö. Budjetin ylittyessä yli 10 prosentilla ovat he oikeutettuja 400 € suuruiseen palkkioon. (Vänttinen 2016-05-02.)

Toinen osa myyntipalkkiojärjestelmästä koostuu henkilökohtaisesta palkkio-osasta. Tämä on jaettu henkilökohtaiseen myyntiin, digimyyntiin, Kamuan ja Tietoykkösen palvelujen myyntiin sekä uusasiakashankinnan palkkioon. Edellä mainitut henkilökohtaiset palkkiot maksetaan, vaikka koko Savon Median ilmoitusmyynnin budjettia ei saavutettaisikaan. (Vänttinen 2016-05-02.) Kuviossa 12 on kerrottu kunkin osion perusteet palkkion maksamiselle.

HENKILÖKOHTAINEN PALKKIO-OSA / 2KK TARKASTELUJAKSO			
HENKILÖKOHTAISEN MYYNNIN PALKKIO	DIGIMYYNNIN PALKKIO	KAMUUN JA TIETOYKKÖSEN PALVELUJEN MYYNNIN PALKKIO	UUSIASIAKASHANKINNAN PALKKIO
Oma ilmoitusmyynti	Digimyynti	Markkinointi- ja tutkimuspalveluiden myynti	Uusiasiakashankinta
Vertailu henkilökohtaiseen myyntitavoitteeseen	2 % henkilökohtaisesta myynnistä	2 % henkilökohtaisesta myynnistä	10 € / uusi asiakas
Tavoitteen ylittäminen 0-4,9% 200€/hlö Tavoitteen ylittäminen 5-10% 300€/hlö Tavoitteen ylittäminen +yli 10% 400€/hlö Myyjän omat varaukset (ei myyntikanavien kautta)	Myyjän omat varaukset verkko+tabletti+mobiili+videot (ei valmistuskustannukset) (ei myyntikanavien myynti)	Myyjän omat varaukset	Uusi asiakas= ei varauksia ed. 12 kk missään alueen lehdessä (ei vaali ilmoittajat, joulutervehdykset)

KUVIO 12. Henkilökohtainen palkkio-osa. (Vänttinen 2016.)

Jokaiselle myyjälle on laadittu henkilökohtaiset myyntitavoitteet koko vuodelle. Vuositason myyntitavoitteet on jaettu 2 kuukauden tarkastelujaksoihin. Jos oma henkilökohtainen myynti ylittyy, maksetaan myyjälle kuukausipalkan lisäksi provisiota henkilökohtaisen myynnin palkkion mukaan. Myyjää palkitaan erikseen myös digimyyntistä. He saavat 2 % henkilökohtaisesta myynnistään digimyyntin puolella. Saman verran maksetaan myös markkinointi- ja tutkimuspalveluiden myynnistä. Jokaisesta uudesta asiakkaasta myyjä palkitaan kymmenellä eurolla. (Vänttinen 2016-05-02.)

Kiinteän kuukausipalkan ja provisioiden lisäksi henkilöstöä palkitaan myös muilla tavoin. Keski-suomalainen Oyj maksaa koko konsernin henkilöstölle tulospalkkaa, mikäli konsernin liikevoitto ylittää tulostavoitteen. Koko konsernin henkilöstö on oikeutettu yhteen ilmaiseen paperilehteen sekä sen näköislehteen. Jyväskylässä, Kuopiossa ja Tuusulassa on työntekijöille järjestetty joko oma henkilöstöravintola tai lounasetu sopimusravintoloihin. Nopeaa palkitsemista edustavat myyntikilpailut, jotka voivat olla joko konsernin tai alueyhtiön järjestämiä. Niistä palkintona voi olla viinipullo, pyyhkeitä, kylpyläviikonloppu tai rahallinen palkkio. (Vänttinen 2016-05-02.)

Aineetonta palkitsemista ei ole erikseen kuvattu Savon Media Oy:n palkitsemismallissa, mutta se on kuitenkin otettu huomioon. Jokaisella työntekijällä on oma toimistohuone, joihin on järjestetty hyvät ergonomiset työskentelymahdollisuudet, esimerkiksi sähköisten toimistopöytien muodossa. Heillä on käytössään myös oma tietokone, kaksi näyttöä, tabletti sekä työpuhelin. (Vänttinen 2016-05-02.)

Hyvinvointisovellus E-passi tarjoaa työntekijöille kulttuuri- ja liikuntaseteleitä. Virkistyspäivät kuuluvat myös työntekijöiden palkitsemiseen, esimerkiksi risteily Kallavedellä tai golfaus Tahkolla. Savon Media Oy:n työntekijöillä on mahdollisuus käydä työpaikan kuntosalilla sekä edullisesti hierojalla. Muita mainittavia etuja ovat viiden viikon vuosiloma, jonka päälle tulee yhden viikon talviloma. Työterveyshuolto kuuluu myös yhtiön tarjoamiin henkilöstöetuksiin. (Vänttinen 2016-05-02.)

Joka viikko myyjien kanssa kokoonnutaan viikkopalaveriin. Kuukausittain heidän kanssaan käydään 1to1 -keskustelu sekä laajempi myyntikokous. Koulutusta on myös tarjolla useasti. Koulutukset voivat kestää koko päivän tai muutaman tunnin. Myyjät ovat oikeutettuja myös joustavaan työaikaan.

Jokainen myyjä saa itse suunnitella työaikansa 7,5h päivässä, kuitenkin niin, että työvelvoite on 9-15 välillä. Työaikaa seurataan kellokortti.fi -sivuston avulla. (Vänttinen 2016-05-02.)

5.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Opinnäytetyö on luonteeltaan tutkimuksellinen kehittämistyö, joka sai alkunsa organisaation kehittämistarpeista ja halusta saada aikaan muutoksia. Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on luonnostella, kehitellä ja ottaa käyttöön uusia ratkaisuja. Kehittämistyössä ei vain kuvailla tai selitetä asioita, vaan viedään niitä käytännössä eteenpäin ja etsitään uusia parempia vaihtoehtoja. (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2014, 19.)

Ennen konkreettisen tutkimusmenetelmän valintaa on Ojasalon, Moilasan ja Ritalahden (2014, 36) mukaan syytä pohtia erilaisia lähestymistapoja viedä kehittämistyötä eteenpäin. Lähestymistapa ei ole menetelmä tai tekniikka, vaan sen avulla tarkastellaan kokonaisvaltaisemmin kehittämistyön tavoitetta. Tässä opinnäytetyössä tavoitteena on palkitsemismallin kehittäminen.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa Savon Media Oy:n johdolle kehittämis ehdotuksia, joten lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus. Se on todennäköisin lähestymistapa, jos tarkoituksena on tuottaa tutkimuksen keinoin kehittämis ehdotuksia. Tapaustutkimuksessa itse tutkimuksen kohteita on yleensä vähän, usein vain yksi. Tässäkin tutkimuksessa on vain yksi kohde, palkitseminen. Toimintatutkimus ei sopinut tämän kehittämistyön lähestymistavaksi, sillä toimintatutkimuksessa on lähtökohtana toimintojen ja käytänteiden muuttaminen. Toimintatutkimuksessa on myös olennaista ottaa aktiivisesti koko ajan mukaan ihmiset, jotka käytännössä toimivat tutkittavat asian kanssa. Puhtaassa tapaustutkimuksessa ei varsinaisesti muodosteta mitään konkreettista eikä viedä sitä eteenpäin, vaan luodaan kehittämisideoita tai ratkaisuehdotus. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että siinä käytetään useita erilaisia tiedonhankintamenetelmiä. (Ojasalo ym. 2014, 36–58.) Niitä tarkastellaan seuraavassa kappaleessa.

Menetelmät jaetaan tutkimuskirjallisuudessa yleensä määrällisiin eli kvantitatiivisiin sekä laadullisiin eli kvalitatiivisiin. Kehittämistyössä monet erilaiset menetelmät ovat usein käytössä, sillä eri menetelmillä saadaan kehittämistyön tueksi erilaista tietoa ja monenlaisia ideoita ja näkökulmia. Tapaustutkimus voidaan tehdä joko laadullisin tai määrällisin menetelmin, tai niitä yhdistelemällä. Tiedonkeruumenetelmänä käytetään yleensä erilaisia haastatteluja, joita ovat teema-, avoin- ja ryhmähaastattelu. Soveltuvia menetelmiä tapaustutkimukseen ovat myös esimerkiksi benchmarking ja aivoriihi-työskentely. (Ojasalo ym. 2014, 40–55.)

Tutkimusmenetelmää valittaessa on hyvä pohtia, millaista tietoa tarvitaan ja mihin sitä aiotaan käyttää. Koska tutkimuksen kohdejoukko haluttiin valita tarkoituksenmukaisesti ja saada haastateltaviksi henkilöitä, jotka tietävät tutkittavasta ilmiöstä paljon, opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoituksena hankkia suppeammasta kohde-

joukosta paljon tietoa ja näin ymmärtää ilmiötä paremmin ja kokonaisvaltaisemmin (Ojasalo ym. 2014, 105; Tutkimus- ja kehittämismenetelmät 2015.)

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui benchmarking, koska haluttiin saada tietoa, kuinka palkitseminen on käytännössä toteutettu media-alalla. Benchmarking menetelmässä on kiinnostus siitä, miten toiset toimivat ja menestyvät. Sen avulla pyritään oppimaan ja ottamaan käyttöön muualla hyväksi havaittuja tapoja toimia. (Ojasalo ym. 2014, 186.)

Tiedonhankintamenetelmänä käytettiin haastattelua pitkien välimatkojen vuoksi. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui haastattelu myös siksi, että sen avulla saadaan keräytyä syvällistäkin tietoa kehittämisen kohteesta. Haastattelu on tiedonkeruumenetelmistä yksi käytetyimmistä, kun tehdään tutkimus- ja kehittämistyötä. Haastattelumenetelmiä on erilaisia, ja sitä valitessa täytyy pohtia millaista haastattelua suunnitellaan ja millaista tietoa tarvitaan kehittämistyön tueksi. (Ojasalo ym. 2014, 108.)

Suurimmat erot haastattelumenetelmissä liittyvät strukturointiasteeseen eli kuinka tarkasti kysymykset on muotoiltu ja voidaanko niissä joustaa itse haastattelutilanteessa. Lomakehaastattelussa kysymysten ja väitteiden muoto sekä niiden esittämisjärjestys on täysin määrätty. Tässä haastattelulajissa myös oletetaan, että kysymyksillä on sama merkitys kaikille. Avoin haastattelu ts. syvähaastattelu on kaikista haastattelulajeista lähimpänä keskustelua. Siinä haastattelija ja haastateltava keskustelevat yleisesti haastatteluaiheesta. Näiden kahden välimuotona pidetään puolistrukturoitua haastattelua. Tässä haastattelulajissa kysymykset on laadittu etukäteen, mutta haastattelija voi vaihdella niiden järjestystä haastattelun etenemisen mukaan. Kysymysten tarkat sanamuodot voivat myös vaihdella ja joitakin ennalta mietittyjä kysymyksiä voidaan jättää kysymättä ja vastaavasti kysyä haastattelun aikana mieleen tulevia kysymyksiä. (Ojasalo ym. 2014, 108; Hirsijärvi ja Hurme 1993, 29–35.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua, sillä sen avulla voidaan keskustella haastateltavan kanssa helpommin asioista, joista ei ole totuttu päivittäin keskustelemaan. Puolistrukturoiduista haastattelumenetelmistä opinnäytetyössä on käytetty teemahaastattelua. Se on lähellä muita puolistrukturoituja haastattelumenetelmiä ja eroaa niistä lähinnä periaatteellisten kannanottojen ja käytännön ratkaisujen suhteen. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit, eli teemat olivat tiedossa etukäteen. (Hirsijärvi ja Hurme 1993, 35–36.)

Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014, 106) mukaan haastattelu kannattaa usein yhdistää myös muihin menetelmiin, sillä ne tukevat hyvin toisiaan. Havainnointi on usein hyvin suositeltava menetelmä kehittämistyössä. Hyödyllistä tietoa saadaan usein menemällä itse paikalle tarkkailemaan ja kuuntelemaan ja myös osallistumaan henkilöstön keskusteluihin. Tässä tapauksessa toinen opinnäytetyön tekijöistä on ollut harjoittelussa ja kesätöissä toimeksiantajalla ja palkitsemisjärjestelmän alaisuudessa. Tämä on auttanut itse tutkimuksen rakentumiseen, koska opinnäytetyön tekijät ovat pystyneet omaksumaan toimintatapoja ja ongelmia paremmin.

Benchmarking tutkimuksen tulosten jälkeen toimeksiantajan työntekijöille toteutettiin tulevaisuusverstaas työpaja. Tutkimusmenetelmäksi haluttiin löytää tapa, jossa myyjät voivat olla samassa tilassa vaihtamassa ajatuksia opinnäytetyön tekijöiden kanssa. Aluksi keskusteluhetki myyjien kanssa kulki nimellä työpaja. Pajan suunnittelu ja tutkimusmenetelmän valinta aloitettiin pohtimalla, mitä työpajalla halutaan saavuttaa. Tavoitteena oli saada tietää myyjien ajatuksia palkitsemisen toivuudesta käytännössä, kuitenkin niin, etteivät he keskittyisivät pelkästään arvostelemaan nykyistä palkitsemisjärjestelmää. Myyjien ajatukset tahdottiin saada tulevaan ja ajattelemaan oikeasti palkitsemisen kehittämistä.

Teoriatiedon pohjalta sopivimmaksi menetelmäksi valikoitui tulevaisuusverstaas. "Tulevaisuusverstaas on ongelmanratkaisumenetelmä, jossa koko yhteisön voimin tasavertaisesti työskentelemällä pohditaan yhteisesti sovittuun asiaan liittyviä ongelmia." Tulevaisuusverstaas aktivoi koko henkilöstön kehittämään organisaation toimintaa ja tämän avulla heillä on mahdollisuus vaikuttaa tulevaisuuteen. Verstaassa puhutaan aina menneisyydestä ja tulevaisuudesta. (Ojasalo ym. 2014, 153.)

Tulevaisuusvertaassa oli tarkoitus keskustella Savon Media Oy:n myyjien kanssa palkitsemisen nykytilasta ja pohtia uusia ratkaisuja epäkohtiin. Tulevaisuusverstaas sai alkunsa benchmarking haastatteluita suunniteltaessa. Opinnäytetyöhön toivottiin mielipiteitä myös myyjiltä, joka ovat nykyisen palkitsemisjärjestelmän alaisuudessa.

Tulevaisuusverstaas voidaan karkeasti jakaa viiteen eri vaiheeseen. Verstaas alkaa valmisteluvaiheella, jossa osallistujille kerrotaan verstaan kulusta ja täsmennetään yhteinen kehittämisen kohde. Seuraavaksi siirrytään ongelmavaiheeseen, jossa tarkoituksena on käyttää osallistujien kriittistä potentiaalia. Osallistujat kirjoittavat ylös kaiken sen, mikä koetaan ongelmalliseksi, kiukuttavaksi tai tyytymättömyyttä aiheuttavaksi. Tässä vaiheessa ongelmien syihin tai ratkaisuihin ei vielä puututa. Myöskään keskustelu muiden kanssa ei ole vielä suotavaa. Vaiheen lopuksi ongelmat kootaan yhdelle seinälle ja osallistujat saavat esimerkiksi kolme pistettä käyttöönsä. Jokainen saa jakaa pisteensä mielestään suurimmille ongelmille, joista kolme eniten ääniä saanutta kirjataan ylös. (Valtikka 2015.)

Kolmannessa ideointi- ja utopiavaiheessa etsitään ja mietitään ratkaisuja ongelmiin ja unelmoidaan vapaasti. Ideoiden ei tarvitse olla realistisia, vaan hullutkin ideat hyväksytään. Tässäkin vaiheessa ei ole tarkoituksena vielä kritisoida tai keskustella muiden kanssa. Ideat ja ajatukset kirjataan ongelmavaiheen tavoin ylös ja eniten ääniä saaneet kirjataan muistiin. (Valtikka 2015.)

Ideointivaiheen jälkeen siirrytään todentamisvaiheeseen, jolloin on lupa keskustella. Todentamisvaiheessa osallistujat työstävät eteenpäin ylös kirjattuja ideoita. Tässä vaiheessa kritisoidaan, arvioidaan ja ideoidaan. Todentamisvaiheen lopuksi valitaan yksi kehitysidea jatkotyöstämistä varten. (Valtikka 2015.)

