

Jaakko Rantsi

RAKENNUSTOIMIALAN MYYNTIORGANISAATION
PALKITSEMISJÄRJESTELMÄ – MYYJIEN KOKEMUKSET AINEELLISESTA PALKITSEMISESTA

Pro gradu – tutkielma

Johtaminen

2016

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Rakennustoimialan myyntiorganisaation palkitsemisjärjestelmä – myyjien kokemukset aineellisesta palkitsemisesta

Tekijä: Jaakko Rantsi

Koulutusohjelma/oppiaine: Johtamisen koulutusohjelma

Työn laji: Pro gradu -työ_X_ Sivulaudaturtyö__ Lisensiaatintyö__

Sivumäärä: 129

Vuosi: 2016

Tiivistelmä: Työstä saatava rahallinen palkkio on olennainen osa työsuhdetta. Aineellinen palkitseminen herättää yhteiskunnallista keskustelua, ja se puhuttaa myös työpaikoilla. Palkitsemisella voi olla monenlaisia tavoitteita, joista tärkein on saada yksilö tekemään organisaation kokonaisuuden kannalta hyödyllisiä asioita. Palkitsemisen tavoitteiden ja organisaation strategian tulisi näin ollen olla linjassa, jolloin palkitseminen voi osaltaan tukea strategian toteutumista. Rahalla voidaan motivoida yksilöitä, mikä selittää tulospalkkioiden lisääntynyttä käyttöä eri toimialoilla. Ihmiset pitävät oikeudenmukaisena sitä, että parempi työ johtaa parempaan palkkaan. Koettu oikeudenmukaisuus puolestaan vaikuttaa palkitsemiseen monella tapaa. Palkitsemisen käytännöt kuitenkin vaihtelevat usein toimialasta riippuen, ja palkitsemisjärjestelmän rakenteita tarkasteltaessa on tärkeää huomioida toimialakohtaiset erityispiirteet. Tutkimus on toteutettu tapaustutkimuksena anonymistia rakennustoimialan myyntiorganisaatiosta. Työssä on kuvattu yksityiskohtaisesti yrityksen käyttämä teknisten myyjien palkitsemisjärjestelmä ja palkitsemiselle listatut tavoitteet. Työssä kuvataan myyjien kokemuksia palkitsemisjärjestelmästä osin teoriapohjaisesti. Tutkimuksessa on hyödynnetty teoreettista triangulaatiota, jonka avulla pyritään huomioimaan eri näkökulmia. Tutkimuksessa yhdistetään organisaatiopsykologian ja taloustieteen tutkimussuuntauksia. Oikeudenmukaisuuden teorioita käytetään yhtenä linssinä myyjien kokemusten tarkastelulle. Myyntiorganisaatioiden palkitsemisjärjestelmien periaatteet nojaavat vahvasti agenttiteoriaan, joten aikaisemmasta myynnin tutkimuksesta on pyritty löytämään työn kannalta keskeisimmät havainnot. Havaintojen avulla pyritään yhdistämään eri näkökulmat, jotta voidaan huomioida myyntiorganisaation palkitsemisjärjestelmän keskeiset tekijät. Tutkimuksen varsinaiseen pääkysymykseen palkitsemisjärjestelmän toimivuudesta on pyritty vastaamaan lisäkysymysten avulla. Tutkimuksen tuloksia ja suhdetta aikaisempaan tutkimukseen on tarkasteltu työssä esitetyn palkitsemisen toimivuusmallin mukaisesti. Tutkimuksen tärkeimpänä aineistona toimivat teknisille myyjille toteutettu palkkakysely, teemahaastattelut, havainnointi ja yrityksestä laaja-alaisesti kerätty materiaali. Tutkimuksessa havaittiin oikeudenmukaisuuden olevan keskeinen katalyytti palkitsemisen vaikutusten synnyssä. Tekniset myyjät kokivat palkitsemisjärjestelmän rakenteeseen ja toimintoihin liittyvät kysymykset epäoikeudenmukaisina.

Avainsanat: Myynti, oikeudenmukaisuus, palkitseminen ja palkitsemisjärjestelmä.

1. JOHDANTO	7
1.1 Aihe ja tausta.....	7
1.2 Tarkoitus ja tavoitteet	9
1.3 Rakenne.....	11
2. PALKITSEMINEN	12
2.1 Palkitsemisen määrittely ja palkitsemisen strateginen merkitys	12
2.2 Palkkapolitiikka ja palkitsemisen tavoitteet	14
2.3 Palkkaperusteet ja palkitsemisjärjestelmän suunnittelu	16
2.4 Palkitsemisen toimivuus, arviointi ja kehittäminen.....	18
2.4.1 Toimiva palkitsemisjärjestelmä.....	19
2.4.2 Toimiva tulospalkkiojärjestelmä	22
2.4.3 Palkitsemisjärjestelmän arviointi ja kehittäminen	23
3. ORGANISAATION OIKEUDENMUKAISUUS	26
3.1 Organisaation oikeudenmukaisuuden merkitys	26
3.2 Jaon oikeudenmukaisuus	30
3.3 Menettelytapojen oikeudenmukaisuus	32
3.4 Vuorovaikutuksen oikeidenmukaisuus	34
4. MYYNTITYÖ, MYYJIEN PALKITSEMINEN JA PALKITSEMISEN TUTKIMUS.....	35
4.1 Myyntiorganisaation kuvaus.....	35
4.2 Myyjät ja myyntityö	35
4.3 Myynnin ja palkitsemisen tutkimus	37
4.4 Myynnin palkitseminen.....	41
4.4.1 Tulosperusteiset järjestelmät - agenttiteoria	46
4.4.2 Tulosperusteiset järjestelmät - myyntikiintiöt.....	48
4.4.3 Käyttäytymiseen perustuvat järjestelmät.....	50
4.5 Yhteenveto teoriasta ja tutkimuskentän tilasta	51

5. TUTKIMUSPROSESSI	55
5.1 Ongelman asettelu, tieteenfilosofiset valinnat ja tutkimuskysymykset	55
5.2 Tutkimusstrategia ja tutkimusmenetelmät	58
5.3 Teoreettinen viitekehys ja tutkimuksen rajaus.....	59
5.4 Aineiston keruu ja analysointi.....	60
5.5 Tutkimusetiikka ja tutkijan positio	64
6. KOHDEYRITYKSEN KÄYTÄNTÖJEN KUVAUS.....	65
6.1 Kohdeyritys	65
6.2 Konsernin ja yrityksen strategia.....	66
6.3 Kohdeyrityksen palkkapolitiikka	69
6.4 Kohdeyrityksen palkitsemisjärjestelmän kuvaus teknisten myyjien osalta.....	71
6.5 Kokemukset yrityksen palkitsemisjärjestelmästä aikaisempien kyselyiden valossa	75
7. KOHDEYRITYKSEN PALKITSEMISEN TUTKIMINEN JA TULOKSET	80
7.1 Palkitsemisjärjestelmän rakenteen tarkastelu palkitsemisen teorioiden valossa.....	80
7.2 Palkitsemisen prosessit kohdeyrityksessä	84
7.3 Myyjien kokemukset palkitsemisestä - palkkakysely.....	87
7.4 Myyjien kokemukset palkitsemisestä – palaute ja kehitysehdotukset	92
7.5 Palkitsemisen vaikutusmekanismi myyjien osalta	94
7.5.1 Palkitsemisjärjestelmän rakenne	96
7.5.2 Jaon oikeudenmukaisuus	99
7.5.3 Menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus	101
7.5.5 Vaikutukset	104
8. JOHTOPÄÄTÖKSET.....	109
8.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin ja aineiston koonti	109
8.2 Tutkimuksen keskeisin kontribuutio	124
8.3 Pohdinta	128

8.4 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet	130
LÄHTEET:	132
LIITTEET:	147

Kuvaluettelo	sivu
Kuva 1. Palkitsemisen kokonaisuus	13
Kuva 2. Palkkauksen perusteet	17
Kuva 3. Palkitsemisjärjestelmän suunnittelun päätökset	18
Kuva 4. Palkitsemisen vaikutusmekanismi ja toimivuusmalli	20
Kuva 5. Palkitsemisen vaikutuksia	21
Kuva 6. Palkitsemisjärjestelmän toimivuuden arvioinnin käsitteitä	24
Kuva 7. Tasasuhtateoria	30
Kuva 8. Tulospalkkiojärjestelmän arviointiprosessi	32
Kuva 9. Oikeudenmukaisuuden prosessisäännöt palkkakontekstissa	33
Kuva 10. Näkemys tutkimuskentän tilanteesta	39
Kuva 11. Agenttiteoreettinen tutkimus myyntijoukkueen palkitsemisesta	48
Kuva 12. Tutkimuksen filosofinen viitekehys	56
Kuva 13. Haastatteluvastausten pääluokat ja niihin liittyvät teemat	96
Kuva 14. Palkitsemisen vaikutusmekanismi ja toimivuusmalli	112
Kuva 15. Palkkahajonnan typologia	125

Taulukkoluetelo	sivu
Taulukko 1. Merit-round matriisi	71
Taulukko 2. Tulospalkkiomuutosten vaikutukset	73
Taulukko 3. Palkkahajonta tiimin sisällä	75
Taulukko 4. GPTW-kyselyn tulokset soveltuvin osin	77
Taulukko 5. Henkilöstökyselyn tulokset	78
Taulukko 6. Palkkakyselyn suljettujen kysymysten analyysin tulokset	89
Taulukko 7 – palautteen luokittelu ja teemat	93
Taulukko 8. Haastatteluissa vastausten perusteella esiin nousseet 10 keskeisintä teemaa	96
Taulukko 9. Rakenne – palkkataso	97
Taulukko 10. Rakenne – mittarit	97
Taulukko 11. Rakenne – myyjän riski	98
Taulukko 12. Jaon oikeudenmukaisuus – horisontaalinen vertailu	99
Taulukko 13. Jaon oikeudenmukaisuus – ulkoinen vertailu	100
Taulukko 14. Jaon oikeudenmukaisuus – vertikaalinen vertailu	100
Taulukko 15. Menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus – puolueellisuuden estäminen	101
Taulukko 16. Menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus – oikaistavuus	102
Taulukko 17. Menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus – edustettavuus	103
Taulukko 18. Menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus – eettisyys	103
Taulukko 19. Vaikutukset – luottamuksen puute	105
Taulukko 20. Vaikutukset – turhautuminen	106
Taulukko 21. Vaikutukset – motivaation ja sitoutumisen lasku	106

1. JOHDANTO

1.1 Aihe ja tausta

Palkitseminen on oleellinen osa työsuhdetta. Palkitsemisella voi olla monenlaisia tavoitteita, joista perimmäinen on pyrkimys vaikuttaa organisaation suorituskykyyn. Palkitsemisella halutaan vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen, ja sillä pyritään kannustamaan erinomaisiin työsuorituksiin sekä ohjaamaan mielenkiintoa ja ponnisteluita haluttuun suuntaan. Hyvällä palkitsemisella pyritään myös uusien työntekijöiden houkutteluun. Toisaalta on haastavaa, että palkitsevuuden kokeminen on yksilöllistä. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005; Moisio 2005.) Palkitsemisen käyttäminen johtamisen välineenä tarkoittaa sitä, että palkitsemisen avulla pyritään tukemaan organisaation suorituskykyä ja saavuttamaan organisaation tavoitteet. Ollakseen toimivaa palkitsemisella on oltava selkeät tavoitteet ja prosessit. Päätökset käytössä olevista palkitsemistavoista ja niiden rakenteista tehtiin aikaisemmin pitkälti perustuen muiden organisaatioiden käytössä oleviin malleihin. Kiristyneen kilpailun ja lisääntyneiden tehokkuuspaineiden myötä palkitseminen voi olla myös organisaation kilpailuvaltti. Näin ollen palkitsemisella pyritään ohjaamaan toimintaa organisaation strategian suuntaisesti, ja palkitseminen on keskeinen keino tukea strategian toteuttamista. Kyseistä suuntausta kutsutaan strategiseksi palkitsemiseksi. (Hakonen 2012.) Toimiva tulospalkkaus kannustaa henkilöstöä työskentelemään entistä määrätietoisemmin asetetun tavoitteen saavuttamiseksi. Toimimaton palkitsemisjärjestelmä sitä vastoin voi jopa heikentää motivaatiota. Tavoitteena on motivoida henkilöstöä, mutta vaikutukset ovatkin jotain ihan muuta. (Hakonen ym. 2005.)

Palkitseminen ja sen oikeudenmukaisuus herättävät säännöllisesti myös yhteiskunnallista keskustelua. Esimerkkejä tästä keskustelusta ovat mediassa näkyvyyttä saaneet Kevan johtajien palkkiot sekä työsuhde-edut, Outokummun toimitusjohtajan saamat erokorvaukset sekä Finnairin johtajien bonukset ja erikoiset asuntokaupat. Kyseiset tapaukset ovat aiheuttaneet julkista arvostelua ja paheksuntaa. (HS – Talous 2014; HS - Kotimaa 2014; MTV3 - 2015; YLE - 2015.) Arvostelijat ovat peräänkuuluttaneet muun muassa etiikkaa, moraalialia ja esimerkin voimaa (HS – Talous 2014; MTV3 – 2015: Savon Sanomat - 2014).

Edellä mainittujen asioiden valossa palkitsemista voidaan pitää erittäin keskeisenä tekijänä yrityksen kilpailukyvyyn ja kannattavuuden osalta. Palkitsemisella tulisi näin ollen olla merkittävä painoarvo myös organisaation johtoryhmän ja hallituksen näkökulmasta. Palkitsemisen osalta

tulokset eivät kuitenkaan ole aina toivotun kaltaisia. Nurmela, Hakonen, Hulkko, Kuula ja Vartiainen (1999) ovat selvittäneet tulospalkkauksen toimivuutta ja tekijöitä 30 organisaatiossa. Tutkimuksissa tutkijat havaitsivat, että tulospalkkauksen yhteys organisaation tavoitteisiin oli vain kohtalainen. Vain neljännes tutkituista järjestelmistä arvioitiin toimiviksi eli ne synnyttivät tavoiteltuja vaikutuksia. Hyvä johtaminen ja tulospalkkauksen toimivuus liittyivät yhteen. Toimiva tulospalkkaus oli yhteydessä työmotivaatioon ja muihin työasenteisiin. Palkitsemisen strateginen merkitys ja aiheen tiimoilta löytyvä tutkimus herättävät kysymyksen, miksi palkitsemista ja erityisesti tulospalkkiota ei useissa yrityksissä ole rakennettu toimivaksi?

Palkitsemisesta löytyy runsaasti tutkimuksia, mutta ne eivät yleensä käsittele palkitsemista myyntiorganisaation näkökulmasta sopivassa kulttuurisessa kontekstissa. Pääosa myyntiorganisaatioiden tutkimuksesta keskittyy Yhdysvaltoihin (Rouziès, Coughlan, Anderson & Iacobucci 2009), ja Suomessa suoramyntiorganisaatioiden palkitsemista on tutkittu suhteellisen vähän. Liisa Kairisto-Mertanen tutkimus (2003) on ensimmäinen suoramyntistä julkaistu väitöskirja, joka käsittelee henkilökohtaista myyntityötä suoramyntin näkökulmasta. Väitöskirja keskittyy myyjän suoriutumiseen, myyntityyliin ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, mutta se ei käsittele palkitsemista. Aikaisempien tutkimusten valossa pääosa tulospalkkiojärjestelmistä ei toimi. Suoramyntiorganisaatioiden toimintaympäristö poikkeaa olennaisesti ns. perinteisen yrityksen toimintaympäristöstä. Myyntihenkilön työ perustuu suoriin asiakaskontakteihin ja onnistumiseen ei riitä mahdollisimman monen asiakkaan tapaaminen (vrt. Kairisto-Mertanen 2003).