Viimeisenä vaiheena tulevaisuusverstaassa on päätöksentekovaihe. Jos verstaan osallistujamäärä on ollut suuri, pienryhmät esittelevät tuotoksensa kaikille ja niistä valitaan jatkopalostettava idea. Pienemmässä osallistujamäärässä tämä vaihe on toteutettu jo edellisessä vaiheessa. Päätöksentekovai-

heessa tärkeintä on sopia kehitysideoiden toteuttamisesta ja niihin liittyvistä toimenpiteistä. (Työkälupakki 2016.)

Teoriatiedon sekä ohjaavan opettajan avulla tulevaisuusverstas alkoi hahmottua. Tulevaisuusverstaan eri vaiheet suunniteltiin toteutettavan post-it-lappuja hyödyntämällä. Verstaaseen sopiva osallistujamäärä olisi 4-7 myyjää. Ajallisesti verstaan arvioitiin kestävän noin 1-2 tuntia. Kun verstaasta oli muodostettu luonnostelma yllä olevan teoriatiedon pohjalta, siitä keskusteltiin Savon Media Oy:n myyntijohdon kanssa ja sovittiin sopiva ajankohta. Työpajan toteutuksesta ja tuloksista kerrotaan myöhemmin omassa kappaleessaan.

5.3 Kysymysten laatiminen ja haastattelut

Tutkimuksen suunnittelu aloitettiin huhtikuussa 2016 toimeksiantajan kanssa. Tutkimuskysymykseksi muodostui: Mikä olisi toimivin ja tehokkain palkitsemismalli Savon Media Oy:n mediamyyjille? Haastattelun taustalla vaikutti tutkimuskysymyksen lisäksi luettu ja kirjoitettu teoriatieto. Haastattelun suunnittelu aloitettiin pohtimalla tutkimuskysymyksen kannalta tärkeitä asioita. Haastatteluun mietittiin sopivia teemoja, joiden pohjalta muodostettiin tarkentavia haastattelukysymyksiä.

Ennen varsinaisten haastattelujen toteutusta, haastattelurunko testattiin henkilöllä, joka työskentelee myös esimiestehtävissä. Haastattelun testauksella huomattiin haastattelun venyvän helposti liian pitkäksi. Teemoja ja niiden tarkentavia kysymyksiä pohdittiin uudelleen tutkimuskysymyksen avulla. Tämän myötä todettiin yhden teeman olevan tarpeeton tutkittavan asian kannalta.

Haastateltaviksi sopivia mediataloja pohdittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Savon Media Oy:n toimitus on tehnyt yhteistyötä Ruotsissa sijaitsevan mediatalon kanssa. Tätä yhteyttä haluttiin hyödyntää ja kysyä ruotsalaisen mediatalon tapaa myyjien palkitsemiseen. Kaksi muuta mediataloa Suomesta valikoituivat toimeksiantajan ehdotuksesta tutkimukseen. Haastateltavat henkilöt valittiin sen mukaan, että he todella tietävät tutkittavasta ilmiöstä paljon ja keskustelu onnistuu luontevasti. Haastateltaviksi valikoituivat myynnin johdossa työskentelevät henkilöt. Kotimaan haastateltavien valinnassa apua saatiin Savon Media Oy:n myyntijohtajalta. Sopiva haastateltava ruotsalaisesta mediatalosta oli hieman vaikeampi löytää, sillä saadut yhteystiedot Savon Media Oy:n toimituksesta olivat ruotsalaisen mediatalon toimituksen puolelle. Oikea henkilö löytyi kuitenkin muutaman puhelun ja sähköpostin jälkeen.

Kotimaan haastateltaviin oltiin yhteydessä puhelimitse kesäkuun alussa ja kerrottiin opinnäytetyöstä sekä pyydettiin suostumusta osallistua tutkimukseen. Molemmat mediatalojen edustajat, jotka työskentelevät myynnin johdossa suostuivat haastateltaviksi. Haastattelututkimus sovittiin toteutettavaksi anonymisti haastateltavien toiveesta. He sanoivat kertovansa mielellään palkitsemisesta, mutta eivät halunneet nimeään ja yhtiötään julki. Toinen haastattelu toteutettiin ennen juhannusta ja toinen kesälomien vuoksi elokuun alussa. Haastateltaville lähetettiin haastatteluteemat sekä kysymykset etukäteen tutustumista varten. Haastattelut toteutettiin puhelimitse osittain pitkien välimatkojen

vuoksi. Puhelinhaastattelu koettiin myös siksi hyväksi, ettei haastateltavan tarvitse varata siihen niin paljon aikaa kuin tapaamiseen.

Ruotsalaiseen mediataloon oltiin yhteydessä sähköpostitse elokuussa. Viestissä kerrottiin opinnäyte-työstä ja kysyttiin olisivatko he halukkaita osallistumaan benchmarking tutkimukseen (Liite 2). Muutamien sähköpostien jälkeen puhelinhaastattelu saatiin sovittua ja se toteutettiin englannin kielellä. Myöhemmin ruotsalaiseen mediataloon lähetettiin tarkentavia kysymyksiä esimerkiksi provision osuudesta. Sähköposteihin he vastasivat sovitusti ruotsin kielellä.

Ennen jokaista haastattelua kerrattiin lyhyesti, mistä haastattelussa oli kyse sekä varmistettiin, saadaanhan puhelut nauhoittaa. Haastattelun alussa todettiin vielä, että haastattelu toteutetaan anonyymisti ja nauhoitukset poistetaan asianmukaisesti heti aineiston käsittelyn jälkeen. Kaikki haastattelut nauhoitettiin aineiston käsittelyä varten puhelimen Call Recorder -sovelluksella.

Haastattelut olivat kestoltaan 25–40 minuuttia. Kaikki haastattelut etenivät sujuvasti, vaikka yksi haastattelu käytiin sekä haastattelijan, että haastateltavan osalta vieraalla kielellä. Teemahaastattelussa etuna oli kuitenkin se, että kaikkia teemoja ja kysymyksiä ei tarvinnut käydä suunnitellussa järjestyksessä läpi. Tarkentavia kysymyksiä voitiin myös esittää tilannekohtaisesti. (Ojasalo ym. 2014, 108.)

Tulevaisuusverstaassa käytetyt kysymykset muodostuivat tulevaisuusverstaan aiheen, eli palkitsemisen kehittämisen, sekä verstaan vaiheiden perusteella (Liite 4). Kysymykset oli tarkoitettu apukysymyksiksi myyjille. Lisäksi verstaaseen valmisteltiin valmiiksi kysymyksiä ja keskustelun aiheita siltä varalta, ettei keskustelu jäisi liian suppeaksi.

5.4 Aineiston käsittely ja analysointi

Laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmänä pidetään sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysilla tarkoitetaan pyrkimystä kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti. Puhuttaessa laadullisen tutkimuksen analyysistä, jaotellaan se usein deduktiiviseen ja induktiiviseen analyysiin. Jako perustuu tulkitaan tutkimuksessa käytetyn päättelyn logiikasta. Logiikka voi olla siis deduktiivinen eli yleisestä yksittäiseen tai induktiivinen eli yksittäisestä yleiseen. (Tuomi ja Sarajärvi 2013, 95.)

Tutkimuksen aineisto kuvaa ilmiötä, jota tutkitaan ja analyysin tarkoituksena on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysillä pyritään järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon. Informaatioarvon lisääminen on laadullisen aineiston analysoinnin tarkoituksena. Analyysillä halutaan selkeyttää aineisto, jotta siitä voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi ja Sarajärvi 2013, 108.)

Sisällönanalyysi voidaan jaotella aineistolähtöiseen, teoriaohjaavaan tai teorialähtöiseen analyysiin. Tässä jaottelussa voidaan ottaa paremmin huomioon analyysin tekoa ohjaavat tekijät. Siinä myös teorian tai teoreettisen merkitys korostuu. Aineistolähtöisessä analyysissä tutkimusaineistosta pyri-

tään luomaan teoreettinen kokonaisuus. Aikaisemmillä tiedoilla ja teorioilla tutkittavasta ilmiöstä ei saisi olla mitään tekemistä analyysin toteuttamisen ja lopputuloksen kanssa. Teorialähtöisessä analyysissä malli nojaa johonkin tiettyyn teoriaan, malliin tai auktoriteetin esittämään ajatteluun. Tutkittava ilmiö määritellään jo jonkin tunnetun mukaisesti ja analyysia ohjaa valmis aikaisemman tiedon perusteella luotu kehys. Teoriaohjaava analyysi sisältää teoreettisia kytkentöjä, mutta ne eivät pohjaudu suoraan teoriaan. Teoria voi kuitenkin toimia apuna analyysin etenemisessä. Teoriaohjaavassa analyysissä analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta siinä aikaisempi tieto ohjaa ja auttaa analyysissä. Aikaisemman tiedon vaikutus on tunnistettavissa analyysistä, mutta aikaisemman tiedon merkitys ei ole teoriaa testaava, vaan ennemminkin uusia ajatusuria aukova. (Tuomi ja Sarajärvi 2013, 91–97.)

Tämän opinnäytetyön laadullisen tutkimuksen analysointiin on käytetty teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Teoriaohjaava analysointi voidaan aloittaa aineistolähtöisen analysoinnin keinoin. Aineistolähtöinen analyysi voidaan jakaa kolmivaiheiseksi prosessiksi: 1) aineiston redusointi eli pelkistäminen, 2) aineiston klusterointi eli ryhmittely ja 3) abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. (Tuomi ja Sarajärvi 2013, 108.)

Aineiston pelkistämässä analysoitava data voi olla aukikirjoitettu haastatteluaineisto, muu asiakirja tai dokumentti. Pelkistämässä aineistosta karsitaan tutkimukselle epäolennainen pois. Aineiston pelkistäminen voi tapahtua siten, että aukikirjoitetusta aineistosta etsitään tutkimustehtävän kysymyksillä niitä kuvaavia ilmaisuja. Ne voidaan esimerkiksi alleviivata tai korostaa erivärisillä kynillä. Aineiston ryhmittelyssä koodatut alkuperäisilmaukset käydään läpi ja etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään omaksi luokaksi. Teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee aineistolähtöisen analyysin tavoin, mutta abstrahointi vaiheessa empirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin. Aineistolähtöisessä analyysissä käsitteet luodaan aineistosta, kun taas teoriaohjaavassa ne tuodaan valmiina jo tiedettyinä. (Tuomi ja Sarajärvi 2013, 108–117.)

Haastatteluaineiston analyysissä on tärkeä muistaa, että aineiston määrä ei korvaa laatua. Haastattelujen aineiston analysointi on myös hyvä aloittaa mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen, koska silloin tieto on vielä tuoretta ja hyvin haastattelijan muistissa. Näin teemahaastattelua voi vielä muokata myöhempiä haastatteluja varten, jos huomataan jostain asiasta kaivattavan lisätietoja. Tässä opinnäytetyössä aineiston käsittely aloitettiin heti jokaisen haastattelun jälkeen litteroinnilla. Ensimmäisen aineiston litteroinnin jälkeen huomattiin, että tärkeät asiat olivat käsitelty hyvin. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014, 110–111) mukaan litteroinnissa on päätettävä, kirjoitetaanko teksti puhe- vai kirjakielen mukaisesti. Tämän opinnäytetyön aineisto litteroitiin puhekielen mukaisesti, jotta esimerkiksi mahdollisten murre sanojen merkitys voitiin tarkistaa jälkikäteen.

Aineiston käsittely ja analysointi aloitettiin lukemalla litteroidut haastattelut useaan kertaan. Aineistoon perehtymisen jälkeen se täytyy joko luokitella, teemoitella tai tyyppitellä. Tuomen ja Sarajärven (2013, 92) mukaan tämä vaihe ymmärretään usein varsinaiseksi analyysiksi, vaikka se on aineiston käsittelyn tekniikka. Koska aineiston keruu tapahtui teemahaastattelulla, oli luontevaa, että aineisto

käsiteltiin teemoittelemalla. Tällöin teemat olivat ennalta tiedossa. Teemoittelun aikana huomattiin, että yksi teema täytyy lisätä, koska asiat olivat tutkimuskysymyksen kannalta tärkeitä. Teemoittelun jälkeen jokaisen yhtiön tutkimustulokset koottiin yhdeksi tiedostoksi ja ryhmiteltiin teemojen alle. Tutkimustulokset kirjoitettiin puhtaaksi siihen muotoon kuin ne esiintyvät myöhemmin tässä opinnäytetyössä.

Tulevaisuusverstaassa käytettiin apuna post-it-lappuja, jotka kerättiin verstaan jälkeen talteen analysointia varten. Verstaan aikana kirjoitettiin muistiinpanoja myyjien ajatuksista ja ehdotuksista. Analysointi vaiheessa laput ryhmiteltiin vaiheiden mukaan ja tulokset kirjattiin lappujen sekä muiden muistiinpanojen pohjalta.

5.5 Tutkimuksen luotettavuus ja onnistuminen

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, ettei tutkija sekoita omia uskomuksiaan, näkemyksiään, asenteitaan tai arvostuksiaan tutkimuskohteeseen. Tutkijan täytyy pyrkiä vuorovaikutukseen haastateltavan kanssa ja yrittää ymmärtää hänen näkökulmiaan ja ilmaisujaan. Teemahaastattelu on tutkimusmenetelmä, joten sen käyttökelpoisuutta arvioidaan tieteellisin kriteerein. Keskeisin asetettava vaatimus on luotettavuus. Luotettavuustarkastelu koskee koko tutkimusprosessia, ei pelkästään itse haastattelua. (Tilastokeskus 2016; Hirsijärvi ja Hurme 1993, 128.)

Kun tulosten luotettavuutta mietitään tarkemmin, sivutaan sekä tutkimuksen validiutta että reliabiliteettiä. Reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, ei-sattumanvaraisuutta. Haastattelun reliabiliteetti voi tarkoittaa myös sitä, saadaanko samanlainen lopputulos, jos käytetään jotain toista haastattelijaa tai jos sama haastattelija toistaa haastattelun samoissa oloissa. Teemahaastattelun tilanne on ainutkertainen, eikä tuloksien luotettavuutta voitaisi todistaa näin. Tilanteesta tulee silloin keinotekoinen, jos samaa henkilöä haastatellaan samoilla kysymyksillä. (Hirsijärvi ja Hurme 1993, 129.)

Validiteetista puhuttaessa tarkoitetaan sitä, onko tutkimus pätevä; onko se perusteellisesti tehty; ovatko saadut tulokset ja päätelmät ns. oikeita. Laadullisen tutkimuksen pätevyys ymmärretään usein pikemminkin tutkimuksen uskottavuudeksi ja vakuuttavuudeksi. Käsitykset reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden sopivuudesta laadullisen tutkimuksen arviointiin vaihtelevat. Laadullisen tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta ei joka tapauksessa voi arvioida samalla tavalla kuin määrällisen. (KvaliMOTV 2016.)

Tutkimuksen luotettavuutta miettiessä on otettava huomioon, että yksi haastattelu on tehty sekä haastateltavan että haastattelijan osalta vieraalla kielellä. Voidaan siis pohtia, onko haastateltava ymmärtänyt kysymykset tarkoitettusti ja onko haastattelija tulkinnut vastaukset oikein. Tutkimustuloksia kirjoittaessa on syytä ottaa huomioon, ovatko tutkimuksen tekijät tulkinneet litteroitua tekstiä oikein. Lisäksi välimerkkien täysin oikeita paikkoja ei voida tietää, jolloin lauseen merkitys saattaa muuttua. Tutkimustulokset on raportoitu noudatten hyvää tieteellistä käytäntöä, eikä niihin ole yhdistetty omia uskomuksia tai oletuksia.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa on tarkoituksena käydä läpi benchmarking tutkimuksen tulokset. Haastateltaville esitettiin yhteensä 12 pääkysymystä, joista kaksi ensimmäistä olivat lämmittelykysymyksiä. Haastattelut olivat saaneet haastattelurungon etukäteen sähköpostin liitetiedostona. Haastattelijalla oli valmiina tarkentavia kysymyksiä, mikäli kaikki tarvittavat asiat eivät tulisi esille. Haastattelurunko on nähtävissä liitteenä (Liite 1). Tutkimus toteutettiin anonyymisti, joten mediatatolot ovat nimetty yhtiöiksi A, B ja C. Kaksi yhtiöstä on suomalaisia ja kansainvälistä näkökulmaa edustaa yksi yhtiö Ruotsista. Haastateltavat ovat mediatalojen myyntijohtajia tai vastaavassa asemassa työskenteleviä.