Yritysten välisessä kaupankäynnissä myyntiprosessiin sisältyy moninaisia tekijöitä. Myyjän pitää pystyä rakentamaan suhde asiakkaisiin sekä kyetä tunnistamaan heidän tarpeensa. Lisäksi myyjän pitää pystyä palvelemaan lukuisia mielipidevaikuttajia sekä hallitsemaan useita tuotteita ja palveluita. Oheinen listaus ei sisällä kaikkia myyjälle asetettuja vaatimuksia, mutta se riittää osoittamaan myyntiprosessin dynaamisuuden ja kompleksisuuden. Myyntiorganisaation tulospalkkiojärjestelmään liittyy lukuisia haasteita verrattuna esimerkiksi perinteisen teollisuuden tulospalkkiojärjestelmien rakenteeseen, missä tarkastellaan usein yksittäistä tuotantolinjaa. Erityisen vaikeaa on tavoitteiden asettaminen. Mittarin asettamisen kompleksisuus kasvaa, kun kyseessä ei ole normaali tuotantotavoite. (Schwepker & Good 2012.) Miten pitäisi toimia, jos henkilöiden myyntilohkot ovat eri lähtötasolla? Pitäisikö järjestelmän huomioida nämä

eroavaisuudet? Ulkoiset tekijät voivat vaikuttaa lähtötasoon eri henkilöiden kohdalla. Alueellinen markkinatilanne voi vaihdella merkittävästi. Miten tulospalkkiojärjestelmä tulisi huomioida, ja voiko se ylipäättänsä huomioida esimerkiksi rakentamisen alueellista suhdannevaihtelua? Hulkko, Hakonen, Hakonen ja Palva (2002) ovat nostaneet esiin tavoitetason asettamiseen liittyviä haasteita kirjassaan – toimiva tulospalkkaus: opas kehittämiseen. Ulkoisten tekijöiden analyttinen arviointi voi olla ongelmallista. Toimialan luonteesta johtuen markkinaosuuden määrittäminen saattaa olla erittäin vaikeaa, tarkkoja tilastoja ei ole usein saatavilla tai niiden suora vertailu on mahdotonta. Toinen tulospalkkausjärjestelmän keskeinen haaste on suorituksen arviointi. Miten suoritusta tulisi arvioida, ja mikä on hyvä suoritus? Mikäli myyjä tuplaa myynnin edellisvuoteen, onko suoritus hyvä ja onko se automaattisesti parempi kuin toisen myyjän tekemä nollakasvu? Onko järkevää ja oikeudenmukaista maksaa vain myynnin kasvusta? Tarvitseeko palkitsemisjärjestelmän ylipäättänsä olla oikeudenmukainen?

1.2 Tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimus on toteutettu tapaustutkimuksena, ja siinä tarkastellaan rakennustoimialan myyntiorganisaation palkitsemisjärjestelmää. Tutkimuksen painopisteenä on palkitsemisjärjestelmän vaikutusmekanismin kuvaaminen ja järjestelmän toimivuuden arviointi yrityksen teknisten myyjien osalta. Palkitsemisjärjestelmän toimivuutta arvioidaan tarkoituksen, rakenteen, prosessien, henkilöstön kokemusten ja järjestelmän synnyttämien vaikutusten kautta (ks. sivu 19). Vaikutusmekanismin osalta kiinnitetään huomiota järjestelmän tarkoitukseen ja tavoitteisiin, sekä niiden yhteensopivuuteen yrityksen kulttuurin, strategian ja palkkapolitiikan osalta. Toimivan palkitsemisjärjestelmän pitäisi synnyttää haluttuja vaikutuksia, jotka ovat myönteisesti yhteydessä järjestelmän tarkoituksen kanssa. Rakenteen, prosessien ja henkilöstön kokemusten osalta palkitsemisjärjestelmän vaikutusmekanismia tarkastellaan erityisesti oikeudenmukaisuuden, sekä johdon päätösten ja kehittämisen näkökulmasta. Tutkimuksen kohteena toimii kansainvälisen konsernin Suomen organisaatio. Kiinnostukseni aiheeseen syntyy aidosta tarpeesta tutkia asiaa kohdeyrityksessä. Konserni on menestynyt erittäin hyvin GPTW (Great Place to Work) -kilpailuissa, ja Suomen organisaation palkkapolitiikan mukaan yrityksen pyrkimys on olla Suomen paras työpaikka. Suomen organisaatio ei kuitenkaan ole koskaan sijoittunut kilpailussa kymmenen parhaan yrityksen joukkoon, toisin kuin muut samaan alueeseen kuuluvat pohjoismaiset tytäryhtiöt. Palkitseminen voi osaltaan vaikuttaa tähän yhtälöön.

Alustavien tietojen pohjalta vaikuttaa siltä, että tekniset myyjät eivät ole kohdeyrityksessä täysin tyytyväisiä nykyisiin palkitsemiskäytäntöihin. Työn avulla voidaan selvittää näkemyksen oikeellisuutta ja lisäksi se tuo esiin myyjien kokemuksia nykyisistä käytännöistä. Tutkimuksessa tarkastellaan myyjien kokemuksia erityisesti oikeudenmukaisuuskäsitteen eri näkökulmista.

Kohdeyrityksestä on kerätty laaja aineisto useamman vuoden periodilla. Kattavalla aineistolla pyritään rakentamaan kokonaisvaltainen kuva kohdeyrityksestä ja sen palkitsemiseen liittyvistä käytännöistä palkitsemisjärjestelmän rakenteen sekä prosessien osalta. Palkitsemisjärjestelmän rakenne kuvastaa, mitä työntekijöille maksetaan ja millä perusteilla. Prosessi kuvastaa, millä perusteilla esimerkiksi kyseisiin tekijöihin on päädytty, ketä suunnittelun on osallistettu ja kuinka nämä tekijät on kommunikoitu yrityksen sisällä. Tutkimuksen aineisto on kerätty kyselylomakkeen, teemahaastattelujen, havainnoinnin ja yrityksen materiaaleihin perehtymisen kautta. Kyselylomakkeella haluttiin arvioida myyjien kokemuksia palkitsemisen nykyisestä tilasta yrityksessä. Teemahaastatteluilla tavoiteltiin syvempää ymmärrystä esille nousseista kysymyksistä. Yrityksen materiaalien avulla pyrittiin rakentamaan mahdollisimman laaja-alainen ymmärrys käytössä olevasta palkitsemisjärjestelmästä ja palkitsemiseen liittyvistä käytännöistä kohdeyrityksessä. Työssä pyritään kuvaamaan tarkasti myyjien toimintaympäristö ja siihen liittyvät haasteet. Hakonen (2012) ja Maaniemi (2013) nostavat väitöskirjoissaan esiin tarpeen laadullisia aineistoja ja analyysejä hyödyntävälle palkitsemistutkimukselle, jossa kyselyvastausten lisäksi hyödynnetään tietoja käytetyistä palkitsemisjärjestelmistä. Tutkimus vastaa osaltaan tähän puutteeseen.

Tutkimuksessa palkitsemisjärjestelmän tarkastelu on toteutettu ainoastaan suoran aineellisen palkitsemisen näkökulmasta, ja aineeton palkitseminen on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksen painopisteenä on palkitsemisjärjestelmän vaikutusmekanismin kuvaaminen ja järjestelmän toimivuuden arviointi yrityksen teknisten myyjien osalta, muita henkilöstöryhmiä ei tutkimuksessa käsitellä. Tutkimus keskittyy erityisesti kohdeyrityksen tulospalkkiojärjestelmään, sekä teknisten myyjien tulkintaan palkitsemisesta ja sen oikeudenmukaisuudesta. Lisäksi tutkimuksessa pyritään löytämään vastauksia siihen, mitä tekijöitä myyntiorganisaatiossa tulisi palkitsemisjärjestelmän osalta ottaa huomioon ja kuinka teknisten myyjien palkitsemisjärjestelmä voitaisiin kohdeyrityksessä rakentaa. Tutkimus on sovellettavissa kohdeyrityksessä, ja laajemmassa kontekstissa se tuo näkökulmia palkitsemisen toteuttamiseen myös muissa

myyntiorganisaatioissa. Tutkimuksessa ei kuitenkaan tarkastella aihetta laajemmin, vaan lähtökohtana on yksittäisen organisaation näkökulma. Työn tulokset voidaan luovuttaa yrityksen käyttöön, ja niiden pohjalta voidaan tarvittaessa tehdä korjaavia toimenpiteitä teknisten myyjien nykyiseen palkitsemisjärjestelmään.

1.3 Rakenne

Tutkimusraportin rakenne etenee seuraavasti. Johdannossa perustellaan tutkimuksen lähtökohdat, tavoitteet ja rakenne. Luvussa kaksi tarkastellaan palkitsemista kokonaisuudessaan strategian, tavoitteiden, toimivuuden, arvioinnin ja kehittämisen osalta. Luvussa kolme keskitytään organisaation oikeudenmukaisuuteen ja sen merkitykseen yksilön tulkinnalle. Luvussa neljä lukija perehdytetään myyntiin toimialana, siitä tehtyyn aikaisempaan tutkimukseen ja tutkimuskentän nykytilaan. Luvussa viisi kuvataan tutkimuksen kohdeyritys, sen strategia ja palkkapolitiikka sekä teknisten myyjien palkitsemisjärjestelmä. Luvussa kuusi käydään läpi tutkimusprosessi ongelman asettelun, tutkimusmenetelmien ja aineiston keruun sekä analysoinnin osalta. Lisäksi käydään läpi yrityksessä aikaisemmin toteutettujen kyselyiden tulokset. Luvussa seitsemän esitellään tutkimuksen tulokset, ja luvussa kahdeksan käydään läpi tutkimuksen johtopäätökset.

2. PALKITSEMINEN

Luvun tarkoituksena on antaa lukijalle yleiskuva palkitsemiseen liittyvistä tutkimuksen kannalta keskeisistä osa-alueista. Sen pyrkimyksenä on pitää teksti loogisesti etenevänä myös aihepiiriin perehtymättömän lukijan osalta. Työn rajauksen vuoksi aihealueita käsitellään luvussa suhteellisen lyhyesti. Palkitsemisesta kiinnostuneen lukijan osalta hyvinä yleisteoksina toimivat luvussa sivutut *Palkitseminen globaalissa Suomessa* (Vartiainen & Kauhanen 2005), *Palkitse taitavasti - palkitsemistavat johtamisen välineenä* (Hakonen ym. 2005), *Toimiva tulospalkkaus – opas kehittämiseen* (Hulkko ym. 2002) sekä verkosta löytyvä julkaisu *Yksityisten alojen palkkausjärjestelmät* (Ahokas, Hakonen, Hänninen, Kopra, Mäkinen, Neuvonen & Suokas 2011). Luvussa käydään ensin läpi palkitsemisen määrittely ja palkitsemisen strateginen merkitys. Toiseksi paneudutaan palkkapolitiikkaan ja palkitsemisen tavoitteisiin. Kolmanneksi esitellään yleiset palkkaperusteet ja palkitsemisjärjestelmän suunnitteluun liittyvät tekijät. Neljänneksi syvennytään palkitsemisen toimivuuteen, arviointiin ja kehittämiseen.

2.1 Palkitsemisen määrittely ja palkitsemisen strateginen merkitys

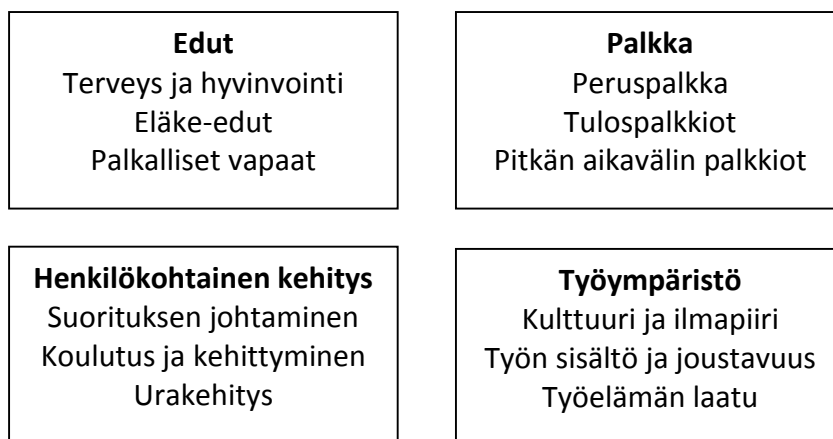
Palkitsemisesta on esitetty monenlaisia määritelmiä. Yhteistä näille lienee ainakin se, että palkitsemisen pohjalla on ajatus vaihtosuhteesta – työntekijä saa vastineeksi osaamisestaan ja työpanoksestaan palkan, erilaisia etuja ja mahdollisesti muita täydentäviä palkkioita (Hakonen 2006). Scheinin (1965) mukaan työ on sopimus vaihtosuhteesta, jossa työntekijä antaa työpanoksensa työnantajan käyttöön ja vastineeksi tästä häntä palkitaan (ks. Hänninen 2006).

Hulkko ym. (2002, 54) määrittelevät palkitsemisen seuraavasti:

1. Palkitseminen on organisaation ja sen jäsenten välinen kaksisuuntainen prosessi, josta molemmat osapuolet hyötyvät.
2. Palkitseminen on johtamisen väline, joka tukee organisaation strategiaa ja tavoitteiden saavuttamista.
3. Palkitseminen välittää viestin halutusta toiminnasta. Viestin tulkinta vaikuttaa organisaation jäsenten toimintaan.
4. Käsitteet palkitsevuudesta ovat yksilöllisiä.

Määritelmän kolme ensimmäistä kohtaa kuvaavat palkitsemisen ihannetta, ja neljäs kohta toteaa yksilön kokemuksen määrittelevän lopulta palkitsevuuden (Hulkko ym. 2002). Palkitsemisen ajatellaan usein olevan rahallista, mutta se pitää sisällään myös muuta, kuten työaikajärjestelyjä tai koulutusmahdollisuuksia (Hakonen 2006). Palkitseminen voi näin ollen olla sekä aineellista että aineetonta. Aineelliset ja aineettomat palkitsemistavat muodostavat palkitsemisen kokonaisuuden. (Vartiainen & Kauhanen 2005.) Palkitsemisen kokonaisuus voidaan kuvata neljänä eri osa-alueena, joista kaksi sisältää aineellisia eli rahallisia palkitsemisen muotoja ja kaksi aineettomia palkitsemisen muotoja (Kuva 1).

Kuva 1. Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen ym. 2005, 20)



Aineellisella palkitsemisella tarkoitetaan yleensä rahapalkkaa eri muodoissaan yhdistettynä erilaisiin työn tuomiin etuihin. Aineelliseen palkitsemiseen liitetään peruspalkka, tulospalkka, edut, osakkeet, optiot, aloitepalkkiot ja erikoispalkkiot. (Hakonen ym. 2005; Vartiainen & Kauhanen 2005.) Tämän tutkimuksen painopiste on yksinomaan aineellisessa palkitsemisessa. Tutkimuksessa keskitytään rahalliseen palkitsemiseen ja erityisesti kohdeyrityksen tulospalkkiojärjestelmään.