6.1 Benchmarking haastattelut

Myyntiorganisaatio

Yhtiö A

Ensimmäisenä teemana kävimme läpi yhtiöiden myyntiorganisaatioita. Yhtiössä myyntijohtajan ainut esimies on toimitusjohtaja. Yhtiössä A työskentelee puhtaasti myyntityössä 15–16 ihmistä, jotka jaetaan kahteen eri tiimiin. Tiimien asiakasvastuut on jaettu eri lähestymiskulmien sekä argumentointi tapojen mukaan kaupan alan isoihin toimijoihin sekä brändimainostajiin. Molemmat tiimit myyvät printti- että digipalveluita. Digipalveluille on kuitenkin nimetty muutama vastuuhenkilö huolehtimaan kokonaisymyynnistä sekä digipalveluiden kehityksestä. Yleisin myyjien titteli on avainasiakaspäällikkö. Yhtiössä toiminnot palvelevat myynnin tarkoituksella. Henkilökunta koostuu mediamyynnin lisäksi ilmoitustrafiikista huolehtivasta tiimistä, argumentoinnissa auttavasta tutkimustiimistä sekä laskutuksesta, taloushallinnosta ja henkilöstöhallinnosta. Kokonaisuudessaan henkilöstöä on noin 30 ihmistä.

Yhtiö B

Toisessa yhtiössä työskentelee myynnin parissa 15 henkilöä. Lisäksi yhtiössä työskentelee ihmisiä ilmoitusvalmistuksessa ja -trafiikissa sekä erikseen on nimettyjä henkilöitä esimerkiksi tuote- ja kehityspäälliköitä. Kokonaisuudessaan heitä on vajaa 40 henkilöä. Myyjät on jaettu kahteen eri tiimiin, joilla on myyntiryhmän päälliköt. Kaikki myyjät myyvät kaikkea, mutta toinen tiimi työskentelee puhelimitse ja toinen käyntiasiakkaiden parissa. Jokaisella myyjällä on oma asiakassalkkunsaa, jossa on neljää eri asiakassegmenttiä. Segmentit ovat jaettu isoihin asiakkaisiin, jotka ostavat yhtiöltä paljon ja joissa on paljon potentiaalia sekä kasvuasiakkaisiin, jotka eivät vielä osta paljoa, mutta asiakkaisissa on paljon potentiaalia. Kolmantena segmenttinä ovat asiakkuudet, jotka ostavat paljon suhteessa heidän markkinointibudjettiinsa sekä neljäntenä pienet asiakkuudet, jossa ei nähdä suurta potentiaalia.

Yhtiö C

Kolmannessa vertailukohteessa työskentelee melkein 100 ihmistä, joista yli puolet myynnin parissa. Myyntiosasto on jaettu kolmeen eri tiimiin. Yksi tiimi koostuu avainasiakaspäälliköistä, jotka myyvät

kaikkea sekä myyjistä, jotka ovat vastuussa printtituotteista. Toinen tiimi keskittyy digitaalisiin palveluihin ja kolmannen tiimin vastuulla ovat tapahtuma- ja videopalvelut. Haastattelemamme myyntijohtaja on vastuullinen johtaja kaikille avainasiakaspäälliköille sekä printtituotteiden myyjille. Hän kertoo oman tiiminsä palkitsemismallista. Digitaalisilla palveluilla sekä tapahtuma- ja videopalveluilla on myyntijohtajan lisäksi omat tiimien vetäjät. Yhtiössä avainasiakaspäälliköt vastaavat isoista asiakkuuksista.

Palkitsemistavat

Yhtiö A

Kaikille myyjille sovelletaan samaa palkitsemisjärjestelmää. Samantyyppistä järjestelmää sovelletaan myös myynnin vetäjille. Myyjien palkka muodostuu pääasiallisesti kiinteästä kuukausipalkasta, mutta työssä menestymisen kautta on mahdollista saada merkittävää provisiota. Kiinteää kuukausipalkkaa ei ole sidottu TES:iin, vaan pyritään seuraamaan alan palkkakehitystä. Myyjien henkilökohtaiseen palkkaan vaikuttaa monta tekijää, esimerkiksi työvuodet.

Provisio muodostuu neljästä eri osa-alueesta, josta suurimman osan muodostaa myyjän oma myyntimenestys. Jokaisella myyjällä on henkilökohtainen myyntibudjetti, joka on laadittu oman asiakassalkun mukaan. Myyjien asiakassalkkujen runko pysyy pitkälti samana joka vuosi. Myyjän myyntibudjetti perustuu pääosin viime vuoden myynteihin sekä arvioon tulevasta vuodesta. Provisioon vaikuttavat myös printin- ja digimyyntin osuudet omana osa-alueenaan myyntibudjetista. Kolmantena osa-alueena provision maksuun vaikuttaa, kuinka yhtiöllä kokonaisuutena muuten menee ja saavutetaanko yhteiset tavoitteet. Lisäksi käytössä on aktiviteettimittari, jolla mitataan asiakastapaamisia sekä tarjouksia. Aktiviteettitavoitteisiin pääseminen kasvattaa provisiota ja niistä jääminen leikkaa sitä. Provisio leikkaantuu samassa suhteessa kuin on jäänyt aktiviteettitavoitteista.

Provisio maksetaan, jos myyjä saavuttaa myyntitavoitteensa. Vuositasolla provisiolla voi saada noin kolmen kuukauden palkan, mutta tämä tarkoittaa onnistumista koko vuoden ajalta. Provisio maksetaan kvartaaleittain eli neljä kertaa vuodessa. Lisäksi yhtiöllä on käytössä uusiasiakasmalli, jolla on mahdollisuus saada pieni lisäpalkkio tehdyistä kaupoista uuden asiakkaan kanssa tai kaupoista asiakkaan kanssa, joka ei ole ostanut puoleentoista vuoteen. Jotta lisäpalkkion saa, kaupan täytyy täyttää tietyt minimieuro määrät. Joskus yhtiöllä on käytössä myös kausittaisia kisoja, esimerkiksi liittyen uuden tuotteen myyntiin. Näillä ei kuitenkaan ole suurta merkitystä kokonaispalkkiossa.

Yhtiö tarjoaa työntekijöilleen autoedun, jolle on tietyt raamit. Autoetu on mahdollisuus ottaa osaksi kokonaispalkkaa, mitä edullisemman auton ottaa käyttöönsä, sitä enemmän jää rahapalkan osuudeksi. Lisäksi työntekijöille on ilmaiset parkkipaikat parkkihallissa, myös vapaa-aikana. Muita etuuksia ovat puhelinetu, virkistyssetelit, lounassetelit, lääkäripalvelut sekä virkistyspäivät. Työntekijöille on järjestetty hyvät työtilat sekä modernit työvälineet.

Yhtiössä on käytössä joustava työaika sekä mahdollisuus etätöihin. Työ vaatii joustoa, sillä esimerkiksi asiakkaiden tilaisuudet saattavat kestää myöhään. Tämä voidaan huomioida seuraavan päivän työn alkamisajassa. Etäpäivää on mahdollista viettää kotona, mutta tästä täytyy sopia esimiehen kanssa etukäteen sekä käydä läpi päivän työlista. Työaikaa seurataan kellokortti.fi -sovelluksella.

Myyntiorganisaatiota pidetään ajan tasalla mediamaailman tapahtumista koulutuksilla. Myyjille järjestetään myös koulutuksia liittyen myyntityöhön ja sen kehittämiseen sekä esimerkiksi vinkkejä puhelinmyyntiin. Myyjille tarjotaan lisäksi esimerkiksi mahdollisuus suorittaa IAB:n järjestämä digitaalisen puolen perusosaamisen näyttötutkinto.

Kerran vuodessa myyjille toteutetaan tyytyväisyyskysely. Lisäksi kerran tai kahdesti vuodessa kysellään tunteja ja vertaillaan niitä trendin omaisesti mihin asiat ovat kehittymässä. Myyjille järjestetään kaksi kertaa vuodessa tavoitekeskustelu esimiehen kanssa. Kerran kahdessa viikossa myyjillä on 1to1-keskustelu esimiehen kanssa. Myyjille pyritään antamaan palautetta, siitä miten on mennyt ja onnistumisia pyritään huomioimaan myös antamalla julkista kiitosta. Kerran kuukaudessa järjestetään kuukausikokous, jossa käydään läpi yhtiön taloutta ja tilannetta sekä myynnin näkymiä. Kokouksessa käsitellään myös muut ajankohtaiset asiat.

Yhtiö B

Yhtiöllä on käytössä tavoitepalkkajärjestelmä, jossa 80 % on kiinteä osuus ja 20 % muuttuva osuus provisiopalkkauksessa. Kaikille myyjille noudatetaan samaa palkitsemisjärjestelmää. Provisio muodostuu kokonais- ja digimyyntistä, joille on määritelty omat painokertoimet. Painokertoimet perustuvat myynnin kasvuun ja sekä digi- että kokonaisymyynnin tavoitteet on peilattu suoraan budjetista. Provisio maksetaan kuukausittain. Myyjillä on sopimuspalkat, jotka ovat korkeammat kuin mitä TES määrittelee. Myyntineuvottelijoiden ja myyntipäälliköiden tavoitepalkat ovat 3000–4500 euron välissä.

Tavoitepalkkajärjestelmän lisäksi yhtiöllä on käytössä kannustepalkkaus. Kannustepalkkaus on tehtävänkuvaan sidonnainen ja vaihtelee myyjän vuosiansion mukaan. Kannustepalkkajärjestelmä perustuu erilaisiin mittareihin, joita ovat esimerkiksi yhtiön liikevaihto, liikevoitto ja henkilökohtaiset tavoitteet myynnin osalta vuositasolla. Kannustepalkka maksetaan kerran vuodessa näiden saavutettujen tavoitteiden mukaisesti. Kannustepalkka maksetaan tavoitepalkan päälle.

Yhtiö käyttää palkitsemisessaan myös kertakannusteita. Kertakannusteen voi saada jos myyjä tekee jonkun normaalista toimenkuvastaan poikkeavan erinomaisen suorituksen. Kertakannuste on erikoispalkitsemista, ja kannuste on arvoltaan tuhannesta muutamaan tuhanteen euroon. Kausiluontoisia kisoja järjestetään satunnaisesti ja ne toteutetaan muuttamalla provisiopalkkauksen painokertoimia.

Yhtiöllä on kattavat henkilöstöedut, johon kuuluu esimerkiksi auto-, puhelin-, lehti- ja laajakaistaliittymäetu. Lisäksi heillä on käytössä henkilöstöetuohjelma, jonka kautta henkilöstö saa lounas- ja lii-

kuntaseteleitä. Henkilöstöetuuksiin kuuluu myös erinäisiä sopimusalennuksia, kuten mökkivuokrausta alennettuun hintaan.

Yhtiö järjestää muutaman kerran vuodessa työntekijöilleen TYKY -päiviä. Henkilöstölle järjestetään kuukausittain yhteisöllisyyttä luovia tilaisuuksia, kuten kick offeja. Myyjät saavat myös asiakkailtaan lippuja esimerkiksi konsertteihin, huvipuistoon tai jääkiekkopeleihin.

Työntekijöille on järjestetty paljon koulutusmahdollisuuksia. Työntekijöillä on myös mahdollisuus tehtävänkiertoon. Jokaisella myyjällä on käytössään tietokone, tabletti ja puhelin. Ergonomia on otettu huomioon esimerkiksi järjestämällä jokaiselle sähköpöytä. Työntekijöillä on joustava työaika sekä mahdollisuus etätöihin esimerkiksi kotoa.

Yhtiössä pidetään kuukausittain koko osaston yhteinen kokous, jossa käydään laajemmin läpi yhtiön suuntaviivoja. Tämän lisäksi esimiehillä ja tuotepäälliköillä on oma tiimikokous joka viikko. Esimiehet pitävät omille tiimeilleen myös joka viikko tiimipalaverin. Lisäksi myyjät käyvät viikoittain esimiehensä kanssa henkilökohtaisen keskustelun. Kahdesti vuoteen myyjillä on laajemmat keskustelut oman esimiehensä kanssa.

Yhtiö C

Eri tiimeillä on käytössä erilaiset palkitsemisjärjestelmät, palkitseminen riippuu työnkuvasta. Avainasiakaspäälliköt saavat keskimääräisesti 3000–3600 euroa palkkaa. Myyjien peruspalkka on noin 2600–3000 euroa. Yhtiössä on käytössä palkkakeskustelut. Palkka neuvotellaan henkilökohtaisesti ja siitä keskustellaan vuosittain.

Jokaiselle myyjälle on määritelty henkilökohtaiset kuukausitavoitteet myynnin suhteen. Provisiota ansaitakseen täytyy saavuttaa 90 % omasta kuukausittaisesta myyntitavoitteestaan. Myyntitavoite käsittää kokonaisymyynnin kaikkiin kanaviin, mutta esimerkiksi digitaalisten kanavien myyntiin on määritelty tietty minimimyynti määrä. Jos tätä minimiä ei tavoita, vaikka myyntitavoite täyttyy, niin provisiio laskee. Myyntitavoite ja minimimyyntit eri kanaviin on määritelty myyjän asiakaslistan mukaan. Jos myyjä taas ylittää myyntitavoitteensa, provision prosenttiosuus kasvaa. Provisiio vaihtelee myyjittäin ja sillä voi ansaita 100–1650 euroa lisää peruspalkan päälle. Provisiio maksetaan kuukausittain.

Myyjille järjestetään paljon kilpailuja, joskus palkinnot ovat isompia, joskus pienempiä. Myyntijohtaja mainitsi palkinnoista esimerkkeinä matkalahjakortin ja iPadin. Lisäksi hyvin menestyneitä myyjiä voidaan palkita kuukausittain palaverien yhteydessä esimerkiksi elokuva- tai lounaslipuilla. Tällöin palkinnot eivät ole rahallisesti arvoltaan suuria, vaan tarkoituksena on antaa julkista kiitosta.

Työntekijöillä on käytössään kuusi autoa, joita he voivat lainata. Omalla autolla liikkueensa työntekijöille maksetaan kilometrikorvaukset. Koko henkilökunnalle on järjestetty ilmainen pysäköinti työpaikalla. Muihin etuihin kuuluvat liikuntasetelit sekä terveydenhuoltopalvelut. Myyjillä on käytössä

hyvät työvälineet, kaikilla on oma puhelin, tabletti sekä tietokone. Työvälineitä päivitetään uudemiksi aina tarvittaessa. Työtiloissa on huomioitu myös ergonomia.

Kysyttäessä joustavista työajoista, myyntijohtaja toteaa, että hänen mottonsa on ”vapautta ja vastuuta”. Kaikkien tulisi olla töissä 40 tuntia viikossa, mutta tarvittaessa myyjät voivat työskennellä koitakin joitakin tunteja. Myyjillä on tavoitteet, jos tavoitteet täyttyvät, ei muutamilla etätunneilla ole niin merkitystä. Myyntijohtaja mainitsee erikseen, että yhtiössä halutaan olla joustavia työaikojen suhteen.

Myyjille järjestetään paljon koulutuksia. Niissä käsitellään eri aikoina eri asioita. Yhtiössä on esimerkiksi myyntikoulutuksia, joissa voidaan käydä läpi asiakastapaamisia, miten käsitellään vaikeita asiakkaita tai selvittää hankalista tilanteista. Lisäksi tarjolla on esimerkiksi johtamiskoulutusta.

Myyjillä on esimiehensä kanssa joka toinen viikko tapaaminen, jossa esimies antaa henkilökohtaista palautetta. Tapaamisissa esimies kysyy myyjien tuntemuksia ja kokemuksia asiakkuuksista. Samalla käydään läpi missä myyjä on onnistunut ja missä on parannettavaa. Myyntijohtaja pitää palautteenantamista tärkeänä. Hyvää palautetta pyritään antamaan myös julkisesti. Kerran kuussa myyntijohtaja pitää kokouksen, jossa kerrotaan, kuka on ollut viime kuukauden paras myyjä printin, digin ja videoiden sekä kokonaisuuden osalta.

Palkitsemisen tavoite

Yhtiö A

Palkitsemisen tavoite on kannustaa ihmisiä tekemään parhaansa ja olemaan aktiivisia. Yhtiö haluaa olla kilpailukykyinen palkka- ja palkitsemismalliltaan verrattuna muihin toimijoihin. Näin pyritään sitouttamaan hyvät työntekijät ja olemaan houkutteleva työnantaja uusien rekrytoitavien silmissä.

Yhtiö B

Provision ideana on, että myyjä pystyy omalla työllään vaikuttamaan palkkioon. Myyntitulo on ratkaiseva tekijä, järjestelmällä pyritään tehostamaan myyntiä.