Palkitsemisella on keskeinen rooli yrityksen strategiassa. Strategialla pyritään ohjaamaan organisaation taloudellisia ja henkisiä voimavaroja. Organisaatioilla on yleensä toiminta-ajatus, jota kutsutaan missioksi. Mission avulla organisaatio pyrkii määrittelemään asiakkaiden tarpeet, joita se pyrkii tyydyttämään sekä toimintatavat tarpeiden tyydyttämiseksi. Lisäksi yrityksellä on yleensä visio, jolla kuvataan, miltä organisaation halutaan näyttävän 5-10 vuoden kuluttua. Yrityksen arvot ovat kolmas keskeinen strateginen elementti. Arvot kuvastavat periaatteita, joilla yritys katsoo pystyvänsä toteuttamaan toiminta-ajatuksensa ja visionsa. Näiden pohjalta laaditaan

liiketoimintastrategia, jonka yhtenä osana on henkilöstöstrategia ja sen alaosana palkitsemisstrategia. (Vartiainen & Kauhanen 2005.)

Palkitsemisstrategiassa otetaan Vartiaisen ja Kauhasen (2005, 16) mukaan kantaa ainakin kolmeen seuraavista asioista:

1. Minkälaisista tuloksista halutaan palkita?
2. Minkä organisaatiotason tuloksista palkitaan?
3. Miten palkkio jaetaan?

Tulosten osalta voidaan palkita useista eri asioista: esimerkiksi tulos, kannattavuus, kustannukset, kate jne. Organisaatiotasolla palkitaan usein yksilöitä, tiimejä, osastoja tai tulosityksiköitä. Palkitsemisen jaon kannalta keskeistä on pitää mielessä organisaation arvot. (Vartiainen & Kauhanen 2005.) Yhteensopivuusajattelun mukaan organisaatio voi saavuttaa parhaiten tavoitteensa, kun sen strategia, rakenne, johtamisprosessit, henkilöstö ja palkitseminen ovat keskenään yhteensopivia (Lawler 1990). Organisaation tehokkuus riippuu sen kyvystä luoda yhteensopivien järjestelmien rakenne (Vartiainen & Kauhanen 2005). Palkitsemisella pyritään ohjaamaan toimintaa strategiaan perustuen, ja palkitseminen on keskeinen keino tukea strategian toteuttamista (Hakonen 2012). Hakonen (2006) kutsuu suuntausta strategiseksi palkitsemiseksi, josta kirjoittivat jo 1990-luvun alussa esimerkiksi Lawler (1990) sekä Gomez-Mejia ja Balkin (1992). Strategisella palkitsemisella viitataan yksinkertaistaen siihen, että organisaation strategiset tavoitteet otetaan huomioon, kun päätetään henkilöstön palkanmaksusta ja mahdollisista ylimääräisistä palkkioista. Strategiat eivät usein toteudu odotetulla tai halutulla tavalla, vaan tavoitelluilla strategioilla on tapana johtaa odottamattomiin seurauksiin (Balogun & Johnson 2005).

2.2 Palkkapolitiikka ja palkitsemisen tavoitteet

Palkkapolitiikalla tarkoitetaan periaatteita, joihin palkkaus yrityksessä perustuu ja sillä asetetaan yrityksen palkkauksen tavoitteet (Ahokas ym. 2011; Vartiainen & Kauhanen 2005). Palkkapolitiikalla määritellään myös se, miten yritys käytännössä hoitaa palkitsemisen. Tämä on keskeinen osa johtamista. Palkkapolitiikka ohjaa esimieskuntaa palkkaukseen liittyvissä ratkaisuihin ja määrittelee palkkauksen hoitoon liittyvät vastuut. Palkkapolitiikan tarkoitus on kannustaa henkilöstöä suoriutumaan tehtävistään hyvin, hakeutumaan tarjolla oleviin ja

vaativampiin tehtäviin sekä parantaa yhteistoimintaa. Onnistunut palkkapolitiikka ja hyvin suunniteltu palkitsemisen kokonaisuus kannustavat henkilöstöä tavoitteiden saavuttamiseen, ohjaavat toimintaa ja saavat aikaan tyytyväisyyttä. (Ahokas ym. 2011.)

Palkitsemisella on suuri merkitys organisaation ja siinä työskentelevien ihmisten toimintaan ja asenteisiin. Palkitsemisen tulee kannustaa tekemään kokonaisuuden kannalta hyödyllisiä asioita. (Hakonen 2012.) Palkitsemisjärjestelmä vaikuttaa tutkimusten mukaan moniin asioihin, ja palkitsemisella voi olla monenlaisia tavoitteita (Hakonen 2006). Kokonaisuudessaan palkitsemisen tulisi olla tavoitteellista ja toimintaa ohjaavaa (Moisio 2005). Kuten tutkimuksen johdannossa todettiin, yleensä palkitsemisen keskeisin tavoite on vaikuttaa organisaation suorituskäyttöön (Hakonen 2012). Yritystasolla tavoitellaan yleensä palkkauksen kannustavuutta, henkilöstön motivaatiota, työvoiman pysyvyyttä ja saatavuutta sekä tiettyä palkkatasoa suhteessa markkinoilla maksettaviin palkkoihin (Ahokas ym. 2011; Vartiainen & Kauhanen 2005). Palkitsemisen keskeiset tavoitteet voidaan ryhmitellä esimerkiksi seuraavasti: (1) johtamisen väline, (2) osaamisen ja toiminnan kehittäminen, (3) oikeanlainen henkilöstö ja osaaminen, (4) tuottavuus ja kannattavuus ja (5) motivaatio ja sitoutuminen (Pohjaranta 2012). Tulospalkkioiden osalta tavoitteet ovat hyvin samankaltaisia. Hulkko ym. (2002) ovat listanneet tulospalkkioiden osalta muun muassa seuraavat tavoitteet: (1) johtamisen väline, (2) palkitsemisen väline, (3) asenteiden ja ilmapiirin muokkaaminen, (4) uusien työntekijöiden houkuttelu, (5) yhteisyyden rakentaminen, (6) kilpailuetu ja (7) joustavuuden lisääminen.

Palkitseminen on yritykselle johtamisen väline. Sen avulla pyritään ohjaamaan henkilöstöä toimimaan organisaation määrittelemän strategian, tavoitteiden ja arvojen mukaisesti (Moisio 2005; Kauhanen 2010). Osaamisen kehittäminen on tärkeä osa yrityksen kilpailukykyyn ylläpitämistä ja tavoitteiden saavuttamista. Palkitsemisella voidaan osaltaan kannustaa halutunlaiseen osaamisen kehittämiseen. Mikäli organisaatio nostaa esimerkiksi oppimisen liiketoiminnan kannalta keskeiseksi menestystekijäksi, on myös palkitsemisen tuettava siihen liittyviä tavoitteita (Moisio 2005). Yrityksillä on usein visio siitä, minkälaista henkilöstöä palvelukseen halutaan. Yritykset käyttävätkin rahapalkkioita houkutelakseen tietynlaista henkilöstöä. (Hakonen ym. 2005.) Tutkimuksissa rahalla palkitsemisen on todettu parantavan motivaatiota, sitoutumista ja tyytyväisyyttä (vrt. Heneman, Ledford & Gresham 2000). Lisäksi rahalla palkitsemisen on todettu parantavan työsuoritusta ja sen laatua sekä työn tuottavuutta joko yksilön, työryhmän tai koko yrityksen tasolla (esim. Guzzo ym. 1985; Jenkins ym. 1998; Kluger

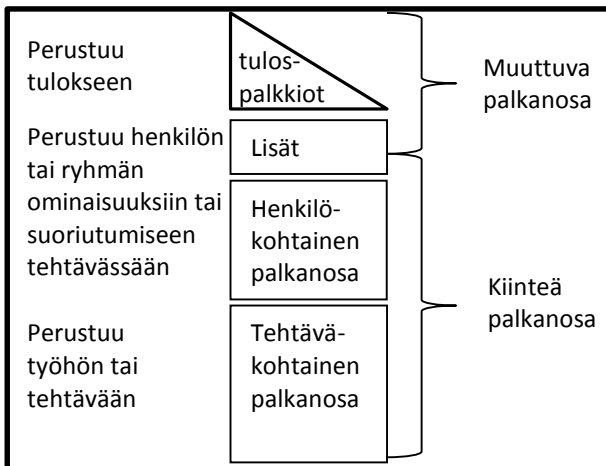
& DeNisi 1996; Locke ym. 1980; Peterson & Luthans 2006; Stajkovic & Luthans 1997; 2003; Thierry 1987). (Hakonen 2006.) Palkitsemisella pyritään vaikuttamaan työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen, minkä vuoksi yritykset käyttävät rahapalkkioita kannustaakseen työntekijöitä parempiin työsuorituksiin sekä sitouttaakseen henkilöstöä (Moisio 2005; Hakonen 2012). Hakosen (2012) mukaan rahan merkitys työelämässä kiteytyykin siihen, miten se vaikuttaa esimerkiksi työpaikan valintaan, siinä pysymiseen ja työmotivaatioon.

2.3 Palkkaperusteet ja palkitsemisjärjestelmän suunnittelu

Palkkaperusteet ovat tärkeitä, koska ihmiset vertaavat palkkojaan mieluusti jonkun toisen palkkaan (Ahokas ym. 2011). Palkan kautta henkilö voi vertailla omaa suoriutumistaan ja asemaansa suhteessa muihin, kuten työkavereihin, kollegoihin ja toisissa yrityksissä samassa asemassa oleviin (Salimäki 2004). Oma ansio voidaan nähdä liian pienenä, kun sitä verrataan toisten palkkoihin ja töihin. Palkka voi tuntua myös liian vähän toisen palkkaa korkeammalta, jos huomaa tekevänsä jatkuvasti parempaa tulosta. Mikäli palkka ja työ koetaan suhteessa toisiinsa epäoikeudenmukaiseksi, syntyy helposti motivaation puutetta, riitoja ja kaunaa. Työn tulokset ja ilmapiiri voivat kärsiä, vaikka sitä ei kukaan halua. (Ahokas ym. 2011.)

Suomessa palkkauksen perusteet jaetaan tyypillisesti kolmeen ryhmään. Palkitsemisen perusteena käytetään yleensä (1) työtä ja sen vaativuutta, (2) henkilön tai ryhmän ominaisuuksia sekä (3) aikaansaannoksia ja tuloksia. Henkilön palkkaus voi koostua kiinteästä ja muuttuvasta palkanosasta. Kiinteä palkanosa on pääsääntöisesti samansuuruinen esimerkiksi kuukaudesta toiseen. Kiinteän palkan tehtäväkohtainen osa perustuu yleensä työhön ja sen vaativuuteen. Henkilö- tai ryhmäperusteinen osuus pohjautuu pätevyyteen tai tehtävissä suoriutumiseen. Muuttuva palkanosa voi vaihdella merkittävästi eri palkanmaksukausina, ja sen määräytymisperusteet vaihtelevat. Palkitsemisjärjestelmät koostuvat näistä palkkausperusteista ja palkkaustavoista. (Moisio 2005; Vartiainen & Kauhanen 2005.) Palkkauksen perusteiden perinteinen ryhmittely on esitetty kuvassa 2.

Kuva 2. Palkkauksen perusteet (Moisio 2005, 27).



Palkitsemisen suunnittelussa tulisi aina huomioida koko palkitsemisjärjestelmä (Hakonen ym. 2005). Järjestelmää suunniteltaessa pitäisi miettiä järjestelmän voimassaoloaikaa, ketä se koskettaa, mitä mitataan ja millä tasolla, paljonko maksetaan ja millä aikavälillä (Moisio 2005). Palkitsemisen varsinaiset prosessit liittyvät palkitsemisjärjestelmän suunnitteluun, käyttöönottoon ja toteuttamiseen (Hakonen ym. 2005). Prosessien kannalta keskeistä on kommunikaatio ja päätöksenteko (Lawler 2000). Prosesseja suunniteltaessa ja toteutettaessa on syytä kiinnittää huomiota myös jaon ja päätöksenteon oikeudenmukaisuuteen sekä siihen, kuinka ihmisiä osallistetaan prosessiin (Hakonen ym. 2005). Empiiristen tutkimusten mukaan palkitseminen vaikuttaa toiminnan tehokkuuteen eniten silloin, kun henkilöstö osallistuu palkitsemisjärjestelmän suunnitteluun (Bowey 1980; Thierry 1987). (Hakonen 2006.) Palkitsemistutkimuksessa järjestelmän suunnitteluun osallistumiseen on viitattu osallistavana kehittämisenä (ks. Hakonen ym. 2005; Hakonen, 2006; Hulkko ym 2002). Henkilöstöllä tulisi kuitenkin olla myös aitoa päätösvaltaa, mikäli heitä osallistetaan. Muuten osallistujat voivat turhautua. (Vartiainen & Kauhanen 2005). Palkkajärjestelmän suunnittelun keskeisiä päätöksiä on kuvattu kuvassa 3.

Kuva 3. Palkitsemisjärjestelmän suunnittelun päätökset Gomez-Mejian ja Balkinin (1992) mukaan (ks. Moisio 2005, 26)

Palkan perusteet	Suunnittelukysymykset	Hallinnolliset kysymykset
<ul style="list-style-type: none"> • Työ vai taidot • Suoritus vai jäsenyys • Henkilötason vai ryhmätason suoritus • Lyhyt vai pitkä tähtäys • Riskin karttaminen vai riskihalukkuus • Yritystason vai yksilötason suoritus • Ulkoinen vai sisäinen vertailtavuus • Hierarkkinen vai tasa-arvoinen • Määrälliset vai laadulliset suoritusmittarit 	<ul style="list-style-type: none"> • Palkkataso suhteessa markkinahintoihin • Muuttuvan palkan ja kannusteiden käyttö • Palkanmaksun tiheys • Aineellisen ja aineettoman palkitsemisen suhde 	<ul style="list-style-type: none"> • Päätöksenteon keskittäminen • Palkkatietojen avoimuus • Osallistamisen määrä • Palkkapolitiikan joustavuus

Tutkimusten pohjalta tiedetään, että työntekijät itse toivovat palkkansa perustuvan ennen kaikkea työn vaativuuteen, henkilökohtaiseen pätevyYTEEN ja työn tuloksiin. Useimmat ihmiset haluavat parantaa ansioitaan, jos palkitsemisjärjestelmä vain antaa siihen mahdollisuuden. Palkalla voidaan osaltaan kannustaa tekemään oikeita töitä oikeilla tavoilla, mikä vähentää muun ohjauksen tarvetta. Tämä yksilön käyttäytymisen perussääntö muodostaa myös keskeisen perustelun tulospalkkioille. (Ahokas ym. 2011.) Tulos- ja voittopalkkiojärjestelmiä suunniteltaessa pitäisi tarkistaa, että peruspalkkausjärjestelmät ovat kunnossa. Mahdolliset puutteet peruspalkkajärjestelmässä voivat estää tulos- ja voittopalkkioilla haettavaa kannustavuuden saavuttamista. (Ahokas ym. 2011; Hulkko ym. 2002.)

2.4 Palkitsemisen toimivuus, arviointi ja kehittäminen

Palkitsemisjärjestelmän rakenne, toiminta ja vaikutus henkilöstöön ovat edellytyksiä sen toimivuudelle (Hakonen ym. 2005). Palkitsemisjärjestelmiä pitää jatkuvasti kehittää, uudistaa ja päivittää, koska muuten on vaarana, että jäädään vaille toivottuja vaikutuksia (Vartiainen &

Kauhanen 2005). Onnistuneeseen kehittämiseen kuuluu järjestelmän parantaminen ja säännöllinen arviointi niin hyvien kuin huonojen puolien osalta. Työntekijöiden tulisi tietää, milloin palautetta kerätään, kuka sen kerää ja kenen vastuulla kehittäminen on. (Moisio 2005; Hulkko ym. 2002.) Palkitsemisen osa-alueita kehitetään ideaalitalanteessa kokonaisvaltaisesti, jolloin huomioidaan toimintaympäristön muutokset ja tarpeet (Ylikorkala 2006). Mahdolliset erimielisyydet vaikeuttavat kehittämistä ja vähentävät luottamusta (Hulkko ym. 2002).