Yhtiö C

Yhtiön näkökulmasta palkitsemisen päätavoite on saavuttaa budjetti ja myyntitavoitteet. Myyntijohtaja huomauttaa, että yhtiön täytyy ottaa huomioon myös kulurakenne. Palkitsemisjärjestelmä perustuu budjettiin. Palkitsemisen tarkoitus on saada myyjä työskentelemään paremmin, myymään enemmän ja käymään useammin asiakastapaamisissa.

Mittarointi ja seuranta

Yhtiö A

Tärkeimpänä mittarina myyntijohtaja pitää myyntitavoitteita, saavutetaanko ne vai ei. Myyjien tapaamisia ja tarjousten määrää ja arvoa seurataan. Tuotekohtaisia myyntejä seurataan myös. Puhe- luita ei erikseen seurata. Yhtiössä on paljon käytössä erilaisia tietojärjestelmiä, joista kaikki näkevät päivittäin esimerkiksi yhtiön kokonaisymyynnin ja missä mennään suhteessa budjettiin. Myyjät näke- vät myös toistensa myynnin. Yhtiössä tiedonjako on avointa.

Toimintaa pyritään seuraamaan myös laadullisesti. Myyjien tulee kirjata tapaamiset etukäteen kalen- teriin sekä kuitata ne jälkikäteen toteutuneeksi. Tapaamisista kirjataan myös ylös ketkä olivat paikal- la ja mistä asioista keskusteltiin. Tapaamisten laatua on välillä seurattu myös käyttämällä ulkopuolis- ta tahoja. Asiakkaille on soitettu tapaamisen jälkeen ja pyydetty arvioita oliko tapaaminen hyödylli- nen ja oliko myyjän toiminta ammattimaista.

Yhtiö B

Työntekijöillä on hyvinkin joustavat työajat eikä varsinaista työajanseurannan välineitä käytetä. Myyntijohtajan mielestä tehdyt työtunnit eivät ratkaise tehokkuutta. Myyjille on käytössä aktiivisuus- tavoitteet. Toisen tiimin puheluiden määrää seurataan ja toisessa tiimissä taas asiakaskäyntien mää- rää. Puheluiden tavoite on 80 puhelua viikossa ja asiakastapaamisten keskimäärin 10 käyntiä viikos- sa. Myyjille on myös määritelty tavoitteet jokaiselle eri asiakassegmentille, kuinka monta kertaa vuodessa heihin tulisi olla yhteydessä. Tavoitteet eivät ole virallisia vaan suuntaa antavia. Myyntijoh- tajan mielestä ei ole merkittävää kuinka asiakkaisiin pitää yhteyttä, kunhan pitää. Molemmilla tiimeil- lä aktiivisuustavoitteiden sijaan myyntitulo ratkaisee. Kaikilla myyjillä on henkilökohtaiset myyntita- voitteet ja esimiehen kanssa viikkotapaamisissa seurataan mitä on tehty.

Myyntijohtaja seuraa myyjien tekemistä laadullisesti. Käyntiasiakastiimiläisten tulee lähettää palave- riagenda ennen asiakkaissa käyntiä ja muistio asiakaskäynnin jälkeen esimiehelleen. Määrälliset ta- voitteet ovat henkisiä tavoitteita, joten halutaan keskittyä ennemminkin seuraamaan laadullisia asioi- ta eli sitä mitä oikeasti tehdään asiakkaiden kanssa. Puhelinmyyntitiimillä ei ole vastaavaa seurantaa, vaan heillä kauppojen määrä on merkittävin mittari. Kaikki myyjät pystyvät seuraamaan toistensa myyntejä ja tekemistä.

Yhtiö C

Yhtiössä myyjien printin myyntitavoite on saavuttaa viime vuoden myynti. Digitaalisten palveluiden ja videoiden tavoitetaso on 10 % kasvu. Myyjien täytyy hoitaa 12 tapaamista viikossa, mutta ta- paamistavoitteet eivät vaikuta provisioon. Myyntijohtajat seuraavat myyjien tavoitteiden täyttymistä, jos esimerkiksi tapaamistavoitteet eivät täyty, niin asiasta keskustellaan. Myyntitavoitteet muuttuvat markkinoiden mukaan. Henkilökohtaisia myyntibudjetteja muokataan, jos esimerkiksi jokin iso asia- kas lopettaa toimintansa. Jokaisen myyjän myyntitulot ovat julkisia yhtiön sisällä. Myyjät näkevät toistensa myynnit, mutta eivät tapaamistavoitteiden täyttymistä.

Motivointi

Yhtiö A

Myyjiä pyritään motivoimaan yhtiössä palkitsemisjärjestelmän avulla. Kun kauppa käy ja palkitseminen toteutuu, järjestelmää pidetään hyvänä. Lisäpalkkioiden avulla pyritään motivoimaan myyjiä haluttuun toimintaan, tästä esimerkkinä uusasiakashankinnan provisio. Jos taas kauppa ei käy niin hyvin, järjestelmää helpommin kritisoidaan.

Myyjiltä on kysytty, mitä mieltä he ovat palkitsemisjärjestelmästä sekä mahdollisia muutosehdotuksia. Myyjiä pyritään auttamaan, jos tavoitteet eivät täyty. Heidän kanssaan keskustellaan ongelmakohdista ja motivoidaan tätä kautta. Myyjien kehittymistavoitteet pyritään mahdollistamaan kustannusten rajoissa.

Yhtiö B

Palkitsemista on pohdittu yhdessä ja myyjät ovat saaneet osallistua sen suunnitteluun. Myyjät ovat toivoneet toiminnan laadullista tarkkailua tiukkojen määrällisten tavoitteiden sijaan. Aiemmin yhtiössä esimerkiksi tapaamistavoitteiden määrä oli tärkeää saavuttaa, mutta nykyisin keskitytään mieluummin tapaamisten sisältöön. Myyjien kehittymistavoitteet on huomioitu esimerkiksi mahdollisuutena työnkiertoon.

Yhtiö C

Palkitsemisjärjestelmä on muodostettu tänä vuonna kokonaan uudestaan organisaatiomuutosten takia. Myyntijohtaja aikoo pyytää uudistuneesta palkitsemisjärjestelmästä palautetta myyjiltä, jotta heillä on mahdollisuus vaikuttaa. Jotkut ovat kritisoineet uutta palkitsemisjärjestelmää, sillä he ansaitsevat vähemmän kuin aikaisemman järjestelmän alaisuudessa. Myyntijohtajan mielestä aikaisempi järjestelmä oli kuitenkin niin epäreilu, ettei sitä voitu säilyttää.

Kehittäminen

Yhtiö A

Palkitsemisjärjestelmä on ollut samantyyppinen vuosia, useimmiten sitä muokataan kuitenkin kerran vuodessa. Vuosittain arvioidaan ovatko nykyiset tavoitteet oikealla tasolla sekä sisällöllisesti oikeat, esimerkiksi isot asiakkuusmuutokset huomioidaan. Provisiomallista keskustellaan, onko se oikeudenmukainen ja paras mahdollinen. Useimmiten siihen tehdään pientä hienosäätöä. Järjestelmästä on keskusteltu muutama vuosi sitten konsulttiyhtiön kanssa mahdollisten parannusten vuoksi.

Yhtiö B

Palkitsemisjärjestelmä on ollut pitkään samantyyllisenä käytössä. Tavoitteiden seuranta on kuitenkin esimerkiksi muutettu viime aikoina. Provisiopalkkaus on pysynyt myös samankaltaisena pidemmän aikaa. Provision muodostumisen painotuksia on muutettu, mutta kokonaispalkka on pysynyt samana. Palkitsemisjärjestelmää seurataan kvartaaleittain ja pohditaan onko tarvetta muutoksiin.

Yhtiö C

Palkitsemisjärjestelmää kehitetään yhdessä myyntijohtajien ja myyjien kanssa vuosittain. Sopivista tavoitteista keskustellaan yhdessä, esimerkiksi mikä olisi asiakastapaamisten määrällinen tavoite viikossa. Järjestelmää voidaan muokata, mutta sille on silti sama budjetti.

Haastateltavan omat kommentit

Yhtiö A

Viimeiseen teemaan on koottu myyntijohtajien omia kommentteja palkitsemisesta. Myyntijohtajan mielestä palkitsemisjärjestelmä on tällä hetkellä aika oikeudenmukainen. Määrälliset tavoitteet mietittävät lähes kaikenlaisissa myyntiorganisaatioissa, ovatko ne oikealla tasolla. Asetetut tavoitteet saavutetaan suhteellisen hyvin. Myyntijohtajan mielestä aktiivisella tekemisellä on pitkässä juoksussa vaikutusta myynnin lopputulokseen ja onnistumiseen. Nykypäivänä väkeä vähennetään ja resurssit ovat tiukalla. Ajankäyttö on kriittistä ja tapaamisia on yhä hankalampi saada, mikä luo painetta sisällylle. Tapaamisten etukäteispohdinta, valmistelu ja näkemyksien rakentaminen ovat yhä keskeisessä roolissa. Tapaamiset ovat tärkeitä luottamuksen rakentamisen kannalta ja yrityksen tarpeiden ymmärtämisen vuoksi.

Myyntijohtaja pohti myös erilaisia palkitsemisratkaisuja. Hänen mielestään uusille kasvaville yrityksille provision osuus voisi olla suurempi osa kokonaispalkitsemista, jotta se kannustaisi todella aktiiviseen uusiasiakastyöhön sekä haastamiseen. Aggressiivisella provisiomallilla on omat hyötynsä, mutta se voi myös luoda ongelmia. Hänen mielestään puhtaasti kiinteässä mallissa riskinä on se, että myyjät niin sanotusti passivoituvat.

Yhtiö B

Myyntijohtajan mielestä heidän palkitsemisjärjestelmänsä on hyvä. Mielipidettä tukevat hyvät arvosanat henkilöstötyytyväisyystutkimuksesta. Vaikka yhtiössä ei tarkkailla niin tiukasti tapaamisia, myyntijohtaja uskoo, että tapaamisten määrä vaikuttaa suoraan myyntiin.

Kysyttäessä ideaalista palkitsemisjärjestelmästä, myyntijohtaja vastaa, että provisiolla tulisi olla suurempi osuus, esimerkiksi 50 % tavoitepalkasta. Näin myyjä näkisi paremmin oman työnsä tehokkuuden ja vaikutuksen. Heidän yhtiönsä kohdalla valtakunnallisten asiakkaiden vaikutusta provision osuuteen voitaisiin pienentää ja painokerrointa painottaa asiakkuuksiin, joita tavataan enemmän. Lisäksi myyntijohtajan mielestä tavoitepalkkaa voitaisiin nostaa provision osuuden muutoksen myötä.

Yhtiö C

Myyntijohtaja pitää palkitsemisjärjestelmää tärkeänä ja haluaa, että heillä on sellainen käytössä. Palkitsemisjärjestelmä on hänen mielestään kuitenkin haasteellinen muodostaa oikeudenmukaiseksi ja toimivaksi. Nykyinen järjestelmä on myyntijohtajan mielestä melko hyvä.

Omat haasteensa palkitsemiseen tuo myös muuttuva mediaympäristö. Yhtiön täytyy myydä esimerkiksi Google- ja Facebook -mainontaa, vaikka näiden tuotteiden myynnissä on heikko. Nopeasti muuttuvan mediakentän vuoksi myyjienkin täytyy yrittää muuttaa ja kehittää omia toimintatapojaan. Yhtiössä pyritään luomaan uusia ratkaisuja asiakkaille sekä uudistamaan tuotteita ja palveluja.

6.1.1 Yhteenveto

Tässä luvussa on tarkoituksena käydä lyhyesti läpi laadullisen tutkimuksen tulosten yhteenveto (taulukko 1). Haastattelun teemojen avulla käsitellään yhtiöiden yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia.

PALKITSEMISJÄRJESTELMÄT			
	YHTIÖ A	YHTIÖ B	YHTIÖ C
MYYNTIORGANISAATIO	2 tiimiä, 16 myyjää, kaikki myyvät kaikkea	2 tiimiä, 15 myyjää, asiakassalkut, kaikki myyvät kaikkea, puhelin- ja käyntitiimi	3 tiimiä, n.50 ihmistä myynnin parissa, kaikki eivät myy kaikkea
PALKITSEMISTAVAT	kaikille sama, kiinteä kk palkka + provisio, provisio muodostuu 4 osa-alueesta, maksetaan mikäli myyntitavoite täyttyy, maksetaan kvartaaleittain, uusasiakashankinta	kaikille sama, tavoitepalkkajärjestelmä - 80% kiinteä ja 20% provisio, maksetaan kuukausittain, kannustepalkkaus, kertakannuste	eri tiimeillä erilainen, kiinteä kk palkka+ provisio, maksetaan kuukausittain jos 90 % omasta myyntitavoitteesta täyttyy
PALKITSEMISEN TAVOITE	motivoida ja sitouttaa	myynnin tehostaminen	saavuttaa budjetti ja myyntitavoitteet
MITTARIT	myyntitavoite, tarjousten määrä ja arvo	asiakaskäynnit 10 kpl/vko, puhelut 80kpl/vko - ei vaikuta provisioon, myyntitavoitteet	12 tapaamista/ vko - ei vaikuta provisioon, myyntitavoitteet
SEURANTA	määrällistä ja laadullista - tapaamiset kirjattava etukäteen sekä kuitattava, kaikki näkevät kaikkien myynnit, tuotekohtaiset myynnit, kellokortti	palaveriagenda + muistio käytäntö, puhelintiimillä kauppojen määrä, ei työajan seuranta, määräsuenta-laatu, kaikki näkevät kaikkien myynnit	myynti- ja tapaamistavoitteet, kaikki näkevät toistensa myynnit
MOTIVOINTI	toiminnan suuntaaminen-> uusasiakashankinta, kehittymistoiveet-> esimiehen tuki, palkitsemisen kehitysehdotukset huomioidaan	työnkierto, myyjät osallistuneet palkitsemisen suunnitteluun, ->laadullinen seuranta määrällisen sijaan	aiotaan pyytää palautetta järjestelmästä, pyritty oikeudenmukaisempaan palkitsemiseen
KEHITTÄMINEN	pitkään samantapainen->muokataan kerran vuodessa-> tavoitteet ja provision taso	pitkään samantyylinen, tavoitteiden seuranta muutettu, seurataan kvartaaleittain	muokataan vuositason yhdessä myyntijohtajien ja myyjien kanssa->sopivat tavoitteet
HAASTATELTAVAN KOMMENTIT	ajankäyttö kriittistä->tapaamisten sisältö + suunnittelu korostuu, aggressiivinen provisiomalli? ->hyödyt vs.haitat	provisio rooli merkittävämmäksi, tavoitepalkkojen kasvu	palkitsemisjärjestelmä tärkeä, haasteena muuttuva mediakenttä

TAULUKKO 1. Benchmarking yhtiöiden palkitsemisjärjestelmät.

Kaikissa yhtiöissä myyntiorganisaatiot on jaettu tiimeihin, joko kahteen tai kolmeen. Yhden myyntiorganisaation tiimit on jaettu asiakasvastuiden mukaan. Yhtiössä B tiimit on jaettu työtapojen perusteella. Näissä kahdessa myyntiorganisaatioissa kaikki myyvät kaikkea, niin printti- kuin digituotteita-kin. Kolmas myyntiorganisaatio on jaettu tiimeihin niin, että jokaisella tiimillä on oma tuote- ja palveluvastuu. Yhtiön avainasiakaspäälliköt myyvät kuitenkin kaikkea.

Samaa palkitsemisjärjestelmää sovelletaan kaikille myyjille kahdessa yhtiössä. Yhdessä yhtiössä eri tiimeillä on omat palkitsemisjärjestelmänsä. Kaikilla yhtiöillä on käytössä provisiopalkkaus kiinteän kuukausipalkan lisäksi. Yhtiöiden välisiä eroja ovat muuan muassa perusteet provision maksamiselle ja aikavälit, jolloin provisiota maksetaan. Jokaisella yhtiöllä on erilainen provisiopalkkausjärjestelmä. Yhdessä järjestelmässä aktiivisuustavoitteet leikkaavat provisiota, toisessa myyntitavoitteesta jääminen vastaavasti leikkaa provisiota ja kolmannessa provisiota maksetaan eri painokertoimien mukaan. Kahdessa yhtiössä aktiivisuustavoitteet eivät vaikuta provision ollenkaan, sen sijaan myyntimenestys määrittelee provision suuruuden. Kaikissa yhtiöissä provision määräytymiseen vaikuttavat myyntikanavat, kuten digimyynti. Yhdellä yhtiöllä on käytössään kannustepalkkajärjestelmä, jota muilla ei ole. TES ei ole määrittelevä tekijä myyjien kuukausipalkoissa. Suomessa seurataan yleistä palkkatasoa ja Ruotsissa käytetään palkkakeskusteluja vuosittain. Kaikissa yhtiöissä työajoista voidaan joustaa. Myyjille on myös järjestetty joka yhtiössä hyvät työskentelytilat sekä mahdollisuus lisäkoulutukseen. Kaikilla on käytössä kuukausikokoukset sekä henkilökohtaiset 1to1 -keskustelut vähintään joka toinen viikko. Muut henkilöstöedut ovat jokaisessa yhtiössä samantapaiset, kuten terveyspalvelut.