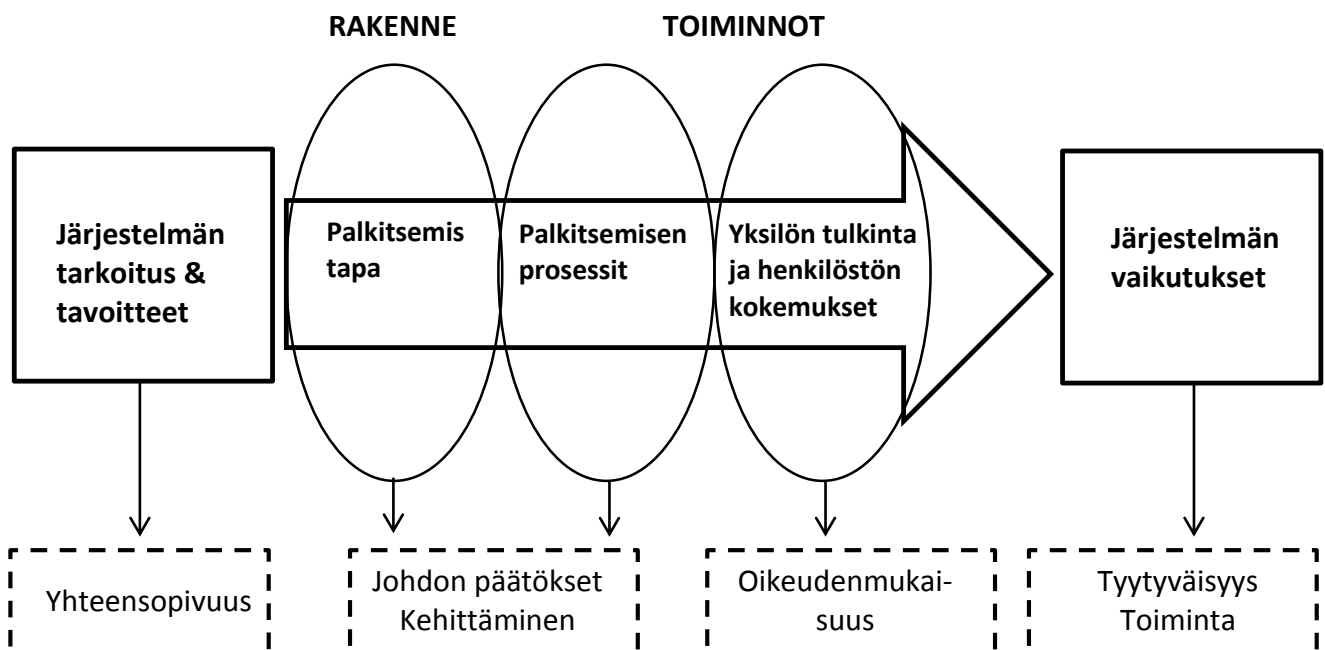
2.4.1 Toimiva palkitsemisjärjestelmä

Palkitsemisessa tarvitaan hyvin suunniteltuja palkitsemisen kokonaisuuksia sekä hyvin toimivia palkitsemisjärjestelmiä. (Vartiainen & Kauhanen 2005.) Palkitsemisen kokonaisuuden tulisi tukea mahdollisimman hyvin työyhteisön tavoitteiden saavuttamista (Ahokas ym. 2011). Palkitsemisjärjestelmän toimivuudella tarkoitetaan järjestelmän vaikutuksia ja henkilöstön kokemuksia sekä tyytyväisyyttä järjestelmää kohtaan (Vartiainen & Kauhanen 2005). Palkitsemisen toimivuutta voidaan tarkastella vaikutusten, sekä henkilöstön ja esimiesten tyytyväisyyden kautta (Moisio 2005). Yhtenä palkitsemisen toimivuuden kriteerinä voidaan pitää sitä, miten hyvin itse palkitsemiselle asetetut tavoitteet saavutetaan. Palkitsemisjärjestelmiä voidaan arvioida myös suhteessa palkkakustannusten hallintaan, henkilöstön pysyvyyteen tai henkilöstön tyytyväisyyteen palkkaukseen, palkitsemiseen ja työnantajaan. (Moisio 2005; Hakonen ym. 2005; Hakonen 2006.) Hakosen ym. (2005) määritelmän mukaan palkitsemista voidaan pitää toimivana, kun se täyttää kolme kriteeriä: (1) se on linjassa tai yhteensopiva organisaation tavoitteiden kanssa, (2) sillä on toivottuja vaikutuksia ja (3) johto ja henkilöstö pitävät sitä hyvänä (Hakonen ym. 2005). Hyvin toimiva palkitsemisen kokonaisuus on oikeudenmukainen. Yrityksen ja yksilön kannalta on tärkeää palkita oikeista asioista monipuolisesti, hyväksyttävästi, avoimesti, tasapuolisesti ja perustellusti. (Ahokas ym. 2011.) Esimerkiksi reflektioteorian perusoletuksena on, että palkitseminen vaikuttaa yksilöiden asenteisiin ja toimintaan vain silloin, kun se koetaan merkitykselliseksi (Hakonen 2012). Kun palkitsemisjärjestelmä on riittävän yhteistoiminnallinen, sekä ennustettava, oikeudenmukaiseksi koettu ja turvallinen, se voi myötävaikuttaa hyvinvointiin niin taloudellisesta kuin työilmapiirinkin näkökulmasta (Ahokas ym. 2011).

Palkitseminen vaikuttaa yksilöiden ja ryhmien toimintaan. Toiminta vaikuttaa yrityksen menestykseen. Yrityksen kannalta on keskeistä, miten yksilöt tulkitsevat palkitsemisjärjestelmän viestin. Palkitsemisen vaikutusmekanismia ja toimivuutta on kuvattu kuvassa 4.

Palkitsemisjärjestelmän rakenteessa eli palkitsemistavassa on määritelty, millä perusteella, millä tavoin ja keitä palkitaan. Kuitenkin vasta toiminnot tekevät rakenteista eläviä; ne tarkoittavat käytännössä palkitsemistapaan liittyviä prosesseja. Toiminnot kuvaavat palkitsemistavan alkuperäistä suunnittelua sekä käyttöä. Kuka esimerkiksi päättää palkkioista ja millä tavoin? Yksilö tulkitsee näkemäänsä ja kokemaansa eri tavoin. Tulkintaan voidaan liittää oman työn arvostus, tärkeiden tavoitteiden viestiminen tai vaikkapa rangaistus epäonnistumisesta. Yksilöiden tulkinta vaikuttaa osaltaan järjestelmän toimintaan, ja nämä vaikutukset voivat tulla näkyviin sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. (Hulkko ym. 2002.)

Kuva 4. Palkitsemisen vaikutusmekanismi ja toimivuusmalli – vaikutukset syntyvät rakenteen, sekä toimintojen kautta (mukaillen Hulkko ym. 2002, 41; Hakonen & Nylander 2015, 14).



Tutkimuksessa tarkastellaan palkitsemisjärjestelmän vaikutusmekanismia ja toimivuutta kuvan 4 viitekehyksen mukaisesti. Kuten edellä todettiin, palkitsemiselle annettua merkitystä ja työsuoritusta voi lisätä henkilöstöä osallistava tapa palkitsemisjärjestelmän tavoitteiden asettamisessa (Hakonen 2012). Kontrolli ei ole koskaan yhdensuuntaista, koska se vaatii neuvottelua eri ryhmien välillä haluttujen lopputulosten saavuttamiseksi (Hakonen ym. 2005; Hulkko ym. 2002). Palkitsemisella voidaan ohjata ja kannustaa vain, jos viestintä on järjestetty hyvin. Viestinnässä tulisi huomioida palkka- ja palkkajärjestelmien tavoitteet, toteutuminen ja kehittämistarpeet. (Ahokas ym. 2011.) Henkilöstön näkökulmasta kannustaminen ja palkitseminen

ovat periaatteessa myönteisiä asioita, mutta huonosti hoidettuna ne voivat aiheuttaa tyytymättömyyttä. Palkitsemisen synnyttämiä vaikutuksia on kuvattu kuvassa 5.