Myyjiä seurataan sekä määrällisesti että laadullisesti. Määrällisinä aktiviteettitavoitteina käytetään tapaamisten, tarjouksien ja puheluiden määrää. Tapaamistavoitteet olivat kaikilla yhtiöillä käytössä. Kahdessa yhtiössä myyjien laadullista tekemistä pyritään myös seuraamaan. Kaikissa yhtiöissä tärkeimpänä mittarina pidetään kuitenkin myyntitavoitetta. Yhtiöissä kaikki myyjät voivat seurata toistensa myyntejä.

Kaikissa yhtiöissä myyjät ovat saaneet vaikuttaa palkitsemismallin kehittämiseen. Palkitsemisen kehittämiseen osallistaminen sekä palkitsemismalli itsessään on organisaation motivointikeino. Palkitsemisen tavoite on saada myyjät tekemään parhaansa ja olemaan aktiivisia sekä sitouttaa. Palkitsemisjärjestelmä on ollut samantyylinen kahdessa yhtiössä jo pidemmän aikaa, yhdessä yhtiössä se on rakennettu uudelleen isojen organisaatiomuutosten vuoksi. Kaikissa yhtiöissä palkitsemista tarkastellaan vuosittain, yhdessä yhtiössä jopa kvartaaleittain.

Kaikki myyntijohtajat pitävät palkitsemista hyvin keskeisenä asiana. Myyntijohtajien mielestä ideaalissa palkitsemisjärjestelmässä provision osuus kuuluisi olla suurempi ja sen myötä merkittävämpi. Myyntijohtajien puheesta nousee esille palkitsemisen haasteellisuus muuttuvan mediakentän vuoksi. Aikataulutus, tapaamisten sopiminen ja sisällön suunnittelu on yhä tärkeämpää. Haastattelun aikana jokainen myyntijohtaja toteaa oman yhtiönsä palkitsemismallin olevan hyvä.

6.2 Tulevaisuusverstas

Tulevaisuusverstas toteutettiin teoriatietoa mukaillen viiden eri vaiheen avulla. Ennen tulevaisuusverstaan toteutusta, myyjille lähetettiin saatekirje verstaan sisällöstä (Liite 3). Sähköpostissa heräteltiin myyjien mielenkiintoa palkitsemista kohtaan sekä kerrottiin mahdollisuudesta vaikuttaa. Samalla osallistujat saivat tietoa verstaan tarkoituksesta ja tavoitteista. Myyjille kerrottiin, että verstas on osa opinnäytetyötä ja tuloksia hyödynnetään kehittämisideoissa Savon Media Oy:n johdolle. Tulevaisuusverstaaseen osallistui neljä myyjää. Jokaisesta myyntiryhmästä, voima, kasvu ja tahto, oli edustettuna vähintään yksi henkilö. Seuraavat kappaleet käsittelevät tulevaisuusverstaan toteutuneita vaiheita.

Valmisteluvaihe:

Valmisteluvaihe aloitettiin esittelemällä opinnäytetyön tekijät sekä verstaan yhteys opinnäytetyöhön. Myyjien kanssa käytiin läpi mitä tulevaisuusverstas tarkoittaa ja mitä seuraavan kahden tunnin aikana on tarkoitus tehdä. Ennen varsinaista aloitusta kerrattiin vielä, että verstaan aihe on palkitsemisen kehittäminen. Myyjien ajatuksia aiheesta heräteltiin lämmittelykysymyksillä. Ensin heitä pyydettiin kirjoittamaan post-it-lapuille, kuinka he kokevat, että heitä palkitaan. Tämän jälkeen heidän piti ympyröidä näistä kaksi tärkeintä asiaa.

Heti valmisteluvaiheessa myyjillä oli paljon asiaa ja kommentteja. Osallistujat halusivat käydä kirjoittamansa asiat suullisesti läpi. Palkitsemiskokemuksia läpi käytäessä osallistujat myötäilivät toisiaan. He olivat kuitenkin kirjoittaneet paperille jokainen eri asioita. Tärkeimpinä palkitsevina asioina he kokivat ylipäänsä palkkiojärjestelmän käyttämisen, koulutukset, liukuvan työajan, mahdollisuuden lomarahaan saamiseen vapaana, onnistumisen työssä sekä suosittelen asiakkaan. Valmisteluvaiheessa päästiin jo kiinni hyvin aiheeseen. Keskustelu eteni palkitsemisen ongelmiin, joten siitä siirryttiin jouhevasti seuraavaan vaiheeseen.

Ongelmavaihe:

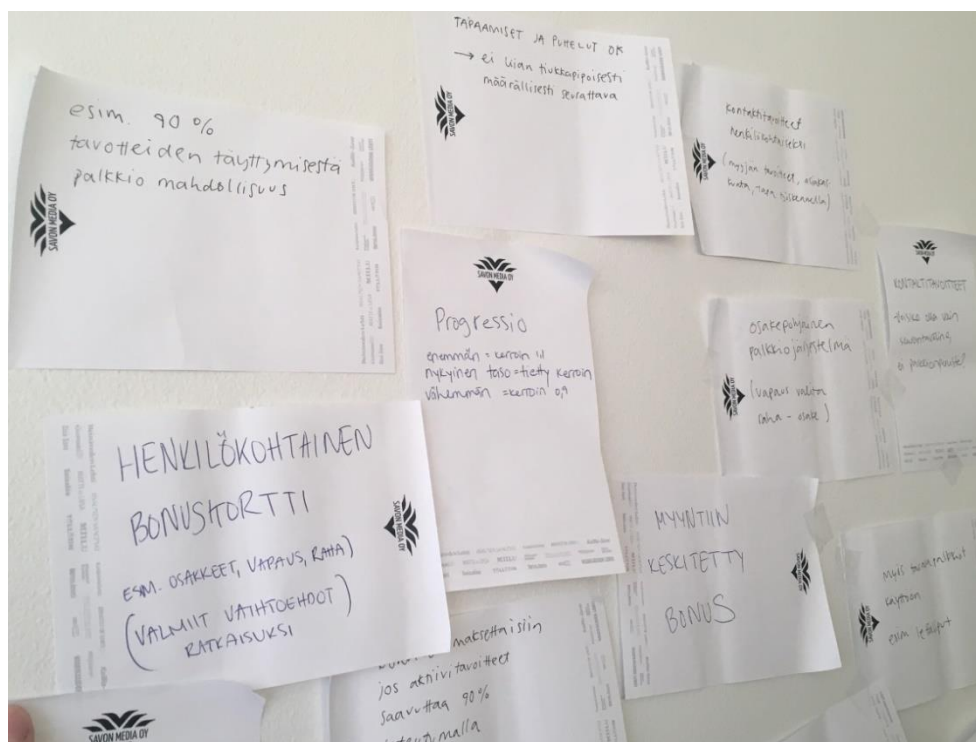
Ongelmavaiheessa jokaisen myyjän tuli kirjata ylös lapuille palkitsemisen ongelmia. Myyjät kiinnittivät hiljaisen mietintävaiheen jälkeen laput seinälle. Laput luettiin myyjille ääneen. Tämän jälkeen jokainen myyjä sai käyttöönsä viisi ääntä, jotka antaa mielestään suurimmille ongelmille. Kaikki äänet sai antaa samalla ongelmalle tai jakaa ne haluamallaan tavalla. Äänien perusteella kolme suurinta ongelmaa kirjattiin ylös.

Suurimmiksi ongelmiksi äänestettiin yleisesti kontaktitavoitteiden saavuttaminen, tavoitteiden täyttäminen tiettyinä kuukausina sekä toiminnan ohjaus väärään tekemiseen. Kontaktitavoitteiden oikeasta tasosta ja vaikutuksesta provision saamiseen on keskusteltu yhtiössä aiemminkin. Myyjät kokevat, että tiettyinä kuukausina tai viikkoina, esimerkiksi loma-aikoina, on vaikeampaa saavuttaa aktiivisuustavoitteet, eikä tätä ole huomioitu. Asiakkaat ovat kiireisiä sekä lomilla, minkä vuoksi vaikeasti tavoitettavissa puhelimitse. Asiakkuuksia hoidetaan myös tai ainoastaan sähköpostilla sekä nykyisin myös tekstiviestillä, näistä kontaktoinneista ei kuitenkaan kerry aktiivisuuspisteitä.

Myyjät pohtivat palkitsemisjärjestelmän vaikutuksia toiminnan suuntaamiseen. Palkitsemisjärjestelmä nähdään mustavalkoisena, sillä varaa joustoille ei ole, vaan aktiivisuustavoitteet on täytettävä provisiota saadakseen. Tämä aiheuttaa tietynlaisia ongelmia, sillä kontaktitavoitteet voivat ohjata tietyissä tilanteissa niin sanottuihin turhiin puheluihin, esimerkiksi tarjousten laatimisen sijaan. Osallistujat miettivät, että työajan voisi käyttää tuottavamminkin.

Ideointi-/Utopiavaihe:

Ongelmavaiheen jälkeen siirryttiin ideointivaiheeseen, jossa tarkoituksena on etsiä ratkaisuja ongelmiin. Tässä vaiheessa myyjille kerrottiin benchmarking tutkimuksen avulla saatuja tuloksia. Tarkoituksena oli herätellä myyjien ajatuksia palkitsemisen kehittämisestä. Seuraavaksi myyjä pyydettiin ideoimaan post-it-lapuille ratkaisuja ilmi tulleisiin ongelmiin. Tässä vaiheessa kaikki kehitysajat olivat tervetulleita. Myyjät saivat myös tuoda esille toiveita palkitsemisestaan. Myyjä ohjeistettiin ajatuksella ”Jos minulla olisi valtaa ja mahdollisuuksia puuttua ongelmaan, niin..”. Kaikki ideat ja ajatukset koottiin ongelmavaiheen tavoin taululle (kuva 1) ja myyjät saivat pisteyttää ne.



KUVA 1. Ideoita palkitsemisen kehittämiseen tulevaisuusverstaassa.

Suosituimmaksi kehitysideoksi äänestettiin osakepohjainen palkkiojärjestelmä. Tämä idea sai yli puolet kaikista äänistä. Osakejärjestelmä herätti positiivista keskustelua. Myyjät kokivat, että osakkeilla palkitseminen voisi olla antoisampaa kuin pelkkä proviisio rahana. Osallistujilta itseltään nousi ajatuksia paremmasta sitouttamisesta omistajuuden kautta. Osakkeet palkkiona nähtiin pysyvämpänä kuin raha ja lisäksi huomioitiin, että näin kotimaisuus säilyisi yhtiössä.

Etätönn mahdollisuus äänestettiin toiseksi tärkeimmäksi ideaksi. Ehdotettiin, että se olisi sovittavissa tiimeittäin ja mahdollista esimerkiksi kerran kuukaudessa. Tämä olisi tärkeä etu varsinkin kauempaa tuleville. Tämä myös parantaisi työssä jaksamista. Osallistujista olisi tärkeää tuntea johdon luotta-

musta, sillä kaikkien myyjien päämääränä on kuitenkin onnistua myynnissä. Lisäksi nykypäivänä toiminnan seuraaminen onnistuu sähköisesti, joten myyjät kokevat, että etätö olisi mahdollista, jos molemminpuolinen luottamus on kohdallaan.

Kolmanneksi eniten ääniä sai ajatus siitä, etteivät kontaktitavoitteet vaikuttaisi provisioon. Tämä ajatus nousi esille useammassa muodossa. Osallistujat ymmärtävät, että toimintaa täytyy seurata. Yksi myyjistä totesikin, että eihän työkoneen ajajakaan saa töissä nukkua, sama ajatus pätee myyjän työssä. Myyjien olisi helpompi hyväksyä se, että provisiota ei makseta, mikäli ei saavuteta myyntitavoitteita. Verrattuna siihen, että provisiota ei makseta, mikäli muutama puhelu on jäänyt soittamatta, vaikka myyntitavoitteet saavutetaan.

Todentamisvaihe:

Todentamisvaiheessa myyjät saivat vapaasti keskustella, arvioida, ideoida sekä kritisoida ideointivaiheessa nousseita asioita. Tässä vaiheessa myyjät halusivat keskustella kaikista ideoista ja ajatuksista, jotka olivat kirjattuna taululle. Keskusteluissa nousi esille ideoita provision maksuperusteista. Myyjillä oli erilaisia ehdotuksia, miten provisiota voitaisiin muuttaa niin, etteivät aktiivisuustavoitteet leikkaisi koko bonusta. Ehdotettiin esimerkiksi, että ansaitsemansa provision saisi, jos aktiivisuustavoitteet täyttyvät 90 prosentilla. Lisäksi ideoitiin mahdollisuudesta valita muutaman valmiin provisiomallin välillä. Uutena rahapalkkiona ehdotettiin kertakannustetta. Toiveena oli myös enemmän nopeaa palkitsemista kuten tavarapalkintoja, esimerkiksi elokuvalippuja.

Keskustelua herätti palkitsemisen henkilökohtaistaminen, esimerkiksi osa henkilöistä arvostaa enemmän vapaapäiviä ja osa rahaa. Toisaalta myyjät olivat henkilökohtaistamisen puolella sekä ajattelivat, että myyntitiimeillä pitäisi olla erilaiset palkkiojärjestelmät. He kuitenkin miettivät eriarvoisuutta ja oikeudenmukaisuutta. Jos palkitseminen viedään liian henkilökohtaiselle tasolle, pelkona on, että henkilökemiat vaikuttavat palkitsemiseen. Todentamisvaiheessa haluttiin saada enemmin myyjien toiveet ja ajatukset esille palkitsemista, eikä keskitytty ideoiden käytännön toteuttamiseen.

Päätöksentekovaihe:

Tulevaisuusverstaas lopetettiin keräämällä kaikki aineistot osallistujilta ja kerrattiin verstaas tuloksien käyttötarkoitus. Lopuksi myyjä kiitettiin osallistumisesta opinnäytetyöhön. Sekä vetäjät, että myyjät toivovat verstaas auttavan palkitsemisjärjestelmän muokkaamisessa.

6.2.1 Yhteenveto

Alle on kuvattu yhteenveto tulevaisuusverstaan viidestä vaiheesta (taulukko 2). Yhteenvedossa on esitetty tulevaisuusverstaan kysymykset sekä tulokset vaiheittain.

TULEVAISUUSVERSTAAN YHTEENVETO					
VAIHEET:	VALMISTELU	ONGELMA	IDEOINTI	TODENTAMINEN	PÄÄTÖKSENTEKO
KYSYMYKSET:	Kuinka koet että sinua palkitaan? Ympyröi 2 tärkeintä.	Kirjoita post-it lapuille nykyisen palkitsemisen ongelmia.	Kirjoita lapuille toiveitasi palkitsemisesta sekä ideoi ratkaisuja ongelmiin.	Keskustellaan, arvioidaan, kritisoidaan -> valitaan tärkein jatkojalostettava idea / ajatus	Kysyttävää?
TULOKSET:	palkkiojärjestelmän käyttö, koulutukset, liukuva työaika, mahdollisuus saada lomaraha vapaana, työssä onnistuminen ja suositteluasiakas	kontaktitavoitteiden saavuttaminen, tavoitteiden täyttäminen tiettyinä kuukausina, toiminnan ohjaus väärään tekemiseen	osakepohjainen palkkiojärjestelmä, etätö, kontaktitavoitteiden saavuttaminen ei vaikuttaisi provisioon	provision saa aktiivisuustavoitteiden täytyessä 90%, valmiit provisiomallit joista valita, kertakannuste, nopeaa palkitsemista, palkitsemisen henkilökohtaistaminen	kerättiin aineistot ja kerrattiin käyttötarkoitus, kiitettiin osallistujia!

TAULUKKO 2. Tulevaisuusverstaan yhteenveto.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSIDEAT

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa kehitysehdotuksia Savon Media Oy:n mediamyyjien tämänhetkiseen palkitsemismalliin. Benchmarking haastatteluiden avulla oli tarkoitus kartoittaa, kuinka palkitsemisen haasteisiin on vastattu muissa mediataloissa. Tulevaisuusverstaan avulla haluttiin osallistaa henkilöstö ja antaa heille mahdollisuus vaikuttaa palkitsemisen suunnitteluun. Opinnäytetyön taustalla vaikutti tutkimuskysymys: ”Mikä olisi toimivin ja tehokkain palkitsemismalli Savon Median mediamyyjille?”

Teorian lisäksi johtopäätöksiä on ohjannut benchmarking haastatteluiden tulokset sekä tulevaisuusverstaassa käydyt keskustelut. Johtopäätöksissä on nostettu esille eniten puhuttaneet ja tärkeimmäksi koetut asiat.

Palkitsemisen tulee olla linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa. Palkitsemisstrategia johdetaan yrityksen strategiasta ja haluttujen vaikutusten mukaan valitaan sopivat palkitsemistavat. Keskisuomalainen Oyj konsernin tavoitteena on mainittu vuosikertomuksessa (2015, 7) digitaalisen liikevaihdon kasvattaminen ja siitä uuden ja kannattavan liiketoiminnan löytäminen. Konsernin strategian terävin kärki vaatisi kuitenkin kirkastamista. Konserni on kasvanut hiljattain yrityskauppojen myötä, joten organisaatiomuutosten vuoksi strategiaakin on syytä tarkastella uudelleen. Savon Media Oy:n osalta nykyistä strategiaa ei ole kunnolla suunniteltu tai kirjattu ylös, mutta sitä kehitetään tällä hetkellä.

Yrityksen strategian lisäksi palkitsemisratkaisuihin vaikuttaa johdon valitsema näkökulma asiaan. Johdon näkökulmia voivat ohjata teoriatieto, omat aiemmat kokemukset sekä uskomukset. Ei ole olemassa yhtä ainuttakaan oikeaa ratkaisua toteuttaa palkitsemista yrityksen sisällä. Jokainen työntekijä on yksilö ja kokee palkitsemisen eri tavalla. Tärkeää olisi kuitenkin hahmottaa palkitsemisen ja koko yrityskulttuurin yhteensopivuus.

Puuttuvan strategian vuoksi opinnäytetyössä ei voida kokonaan luoda valmista palkitsemismallia. Lisäksi Savon Media Oy ei omana yhtiönään voi tehdä suuria muutoksia palkitsemisjärjestelmään, sillä sen täytyy olla linjassa muiden konsernin alueyhtiöiden mediamyynnin kanssa. Palkitsemisen kehittämässä johdon rooli on tärkeä. Mikäli opinnäytetyössä olisi laadittu kokonaan uusi palkitsemisjärjestelmä, olisi johdon tullut osallistua vahvasti prosessiin. Palkitsemisessä on otettava huomioon esimerkiksi yhtiön budjetti sekä myyntitavoitteet. Nämä asiat ovat ainoastaan johtohenkilöstön tiedossa, eikä niitä voitaisi julkisessa opinnäytetyössä käsitellä. Lisäksi yhtiön ulkopuolisten henkilöiden on vaikeampi hahmottaa liiketoiminnan kokonaisuutta.

Palkitsemisen suunnittelu tulisi siis aloittaa Savon Media Oy:n strategian kirjaamisesta. Sitä ennen konsernin strategian täytyisi kuitenkin olla valmiina. Palkitsemisen tavoite olisi hyvä määritellä erikseen sekä konsernissa että alueyhtiöissä. Johdon kannattaisi pohtia strategian kannalta mediamyyjien työnkuva. Myyjän työssä liiketoiminnan kannalta tärkeimmät tekijät tulisi ymmärtää ja niistä palkita. Yhtiön strategia tulisi kuvata niin pienissä osissa, että jokainen myyjä pystyisi sisäistämään sen ja toimimaan sen mukaisesti omissa työssään.

Osakepohjainen palkitsemisjärjestelmä nostettiin esille heti tulevaisuusverstaan valmisteluvaiheessa. Palkitsemisjärjestelmä herätti muissa suurta kiinnostusta ja kannatusta. Tällaisen järjestelmän käyttöönottamisessa tulee olla kuitenkin hyvin kriittinen, sillä se vaikuttaa yhtiön tunnuslukuihin. Yhtiön tulisi ensin ostaa omia osakkeitaan, jotta se voisi jakaa niitä palkkioina työntekijöille. Päätös omien osakkeiden ostamisesta tehdään yhtiökokouksessa, ja siihen vaaditaan määränemmistö päätös. Osakepohjainen palkkiojärjestelmä veisi huomattavasti aikaa ja vaatii kunnollista suunnittelua ja perehtymistä. On myös huomioitava, että osakepohjaisen järjestelmän käyttöönotto ei välttämättä ole kannattavaa. (Lindblad 2013; Talouselämä 2009.) Osakepohjaisen palkitsemisjärjestelmän käyttöönotto on epätodennäköistä ja tällainen muutos palkitsemisessä olisi mittava. Mitään vastaavaa järjestelmää ei ole käytössä edes konsernin johdolle. Myyjien kiinnostus omistajuutta kohtaan kuitenkin kertoo, että työntekijät ovat sitoutuneita ja uskovat yhtiöön ja sen tulevaisuuteen.

Osakepalkkion yhteydessä keskusteltiin myös käytössä olevasta tulokorttijärjestelmästä. Myyjät kokevat, että tulokortit eivät ole ajan tasalla ja asia koettiin muutenkin etäiseksi, jonka vuoksi sen sitouttava ja motivoiva vaikutus on vähäinen. Tämän perusteella voidaan päätellä, että yhtiön tulisi ottaa käyttöön toimivampi pitkän aikavälin palkitsemisjärjestelmä tai ainakin kehittää nykyistä. Tärkeää olisi pitää myyjät tietoisena tulokorttiin vaikuttavien tekijöiden tilanteesta läpi vuoden. Tietoisuuden lisääminen todennäköisesti motivoisi myyjä ja toimiva tulokorttijärjestelmä sitouttaisi enemmän yhtiöön.

Aktiivisuustavoitteet olivat toinen paljon mielipiteitä herättävä tekijä tulevaisuusverstaassa. Tämä asia olikin jo ennestään tiedossa ja sitä vahvisti toisen opinnäytetyön tekijän havainnot kesätöiden aikana. Myyjien mielestä myyntitavoitteen tulisi olla provision maksun tärkein mittari. Jos aktiivisuustavoitteissa olisi pientä joustamisen varaa, ne koettaisiin oikeudenmukaisemmiksi. Kaikissa benchmarking kohteissa oli käytössä aktiivisuustavoitteet ja ne olivat suunnilleen samansuuruiset kuin Savon Media Oy:lla. Kaikissa benchmarking yhtiöissä myyntijohtajat olivat yhtä mieltä siitä, että myyntitavoitteen täytyminen on tärkeintä. Missään näistä yhtiöistä aktiivisuustavoitteet eivät suoraan leikanneet provisiota kokonaan pois.

Tämän perusteella Savon Media Oy:n johto voisi harkita aktiivisuustavoitteiden vaikutuksia uudelleen. Tulevaisuusverstaassa ehdotettiin, että provisio maksettaisiin, mikäli 90 % aktiivisuustavoitteista on saavutettu. Tämä ei kuitenkaan välttämättä ole paras ratkaisu, sillä käytännössä tämä tarkoittaisi tavoitteiden alentumista. Tämä tuskin ainakaan nostaisi tehokkuutta. Benchmarking yhtiössä A aktiivisuustavoitteet leikkasivat provisiota suhteessa saavutettuihin tavoitteisiin. Benchmarking haastatteluiden ja tulevaisuusverstaan pohjalta kehitysehdotuksena on, että mikäli provisiossa halutaan huomioida myös tehty työ tuloksen lisäksi, provisio leikkaantuisi suhteessa aktiivisuuteen. Tällöin aktiivisuustavoitteet eivät laskisi määrällisesti, vaan myyjät vaikuttaisivat itse tekemisellään provision määrään.

Tällä hetkellä asiakkaiden kontaktointia ja kauppojen euromääriä seurataan määrällisesti. Myyntisuppilo kuvaa myynnin tekemiseen tarvittavia vaiheita, joita ovat potentiaaliset asiakkaat, tapaamiset, tarjoukset ja kotiutuneet kaupat (Pipedrive 2016). Jos nykyisin käytettyjä mittareita verrataan

myyntisuppiloon, huomataan, että välistä uupuu tarjousten seuranta. Laadittujen ja hyväksytyjen tarjouksien määrää tai arvoa ei mitata tällä hetkellä. Puhutaan, että ”sitä saa, mitä mittaa”. Nyt mitarina on käytössä kontaktien määrä, joten voidaan miettiä, ohjaako tämä toimintaa vain kontaktointiin. Jos tarjouskanta mitattaisiin, kontaktointille olisi selkeämpi päämäärä. Tämä voisi lisätä toiminnan tehokkuutta. Näin johto myös saisi tietoa siitä, kauanko aikaa menee kontaktista kauppaan sekä kuinka monta tarjousta hyväksytään suhteessa lähetettyihin.

Benchmarking haastatteluiden suomalaisissa yhtiössä laadullinen seuranta keskittyi tapaamisiin. Jos määrällisissä aktiivisuustavoitteissa joustetaan, voitaisiin Savon Media Oy:lla harkita tekemisen laadullista seuranta. Benchmarking haastattelussa myyntijohtajien omissa kommentteissa nousi esille tapaamisten saamisen hankaluus sekä tapaamisten sisällön suunnittelun korostuminen. Savon Media Oy:lla myyjät on jaettu asiakkuuksien hoitomallien mukaan myyjärooleihin. Varsinkin Tahto ryhmässä voitaisiin määrän lisäksi keskittyä myös laadun seurantaan. Tahto ryhmän asiakkuuksien hoitomalli on erilainen kuin esimerkiksi Voima ryhmässä. Tahto ryhmässä tapaamisten merkitys on suurempi ja heidän työnkuvaansa kuuluu niin sanottujen ”new business” asiakkaiden kontaktoiminen. Tahto ryhmän työhön kuuluu asiantuntijamyynä, jolloin tapaamisten sisällön suunnitteluun menee enemmän aikaa. Palkitsemisen tulisi olla työnkuvaan sidonnainen, jotta se ohjaisi toimintaa oikeaan suuntaan.

Ylipäätään yhtiössä voitaisiin pohtia myyjäryhmien palkitsemisen erilaistamista. Toisin kuin Tahto ryhmässä, Voima ryhmä keskittyy nopeaan tuotemyyntiin, jolloin määrällinen seuranta on järkevää. Benchmarking haastatteluissa kävi ilmi, että myös muissa yhtiöissä oli seuranta erilaistettu myyjäroolien mukaan. Tulevaisuusverstaassa aktiivisuustavoitteista keskusteltaessa myyjätkin olivat sitä mieltä, että tavoitteet voisivat olla erilaiset eri myyjäryhmillä. Lisäksi muitakin palkitsemisen keinoja voitaisiin erilaistaa myyjäryhmien mukaan, esimerkiksi myyntikilpailuja voitaisiin kohdentaa eri ryhmille työnkuvan ja kilpailun tavoitteiden mukaisesti. Voima ryhmällä kilpailu voisi liittyä kauppojen määrään, Kasvu ryhmällä esimerkiksi digimyyntiin sekä Tahto ryhmällä uusien asiakkaiden tapaamisten määrään.

Myyjäryhmien lisäksi palkitsemisen kohdentaminen henkilökohtaisella tasolla on tärkeää. Asia herätti keskustelua tulevaisuusverstaassa. Ihmiset arvostavat eri asioita ja tämän vuoksi palkitsemisessa olisi syytä huomioida henkilökohtaiset erot. Osa ihmisistä esimerkiksi arvostaa vapaa-aikaa ja osa tavoittelee rahaa, toisille vapaapäivä on mieluisampi palkkio kuin bonus. Myös erilaisilla joustavan työajan järjestelyillä otetaan ihmisten henkilökohtaiset erot ja elämäntilanne huomioon. Osa palkitsemista on työn ja muun henkilökohtaisen elämän yhteensovittamista. Tällä hetkellä henkilöstö arvostaa joustavaa työaikaa, joten siitä ei kannata luopua. Myös benchmarking kohteissa oli käytössä joustava työaika, jonka lisäksi etätökin oli mahdollista. Tulevaisuusverstaassa nousi esille, että myyjät toivoisivat parempaa etätöiden mahdollisuutta. Teknologia mahdollistaisi työskentelyn kotoa käsin. Joillekin, esimerkiksi kaukana asuville, tämä voisi olla merkittävä etuus. Myyntityössä etäjohtaminen voi kuitenkin olla haasteellista. Toisaalta etätöiden hyvinä puolina pidetään muun muassa työhyvinvoinnin, työrauhan ja työtehon paranemista. (Työterveyslaitos ja Suomen ympäristökeskus 2016.) Etätöiden mahdollisuutta voitaisiin harkita Savon Media Oy:lla.

Yleisesti ottaen aineettomat palkitsemistavat sekä etuudet olivat benchmarking yhtiöissä sekä Savon Media Oy:lla hyvin samankaltaiset. Kaikissa yhtiöissä on esimerkiksi mahdollisuus kouluttautua, samantapaiset palaverikäytännöt sekä hyvät työvälineet. Tulevaisuusverstaassa kävi ilmi, että kaikkia palkitsemisen osa-alueita ei kuitenkaan mielletä palkitsemiseksi, vaan esimerkiksi työsuhde-eduiksi tai työsopimus asioiksi. Palkitsemisen kokonaisuus olisi hyvä kirjata ylös, jotta palkitseminen ymmärrettäisiin paremmin kokonaisuudessaan.

Myyntityössä palkitsemisjärjestelmä on tärkeä osa palkitsemisen kokonaisuutta. Tätä tukee teorian lisäksi tehdyt benchmarking haastattelut. Kaikissa yhtiöissä oli käytössä palkitsemisjärjestelmä. Tulevaisuusverstaan osallistujat kokivat myös tärkeäksi, että työssä onnistumisen kautta on mahdollisuus lisäansaintaan. Mahdollisuudella provisioon motivoidaan myyjiä tehokkaampaan työskentelyyn. Myyjät ovat isossa roolissa yhtiön myyntitulosta tehdessä, joten heidän kannustamiseensa kannattaa panostaa. Myyntityössä provisiojärjestelmän tulisi olla panos – tuotos suhteeltaan oikeudenmukainen. Palkkio ei motivoi, mikäli se koetaan liian pieneksi suhteessa tehtyyn työhön. Toisaalta tavoitteiden tulee olla tarpeeksi korkeat, jotta niiden saavuttaminen ei ole liian helppoa ja tekemisen halu syttyy. Jos tavoitteet ovat liian alhaiset, ne eivät motivoi, tavoitteiden täytyy kuitenkin olla saavutettavissa.

Tällä hetkellä Savon Media Oy:lla provisiota tarkastellaan kahden kuukauden jaksoissa. Benchmarking kohteissa oli huomattavissa eroavaisuuksia tämän suhteen. Kahdessa yhtiössä provisio maksettiin joka kuukausi ja yhdessä kvartaaleittain. Tulevaisuusverstaassa myyjät pohtivat voitaisiinko Savon Media Oy:lla maksaa provisio myös kuukausittain. Lyhyempi tarkastelujakso voisi osaltaan motivoida, sillä työn tuloksesta palkittaisiin nopeammin. Toisaalta tämä tarkoittaisi, että provisiota maksettaisiin kerralla vähemmän. Tämä saattaisi osaltaan heikentää palkkion motivoivaa vaikutusta. Tämän kannalta voidaan pohtia, mikä ratkaisu olisi yhtiölle paras ja sen työntekijöille motivoivin.

Kaikissa benchmarking yhtiöissä seurattiin eri kanavien myyntituloja ja eri kanavat vaikuttivat myös provision maksuun. Myös Savon Media Oy:lla kerrytetään provisiota eri kanavien myynnistä. Vuosikertomuksen mukaisesti Keskisuomalainen Oyj konserni haluaa painottaa digitaalista liikevaihtoa. Tämän pohjalta myös palkitsemisen tulisi suunnata ja kannustaa myyjiä digitaalisten ratkaisujen myyntiin. Provision kerroin tulisi olla merkittävämpi digimyyynnissä, näin myyjien kiinnostus digimyyntiä kohtaan kasvaisi ja strategiaa toteutettaisiin käytännössä paremmin.

Tärkeimmiksi kehitysehdotuksiksi nousivat konsernin strategian kirkastaminen sekä alueyhtiöiden strategian luominen. Näin tarkoituksenmukainen palkitsemisstrategia voidaan päättää ja parhaat palkitsemistavat valita. Käytössä olevaa tuloskorttijärjestelmää voitaisiin kehittää ja tehdä henkilöstölle tutummaksi, näin järjestelmän motivoiva vaikutus kasvaisi. Aktiivisuustavoitteiden osalta kehitysehdotuksena on, että provisiossa huomioitaisiin tehty työ tuloksen lisäksi ja provisio leikkaantuisi suhteessa aktiivisuuteen. Aktiivisuustavoitteiden lisäksi voitaisiin seurata tarjouskantaa, näin toiminnan seuranta olisi kattavampaa. Lisäksi johto saisi tietoa lähetettyjen ja hyväksytyjen tarjousten suhteesta. Jos määrällisen seurannan tueksi halutaan laadullista seuranta, voisi se kohdistua Tahtoryhmään. Palkitsemista voitaisiin jossain määrin kohdistaa myyjäryhmittäin seurannan lisäksi, esi-

merkiksi erilaisten myyntikilpailujen muodossa. Tärkeää on huomioida palkitsemisen kohdentaminen henkilökohtaisella tasolla. Ihmiset arvostavat erilaisia asioita, johdon tulisi ottaa tämä huomioon palkitsemisessa. Palkitsemisen tulisi suunnata tekemistä strategian mukaiseen toimintaan. Mikäli yhtiö haluaa kasvattaa digitaalista liikevaihtoa, tulisi myös palkitsemisen tukea tätä tavoitetta.

8 POHDINTA

Käsitlemme Niilo Hakosen artikkelia palkitsemisen trendeistä pohdinnan tukena, sillä hän kirjoittaa asioista, jotka ovat herättäneet keskustelua työn aikana. Tulevaisuuden hyvässä palkitsemisessa työnantajan tarpeet kohtaavat työntekijän motivaation ja halun sitoutua yrityksen tavoitteisiin pohtii Hakonen artikkelissaan ”Kolme palkitsemisen trendiä” (2013). Hakosen mukaan palkitseminen on tehokkain käytettävissä oleva työväline tavoiteltaessa tuottavuutta ja hyvää johtamista. Ensimmäisenä trendinä Hakonen nostaa esiin paremman kilpailukyvyn tavoittelemisen, kustannusajattelusta siirrytään tuottavuusajatteluun. Palkitsemisessa keskitytään kustannusten minimoinnin sijaan hyötyjen ja mahdollisuuksien optimointiin. Hyvin mietitty palkitsemisen kokonaisuus ja yksilöllisempi palkitseminen, kuten työaikajärjestelyt, tulevat olemaan kilpailuvaltteja. Yrityksen tavoitteisiin, tarpeisiin ja arvoihin perustuvasta toiminnan kehittämisestä luodaan parhaat palkitsemisjärjestelmät.

Toisena trendinä Hakonen pitää palkitsemisen yksilöllistämistä ja sitä kautta motivaation parantamista. Työntekijät toivovat erilaisia työ- ja palkkiojärjestelyjä. Aineettoman palkitsemisen merkitys korostuu, tärkeitä motivaattoreita ovat rahan lisäksi työajan järjestelyt, työsuhteen pysyvyys, arvostus ja palaute työstä sekä kehittämis- ja vaikutusmahdollisuudet. Kolmas trendi on paremman palkkaymmärryksen kehittyminen, sääntelystä siirrytään keskustelevuuteen ja läpinäkyvyyteen. Suomessa perinteiset yleiskorotukset jähmettävät palkkasuhteita ja tekevät palkoista keskustelemisesta vaikeaa. Hakonen ehdottaa ratkaisuksi ruotsalaisten käyttämiä palkkakeskusteluja. Nämä sopivat useimpiin suomalaisiinkin palkkausjärjestelmiin ja niitä voidaan käyttää tarpeen mukaan. Palkkakeskustelut kannustavat ja parantavat työntekijöiden palkkatietämystä. (Hakonen 2013.)

Hakosen näkemykset tukevat opinnäytetyössä käsiteltyä teoriaa sekä saatuja tutkimustuloksia. Artikkelissa todetaan palkitsemisen lähtökohdaksi yrityksen arvot ja tavoitteet. Yksilöllisiä palkitsemisratkaisuja tullaan arvostamaan työntekijöiden keskuudessa. Nämä kaksi asiaa tulivat selkeästi esiin opinnäytetyön aikana. Strategialähtöisyyttä käsitellään paljon palkitsemisen teoriassa ja yksilöllistämisen näkökulmaa tukevat teorian lisäksi saadut tutkimustulokset. Varsinkin tulevaisuusverstaassa yksilölliset ratkaisut puhuttivat osallistujia. Hakosen artikkelissa käsitellään myös ruotsalaisten laajalti käyttämiä palkkakeskusteluja. Haastattelemassamme ruotsalaisessa yhtiössä oli myös käytössä palkkakeskustelut. Tämä oli selkeä ero verrattuna suomalaisiin yhtiöihin, ja tämän vuoksi artikkeli herätti mielenkiintomme.

Globaalisti ajateltuna palkitsemisessa siirrytään suoritusperusteisuuteen. Tomi Parkkosen artikkelissa ”Nämä ovat palkitsemisen globaalit trendit” (2015) todetaan, että suoritusperusteiset mallit koetaan oikeudenmukaisiksi. Työntekijät maailmanlaajuisesti ovat useissa tutkimuksissa nostaneet suoriutumisen parhaaksi palkitsemisen kriteeriksi. Artikkelissa käsitellään myös tulospalkkioita sekä bonusjärjestelmiä ja niiden käyttämisen hyötyjä. Benchmarking haastatteluissa ilmeni, että suoritus on haastateltavien mielestä tärkein provision maksun peruste. Tulevaisuusverstaassa myyjät ottivat kantaa siihen, että suoritusperusteinen provisiojärjestelmä olisi heidän mielestään oikeudenmukaisempi vaihtoehto. Myyjät eivät ole kokemuksensa kanssa yksin, sillä Parkkosen artikkelissa todetaan sa-

moin tutkimustietoon pohjautuen. Tulospalkkioiden käyttäminen nostetaan artikkelissa myös globaalisti trendiksi, tämä tukee kehitysehdotustamme tulospalkkiojärjestelmään liittyen.

Artikkelissa todetaan myös, että digitalisaatio ja teknologian kehittyminen muuttaa työtä sekä tapamme tehdä sitä. Artikkelin mukaan etätö sekä mobiilitö tulevat lisääntymään tulevaisuudessa. Tällöin töissä vietetty aika ei ole enää tärkein palkan maksun kriteeri vaan laadukas tulos. Opinnäytetyössämme on käsitelty myös joustavia työajan järjestelyjä kuten etätöitä. Teknologia antaa nykyisin mahdollisuudet etätöskentelylle ja kuten artikkelissa todetaan, etätö tulee luultavasti lisääntymään. Aikapalkkauksesta siirrytään enemmän suoritusperusteiseen palkkaukseen. Etätö ja suoritusperusteinen palkkaus tukevat toisiaan, sillä palkanmaksu perustuu tulokseen eikä työhön käytettyyn aikaan ja paikkaan. Artikkelissa oli tiivistetty hyvin ajatuksia palkitsemisen kehittymisestä. Halusimme nostaa pohdintaamme nämä kaksi artikkelia, sillä niissä käsiteltiin työmme ja johtopäätöksiä kannalta oleellisia asioita.

Opinnäytetyön aihe saatiin toimeksiantajalta. Toimeksiantajan kanssa keskusteltiin muutamista mahdollisista aiheista, jonka jälkeen yhteisymmärryksessä päädyttiin valitsemaan palkitsemisen kehittäminen. Palkitseminen oli alusta saakka mieleinen aihe ja mielenkiinto kasvoi aihealueeseen perehtymisen myötä. Toimeksiantaja oli hyvin mukana ja tavoitettavissa koko prosessin ajan, saimme myös apuja lähdemateriaaleihin. Palkitsemisesta löytyi muutenkin todella paljon niin kirja- kuin verkkomateriaalia. Perusasiat teoriasta on löydettävissä monesta eri lähteestä hieman eri tavoin kerrotuna.

Tutkimuksessa oli tarkoituksena tuottaa kehitysehdotuksia, eikä varsinaisesti ratkaista tiettyä ongelmaa. Palkitseminen tuottaa haasteita ja siihen ei ole olemassa yhtä ja ainutta oikeaa ratkaisua. Ratkaisuja on niin monia kuin maailmassa on yrityksiäkin. Mielestämme onnistuimme muodostamaan loogisia johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia teorian tiedon ja tutkimuksen avulla. Kehitysehdotukset ovat suuntaa antavia ja niissä on keskitytty tärkeimmiksi koettuihin ja toteuttamiskelpoisiin muutoksiin. Keski-suomalainen Oyj konserni määrittelee palkitsemisjärjestelmälle raamit ja ne ovat käytössä koko konsernin myyntiorganisaatiolle. Tämän vuoksi kehitysehdotuksissa oli otettava huomioon, että kyseessä on iso organisaatio taustalla.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, benchmarking menetelmää hyödyntäen. Toinen osa tutkimusta oli nimeltään tulevaisuusverstas. Nämä eivät ole niin perinteisiä tapoja tehdä tutkimusta, minkä takia tietyt asiat tuntuivat työn tekemisen aikana hieman haastavilta. Olisimme esimerkiksi kaivanneet vertailutyötä johtopäätösten laatimiseen. Tämä olisi helpottanut työskentelyä. Johtopäätösten tekemisessä tuli yhdistää kahden tutkimusmenetelmän tulokset. Benchmarking menetelmää käytettiin vertailukohteiden saamiseksi. Tämän menetelmän tueksi tarvittiin henkilöstöä osallistava tulevaisuusverstas, jotta tarkoituksenmukaisia johtopäätöksiä pystyttiin muodostamaan.

Toteutimme teemahaastattelut puhelimitse ja jälkepäin ajateltuna olisimme ehkä tehneet hieman erilaisen haastattelupohjan. Motivaatio aiheena on laaja, ja se voidaan liittää moneen asiaan. Motivaatio -teema jäi hieman pinnalliseksi, sillä haastattelussa käsiteltyjä asioita, jotka liittyivät myös

motivaation, teemoiteltiin eri teemojen alle. Jos tekisimme haastattelurunkoa uudelleen nyt, haluaisimme painottaa motivaatiota enemmän ja kysyisimme siitä eri tavalla.

Ennen haastattelujen toteutusta ne täytyi kuitenkin sopia haastateltavien kanssa ja pyytää suostumusta osallistua tutkimukseen. Ensimmäiset puhelut jokaiseen mediataloon hieman jännittivät. Pelkona oli, etteivät he haluaisi osallistua tutkimukseen. Ruotsissa sijaitsevaan mediataloon ei ollut samanlaista aiempaa suhdetta kuin suomalaisiin. Tämän vuoksi Ruotsiin soittaminen jännitti eniten ja lisäksi keskustelu käytiin englannin kielellä. Kaikki haastateltavat olivat kuitenkin myöntyväisiä ja yhteistyö toimi mutkattomasti.

Toteutimme kolme haastattelua, joista kaksi toteutti sama henkilö. Pohdimme, vaikuttiko tämä tutkimustuloksiin. Jokaisella on oma tapansa esittää kysymykset ja toinen saattaa painottaa eri asioita haastattelun aikana. Haastattelut on tehty kuitenkin kysymysrunkoa mukaillen ja kysytyt samat asiat. Saimme kattavasti tietoa kaikkien yhtiöiden palkitsemisjärjestelmistä.

Tutkimukseen osallistujien anonymisyyttä arvioitaessa on otettava huomioon, että Savon Median Oy:n johto tietää, mihin mediataloihin tutkimus kohdistettiin. Anonymisyydestä keskusteltiin, kun yhtiöihin oltiin ensimmäistä kertaa kontaktissa. Mediatalot eivät halunneet esiintyä omilla nimillään, koska opinnäytetyö on julkisesti löydettävissä. Tulevaisuusverstaan anonymisyys toteutuu samalla tavalla. Savon Media Oy:n johto tietää osallistujat, mutta vastaukset on kirjoitettu yleisellä tasolla. Anonymisyys ei toteudu täydellisesti, mutta se on kaikkien osapuolien kanssa sovittu.

Toinen osa tutkimustamme oli tulevaisuusverstaas. Etsimme tietoa henkilöstöä osallistavista menetelmistä kirjallisuudesta ja verkosta. Päädyimme valitsemaan tulevaisuusverstaan, sillä se oli meidän mielestämme sopivin kaikista vaihtoehdoista. Tulevaisuusverstaas sopi menetelmistä parhaiten alku-peräisen ideamme toteuttamiseksi. Tulevaisuusverstaan järjestäminen pitkittyi, sillä keskityimme teorian kirjoittamiseen ja benchmarking tuloksien läpikäymiseen. Kun olimme saaneet verstaas suunniteltua, sen konkreettinen toteuttaminen onnistui nopealla aikataululla. Savon Media Oy:n johto auttoi meitä esimerkiksi varaamalla sopivan tilan. Verstaas eteni suunnitellun rakenteen mukaisesti. Muutamissa asioissa elettiin kuitenkin tilanteen mukaan, esimerkiksi keskustelua heräsi välillä kesken hiljaisen pohdinnan. Mielestämme tulevaisuusverstaas onnistui hyvin ja saimme paljon hyödyllistä tietoa. Keskustelu läpi verstaas oli luontevaa, eikä hiljaisia hetkiä syntynyt. Verstaas oli merkittävässä roolissa tutkimuksessa ja tärkeä osa opinnäytetyötämme.

Opinnäytetyöprosessi kesti kokonaisuudessaan yhdeksän kuukautta, huhtikuusta joulukuuhun 2016. Kevään aikana tarvittavat suunnitelmat saatiin tehtyä sekä alettiin syventymään teorian tietoon. Benchmarking haastattelut ja niiden litteroinnit tehtiin kesällä ja alku syksystä. Kesätyöt ja muut sovitut menot hidastivat hieman opinnäytetyön etenemistä kesän aikana. Syksyllä prosessi eteni hyvin ja työn lopullinen muoto alkoi hahmottua. Tulevaisuusverstaas järjestettiin Savon Media Oy:n myyjille prosessin loppuvaiheessa. Joulukuun aikana johtopäätökset ja kehitysideat saatiin päätökseen sekä viimeistely tehtyä.

Opinnäytetyötä oli tekemässä kaksi henkilöä. Tämä osaltaan rikastutti näkökantoja ja mielipiteitä. Molemmilla tekijöillä oli omat vahvuutensa, jotka täydensivät toisiaan. Toisaalta vahvuuksia ei osattu hyödyntää ihan joka tilanteessa. Jälkikäteen ajateltuna työtehtäviä olisi voinut jakaa hieman eri tavalla. Yhdessä tekeminen koettiin kuitenkin hyväksi ratkaisuksi ja toisen tuki haastavina hetkinä oli erityisen tärkeää. Prosessi oli molemmille mieluinen ja yhdessä tekeminen onnistui hyvin. Henkilökemiat kohtasivat myös ja isoja mielipide-eroja asioista ei ollut. Yhteisiin päätöksiin oli helppo päästä.

Opinnäytetyöprosessin alkaessa kummallakaan ei ollut kunnollista käsitystä palkitsemisesta aihealueena. Molempien aiempien työkokemusten perusteella mielsimme palkitsemiseksi lähinnä rahallisen palkitsemisen, kuten peruspalkan, tulospalkan ja liikunta- ja virkistyssetelit. Emme olisi pystyneet määrittelemään laajemmin kokonaisuutta sekä aineellista ja aineetonta palkitsemista erikseen. Koemme, että olemme oppineet prosessin aikana todella paljon. Lisäksi uskomme, että tästä on hyötyä tulevaisuudessa omassa työelämässä. Osaamme arvostaa eri tavalla palkitsemistapoja, esimerkiksi aineetonta palkitsemista sekä pieniä etuuksia, kuten työnantajan tarjoamaa kahvia.

Olemme tyytyväisiä opinnäytetyöhömmä ja aikaansaannoksiimme. Erityisen tyytyväisiä olemme tutkimukseen, sillä se on toteutettu kahdella vähemmän käytetyllä menetelmällä. Menetelmät täydensivät toisiaan hyvin ja johtopäätöksiin päästäksemme tarvitsimme molempia. Johtopäätösten tukena tärkeässä roolissa oli myös teorian tieto. Teorian tietoa on paljon saatavilla, mutta olemme mielestämme onnistuneet rajaamaan työhömmä kattavan, mutta tiiviin viitekehyksen. Teoriassa on pyritty käsittelemään tutkimuksen kannalta oleellisia aiheita. Laadulliseen tutkimukseen käytetyt menetelmät on haluttu kuvata tarkoin ja tehdyt valinnat perustella hyvin. Olemme käyttäneet työhön paljon aikaa ja panostaneet kokonaisuuteen.

Työ kokonaisuudessaan, erityisesti kehitysehdotukset, on käyty esittelemässä Savon Media Oy:n johtoryhmälle. Uskomme, että opinnäytetyöstä on hyötyä toimeksiantajalle. Savon Media Oy saa työn kautta tietoa palkitsemisen toteuttamisesta muissa mediataloissa sekä palkitsemisen kokemuksesta omassa yhtiössään. Meidän johtopäätösten ja kehitysehdotusten lisäksi Savon Media Oy voi muodostaa omia päätelmiään tutkimusmateriaalin perusteella. Voidaan pohtia, olisiko toimeksiantaja halunnut radikaalimpia kehitysehdotuksia. Olemme kuitenkin tehneet kehitysehdotukset teorian tietoon ja tutkimustuloksiin nojautuen. Meistä oli tärkeää, että kehitysehdotukset ovat perusteltuja eikä muodostettu olettamuksien ja mielipiteiden pohjalta.

Teoreettisessa viitekehyksessä oli monia aiheita, joista olisi voinut itsessään kirjoittaa oman opinnäytetyönsä. Motivaatio on aiheena laaja ja jatkotutkimuksen voisi muodostaa esimerkiksi aiheesta ”Palkitsemisen vaikutus myyntihenkilöstön työmotivaatioon”. Palkitsemisjärjestelmän vaikutusta myyjien motivaatioon voitaisiin tutkia muutaman vuoden kuluttua. Tällöin konsernin strategia olisi todennäköisesti kirkastettu ja alueyhtiöiden strategiat muodostettu. Lisäksi palkitsemisjärjestelmä olisi ollut käytössä pidempään ja sitä oltaisi kehitetty strategian mukaisesti. Tutkimus olisi hyödyllinen, sillä motivoitunut henkilöstö on yrityksen menestymisen kannalta avainasemassa.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

Digital Media Finland 2013. Mainoskakku uudesta perspektiivistä [verkkoaineisto]. [Viitattu 2016-10-28]. Saatavissa: <http://www.digitalmedia.fi/mainoskakku-uudesta-perspektiivista/>

HAKONEN, Anu ja NYLANDER, Milla 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Juva: PS-kustannus

HAKONEN, Niilo 2013. Mandatumlife. Kolme palkitsemisen trendiä [verkkoaineisto]. [Viitattu 2016-12-10]. Saatavissa: <https://www.mandatumlife.fi/life-journal/artikkeli/-/article/3-palkitsemisen-trendia>

HAKONEN, Niilo, HAKONEN, Anu, HULKKO-NYMAN, Kiisa ja YLIKORKALA, Anna 2014. Palkitse taitavammin. Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineenä [online-tietokanta]. 1.painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

HIRSIJÄRVI, Sirkka ja HURME, Helena 1993. Teemahaastattelu. 6.painos. Helsinki: Yliopistopaino.

HULKKO, Kiisa, HAKONEN, Anu, HAKONEN, Niilo ja PALVA, Anna 2002. Toimiva tulospalkkaus. Juva: WSOY.

HUUSKO, Tuomas 2016-05-20. Aluemyyntipäällikkö. [Haastattelu.] Kuopio: Savon Media Oy.

IAB Finland 2016. Digimainonta nosti mediamainonnan plussalle [verkkoaineisto]. [Viitattu 2016-06-27]. Saatavissa: <http://www.iab.fi/ajankohtaista/uutiset/kvartaalitetiedotteet/digimainonta-nosti-mediamainonnan-plussalle.html>

Keskisuomalainen Oyj 2015. Vuosikertomus [Viitattu 2016-07-27]. Saatavissa: http://www.keskisuomalainen.com/files/6514/5951/4236/KESKISUOMALAINEN_OYJ_VUOSIKERTOMUS_2015.pdf

Keskisuomalainen Oyj 2016. [verkkoaineisto]. [Viitattu 2016-10-22]. Saatavissa: <http://keskisuomalainen.com/fi/>

Kirsi Hakaniemi 2013–2014. From a print house to a technology company [verkkoaineisto]. How to reinvent a regional newspaper in the digital age? [Viitattu 2016-05-16]. Saatavissa: <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/From%20a%20Print%20House%20to%20a%20Technology%20Company.%20How%20to%20reinvent%20a%20regional%20newspaper%20in%20the%20digital%20age.pdf>

Kvali MOTV 2013. [verkkoaineisto]. [Viitattu 2016-10-25]. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html

- LINDBLAD, Markku 2013. Omien osakkeiden osto [verkkoaineisto]. [Viitattu 2016-12-07]. Saatavissa: <http://lindblad.fi/omien-osakkeiden-osto/>
- LUOMA, Martti ja JOKIPII, Annukka 2009. Talouselämä. Kuka hyötyy omien osakkeiden ostamisesta? [verkkoaineisto]. [Viitattu 2016-12-07]. Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/tebatti/kuka-hyotyy-omien-osakkeiden-ostamisesta-3418655>
- NIEMINEN, Timo ja TOMPERI, Sari 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Porvoo: WSOY.
- OJASALO, Katri, MOILANEN, Teemu ja RITALAHTI, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- PARKKONEN, Tomi 2015. Mandatumlife. Nämä ovat palkitsemisen globaalit trendit [verkkoaineisto.] [Viitattu 2016-12-10]. Saatavissa: <https://www.mandatumlife.fi/life-journal/artikkeli/-/article/nama-ovat-palkitsemisen-globaalit-trendit>
- PIPEDRIVE 2016. Sales Funnel Management [verkkoaineisto]. [Viitattu 2016-12-08]. Saatavissa: <https://www.pipedrive.com/en/features/sales-funnel-management>
- RANTAMÄKI, Tomi, KAUKANEN, Juhani ja KOLARI, Anu 2006. Onnistu palkitsemisessa. Juva: WSOY.
- Rewardresearch 2012. Aalto-Yliopisto. Palkitseminen ja palkitsemistutkimus [verkkoaineisto.] [Viitattu 2016-10-12]. Saatavissa: <http://rewardresearch.aalto.fi/fi/palkitseminen/palkitsemistapoja/>
- RÖNKKÖ, Tomi 2014. Myynnin johtaminen media-alalla. Savonia – Ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 2016-05-23]. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/78598/Ronkko_Tomi.pdf?sequence=1
- Saul Mcleod 2016. Simply psychology. Maslow's hierarchy of needs [verkkoaineisto]. [Viitattu 2016-10-17]. Saatavissa: <http://www.simplypsychology.org/maslow.html>
- Savari 2015. Savon Sanomien asiakaslehti. Porvoo: Kirjapaino Uusimaa.
- Savon Media 2016. [Viitattu 2016-05-11]. Saatavissa: <http://www.savonmedia.fi/>
- Savon Sanomat 2016. Mediamyynti [verkkoaineisto]. [Viitattu 2016-06-07]. Saatavissa: <http://mediamyynti.savonsanomat.fi/tuotteet/sanomalehti-savon-sanomat/lehden-hinnastot-pdf/>
- SISTONEN, Samuli 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum.

Tilastokeskus 2016. Virtual Statistics. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot [verkkoaineisto]. [Viitattu 2016-05-23]. Saatavissa: <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/>

Työterveyslaitos ja Suomen ympäristökeskus 2016. Fakta ja visioita [verkkoaineisto]. [Viitattu 2016-11-23]. Saatavissa: <http://www.etatyopaiva.fi/fi/faktaa>

TNS Gallup 2016. Mediamainonnan muutokset [verkkoaineisto]. [Viitattu 2016-05-16]. Saatavissa: <https://www.tns-gallup.fi/uutiset/mediamainonnan-muutokset>

TNS Gallup 2016. Mediamainonnan määrä [verkkoaineisto]. [Viitattu 2016-05-16]. Saatavissa: https://www.tnsgallup.fi/sites/default/files/lehdistotiedote_mediamainonnan_maara_26_1_2016.pdf

TNS Gallup 2016. Mediatutkimus [verkkoaineisto]. [Viitattu 2016-05-16]. Saatavissa: <https://www.tns-gallup.fi/mita-teemme/mediatutkimukset>

TNS-Gallup 2015. Mediamainonnan muutokset. Mainosvuosi 2015 [verkkoaineisto]. [Viitattu 2016-11-23]. Saatavissa: https://www.tns-gallup.fi/sites/default/files/mainosvuosi_2015_marja_honkaniemi.pdf

TUOMI, Jouni ja SARAJÄRVI, Anneli 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 11. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Tutkimus- ja kehittämismenetelmät 2015. Laadullisen aineiston analyysi. [verkkoaineisto]. Sijainti: Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulun Moodle [verkko-oppimisympäristö]. Tutkimus- ja kehittämismenetelmät -kurssi.

Työkalupakki 2016. Tulevaisuusverstaas [verkkoaineisto]. [Viitattu 2016-11-17]. Saatavissa: <http://www.tyokalupakki.net/pages/index.php?id=83&pid=10>

Valtikka 2015. Tulevaisuusverstaas [verkkoaineisto]. [Viitattu 2016-11-17]. Saatavissa: <http://www.valtikka.fi/ohjaajille/menetelmapankki/prosesseja-ja-toimintamalleja/tulevaisuusverstaas>

Viestinnän keskusliitto 2013. Media-ala Suomessa [verkkoaineisto]. [Viitattu 2016-10-23]. Saatavissa: http://www.vkl.fi/tietoa_media-alasta

VÄNTTINEN, Mirja 2016. Savon Media Oy sisäinen materiaali.

VÄNTTINEN, Mirja 2016. Savon Media tutuksi. [PowerPoint – esitys].

VÄNTTINEN, Mirja 2016-05-16. Myyntijohtaja. [Haastattelu.] Kuopio: Savon Media Oy.

LIITE 1: HAASTATELURUNKO

MYYNTIORGANISAATIO

1. Kertoisitko oman taustasi yrityksessä?
2. Kuinka myyntiorganisaatio rakentuu?

PALKITSEMISEN KOKONAISUUS

3. Millainen palkitsemisjärjestelmä teillä on tällä hetkellä käytössä? Miten se rakentuu?

MITTAROINTI JA SEURANTA

4. Mitä mittaroidaan ja kuinka?
5. Mitkä myyjien tavoitteet ovat ja kuinka ne on määritelty?
6. Miten tavoitteiden toteutumista seurataan?

TAVOITE

7. Mikä on palkitsemisen tavoite organisaation näkökulmasta?
8. Onko palkitsemisjärjestelmä mielestäsi toimiva?

5. MOTIVAATIO

9. Ovatko myyjät saaneet vaikuttaa palkitsemisjärjestelmään?
10. Mitä erityispiirteitä mediamyyjän tehtävä mielestäsi pitää sisällään palkitsemisen näkökulmasta?

KEHITTÄMINEN

11. Miten usein palkitsemisjärjestelmää muokataan?
12. Mikä olisi mielestäsi ideaali palkitsemisjärjestelmä mediamyyjille ja miksi?

Kiitos haastattelusta!

LIITE 2: SAATEKIRJE RUOTSIIN

Hej Anders,

Riitta Raatikainen from Savon Sanomat / Savon Media Ltd gave us your contact details because she thought that you might be able to help us.

We are Tiina Pennanen and Aini Leppänen, two Bachelor of Administration students from Kuopio, Finland. We study at Savonia University of Applied Sciences. I am a trainee at Savon Media's media sales department and work as a salesperson here at Kuopio's office. We are making our thesis about developing efficient rewarding system for media sales personnel at Savon Media Ltd.

As a part of our thesis we are doing benchmarking interviews for other media companies management. Addition to written theory we would like to clarify how rewarding has been actually executed in media branch. We are interviewing two Finnish media companies management. We would also like to get an international perspective, and therefore include your company in our benchmarking research.

We would be happy to interview someone from sales management or HR department. Could you give us contact details that we could reach the right person in your company?

Tack så mycket för din hjälp!

Bästa hälsingar,
Tiina Pennanen
Myyntineuvottelija
Gsm 040 621 2928
tiina.pennanen@savonsanomat.fi

Savon Sanomat
Savon Media Oy
Vuorikatu 21, PL 68
70101 Kuopio
Tuloksellista myyntiä nerokkaassa monimediassa.
www.savonsanomat.fi

LIITE 3 TULEVAISUUSVERSTAAN SAATEKIRJE MYYJILLE

Hei,
haluatko olla vaikuttamassa omaan palkitsemiseesi?

Osana opinnäytetyötä Savon Media Oy:n palkitsemisen kehittämiseksi järjestämme teille mediamyymäjät tulevaisuusverstas nimisen työpajan. Tulevaisuusverstas on ongelmanratkaisu menetelmä, jolla aktivoidaan koko henkilöstö kehittämään organisaation toimintaa ja näin teillä on mahdollisuus vaikuttaa tulevaisuuteen.

Verstaassa on tarkoitus käsitellä **nykyisen palkitsemisen kehityskohtia** sekä **ideoida palkitsemisen tulevaisuutta**. Ideoinnin pohjustuksena haluamme kertoa teille muiden mediatalojen palkitsemisjärjestelmistä, jotka on selvitetty osana opinnäytetyötä. Haluisimme keskustella kanssanne rennolla otteella ja kuulla mietteitänne, kuitenkin tulevaisuuteen keskittyen.



Tulevaisuusverstas järjestetään **tiistaina 29.11. kello 9.00–11.00**.

Toivottavasti innostuit ja haluat vaikuttaa palkitsemiseesi! Olet tärkeässä roolissa opinnäytetyössämme ja oman palkitsemisesi kehittämisessä.

Terkuin Tiina Pennanen ja Aini Leppänen Savonia -ammattikorkeakoulusta

Käytännössä kaikkia asioita, jotka työntekijä kokee motivoiviksi tai palkitseviksi voidaan pitää palkitsemisena. Palkitsemisen tarkoitus on kannustaa, sitouttaa ja motivoida työntekijöitä tehokkuuteen sekä yrityksen strategian mukaiseen toimintaan. Sekä työntekijän, että työnantajan tulee hyötyä palkitsemisen vaihtosuhteesta. Työntekijä toimii organisaation hyväksi ja saa vastineeksi työstään hänelle merkityksellisiä asioita. Organisaation näkökulmasta on ratkaisevaa, miten paljon työntekijä on valmis panostamaan ja mihin hän toimintansa suuntaa. Tarvitaan viisaita palkitsemiskäytänteitä, jotta palkitseminen onnistuisi.

LIITE 4: TULEVAISUUSVERSTAAN KULKU

TULEVAISUUSVERSTAS 29.11.2016 klo 9-11

Savon Media Oy

- Tulevaisuusverstaas on ongelmanratkaisu menetelmä
- Verstaassa on tarkoitus käsitellä nykyisen palkitsemisen kehityskohtia sekä ideoida palkitsemisen tulevaisuutta
- Ideoinnin pohjustuksena kerromme teille muiden mediatalojen palkitsemisjärjestelmistä, jotka on selvitetty osana opinnäytetyötä

Mitä on palkitseminen?

Käytännössä kaikkia asioita, jotka työntekijä kokee motivoiviksi tai palkitseviksi voidaan pitää palkitsemisena. Palkitsemisen tarkoitus on kannustaa, sitouttaa ja motivoida työntekijöitä tehokkuuteen sekä yrityksen strategian mukaiseen toimintaan. Sekä työntekijän, että työnantajan tulee hyötyä palkitsemisen vaihtosuhteesta.



Valmisteluvaihe

- Kuinka koet että sinua palkitaan?
- Ympyröi 2 itsellesi tärkeintä palkitsemistapaa

Ongelmavaihe

- Kirjoita post-it-lapuille nykyisen palkitsemisen ongelmia

Ideointivaihe

- Benchmarking -yhtiöiden esittely
- Kirjoita lapuille toiveitasi palkitsemisesta sekä ideoi ratkaisuja ongelmiin
- "Jos minulla olisi valtaa ja mahdollisuuksia puuttua ongelmaan, niin.."

Todentamisivaihe

- Keskustellaan, arvioidaan, kritisoidaan
- Valitaan tärkein jatkojalostettava idea / ajatus

Kiitos paljon osallistumisesta!