Kuva 5. Palkitsemisen vaikutuksia (Hakonen ym. 2005, 52).

	Yksilöt		Ryhmät	Organisaatio
Myönteiset vaikutukset + + +	<ul style="list-style-type: none"> • Sitoutuminen • Motivaatio • Luottamus • Arvostuksen kokemukset 	<ul style="list-style-type: none"> • Priorisointi • Tarvittavan osaamisen kehittäminen • Pysyminen työnantajan palveluksessa • Hyvät työsuoritukset 	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteistyö • Tiedon jakaminen • "Organisaation kansalaisuus" • Kannustava ilmapiiri • Hyvät työsuoritukset 	<ul style="list-style-type: none"> • Toiminnan kehittyminen • Halutunlainen henkilöstö • Korkea tuottavuus • Hyvä työnantajakuva • Työrauha
Kielteiset vaikutukset - - -	<ul style="list-style-type: none"> • Epäoikeudenmukaisuuden kokemukset • Eroaikkeet 	<ul style="list-style-type: none"> • Osoptimointi • Poissaolot • Työ- ja yksityiselämän epätasapaino 	<ul style="list-style-type: none"> • Vapaamatkustus • Kateus • Haitallinen kilpailu • Toisten tarkkailu ja kontrollointi • Syrjintä 	<ul style="list-style-type: none"> • Kustannukset <ul style="list-style-type: none"> - Raha - Aika ja vaiva • Ei toivottu organisaatiokulttuuri • Liian suuri tai pieni vaihtuvuus • Työtaistelut

Palkitsemisjärjestelmän toimivuutta arvioitaessa pitää erottaa suunnittelunäkökulma ja kokemusten näkökulma (Hakonen ym. 2005). Suunnittelunäkökulmassa arvioidaan järjestelmän rakennetta ja prosesseja. Arviointi perustuu järjestelmän yhteensopivuuteen tavoitteiden ja toimintajärjestelmän kanssa. Kokemusten näkökulmasta arvioidaan järjestelmän toimintaa käytännössä; kuinka ihmiset sen kokevat. Laatu- ja prosessijohtamisen näkökulmasta kyse onkin siitä, että prosessien kuvattu toiminta ja käytännön soveltaminen yleensä eroavat toisistaan. Järjestelmää arvioitaessa on tunnistettava, arvioidaanko kuvattua järjestelmää vai sen toteutusta (Moisio 2005). Tässä tutkimuksessa on yhdistetty molemmat näkökulmat, ja pyrkimyksenä on tarkastella kohdeyrityksen aineellista palkitsemista mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Yksilön tulkintaprosessiin liitetään yleensä palkitsemisen osalta palkitsemisen merkitys, oikeudenmukaisuus, tieto ja koettu yhteensopivuus. Koettu yhteensopivuus viittaa palkitsemisjärjestelmän rakenteeseen, sekä palkitsemisen ja strategian väliseen yhteyteen (vrt. Hakonen 2012).

2.4.2 Toimiva tulospalkkiojärjestelmä

Hyvin toimiva tulospalkkiojärjestelmä tuottaa toivottuja tuloksia, joista kaikki osapuolet (henkilöstö, omistaja sekä asiakkaat) hyötyvät. Tulospalkkauksen avulla voidaan suunnata henkilöstön huomiota tärkeisiin tavoitteisiin sekä motivoida parempiin suorituksiin. Omistaja nauttii parantuneesta tuloksesta. Asiakas saa haluamansa tuotteen ajallaan, ja se vastaa entistä paremmin tarkoitustaan. Yksinkertaistettuna tulospalkkauksessa on kyse siitä, että rahapalkkio kytketään jollain tavoin ennalta asetettuihin tavoitteisiin, jolloin onnistumisesta hyötyvät kaikki osapuolet. Periaate on yksinkertainen, mutta käytännössä tämä on melkoinen haaste tulospalkkauksen kehittäjille. (Hulkko ym. 2002.)

Suurimman haasteen tulospalkkauksen kehittäjä kohtaa paneutuessaan tulospalkkiojärjestelmän prosesseihin. Prosessien osalta pitää määritellä, miten tulospalkkaukseen liittyvistä asioista viestitään, kuinka mittaristo valitaan ja rakennetaan, miten tavoitteita asetetaan, kuinka palautetta annetaan ja miten järjestelmää parannetaan? (Hulkko ym. 2002.) Hulkon ym. (2002, 11) mukaan toimiva tulospalkkiojärjestelmä:

1. Tuottaa toivottuja vaikutuksia, esimerkiksi edistää osaltaan tärkeiden tavoitteiden saavuttamista ja parantaa yhteistyötä.
2. Sopii yhteen yrityksen tai organisaation tavoitteiden kanssa.
3. Saa kaikkien osapuolten tuen, henkilöstö ja johto ovat siihen tyytyväisiä.
4. On kaikkien osapuolten (henkilöstö, omistaja, asiakas) yhteinen etu.

Ingraham (1993) tiivisti useita tulospalkkiojärjestelmän menestystekijöitä: (1) tulospalkkio on osa johtamista, jolloin johtajilla tulisi olla harkintavalta, auktoriteetti ja resurssit tunnistaa sekä palkita riittävästi että tarvittaessa myös alentaa tai erottaa työntekijä, (2) suoritus voidaan linkittää tulokseen, (3) yrityksen ja yksilöiden menestymistä mittaavista mittareista vallitsee konsensus ja (4) järjestelmälle on riittävä rahoitus. Kokemus tulospalkkiojärjestelmän oikeudenmukaisuudesta vaikuttaa sen toimivuuteen. Toimiva järjestelmä kannustaa yksilöitä. Kannustavuuteen liitetään seuraavat tekijät: (1) henkilö kokee voivansa vaikuttaa tuloksiin, (2) tuloksia mitataan yksilöittäin tai tiimeittäin, (3) työntekijät tuntevat mittarit, (4) palkkataso on riittävä ja palkkiota maksetaan riittävän usein ja (5) työntekijät osallistuvat järjestelmän laatimiseen. (Kauhanen & Piekola 2004.)

Toimiva tulospalkkiojärjestelmä on kytketty vahvaksi osaksi johtamista. Järjestelmän toimivuus pohjautuu oikeudenmukaisuuteen ja luottamukseen. Hyvään tulospalkkioasioiden hoitamiseen kytkeytyy tiedottaminen, henkilöstön kuuleminen, mahdollinen järjestelmän suunnittelu yhteistyössä sekä säännöllinen palaute tavoitteiden saavuttamisesta. Nurmela ym. (1999) tutkimuksessa vain joka neljäs tulospalkkiojärjestelmä toimi hyvin eli sai aikaan toivottuja vaikutuksia sekä henkilöstön ja esimiesten hyväksynnän. Käyttöönotto on ensimmäinen askel, sen jälkeen järjestelmä pitää saada vielä toimimaan hyvin. (Hulkko ym. 2002.) Tulospalkkiojärjestelmiä pidetään muiden palkkaustapojen tapaan vaativina ohjausvälineinä. Järjestelmien suunnittelu ja käyttöön ottaminen edellyttävät myös peruspalkkaustapojen hyvää asiantuntemusta. Lisäksi vaaditaan hyvää tiedotus- ja palautejärjestelmää. (Ahokas ym. 2011). Vain neljännes tulospalkkiojärjestelmistä on arvioitu toimiviksi, joten voidaan päätellä, että valtaosasta yrityksiä ei löydy riittävää asiantuntemusta ja/tai hyvää tiedotus- ja palautejärjestelmää.

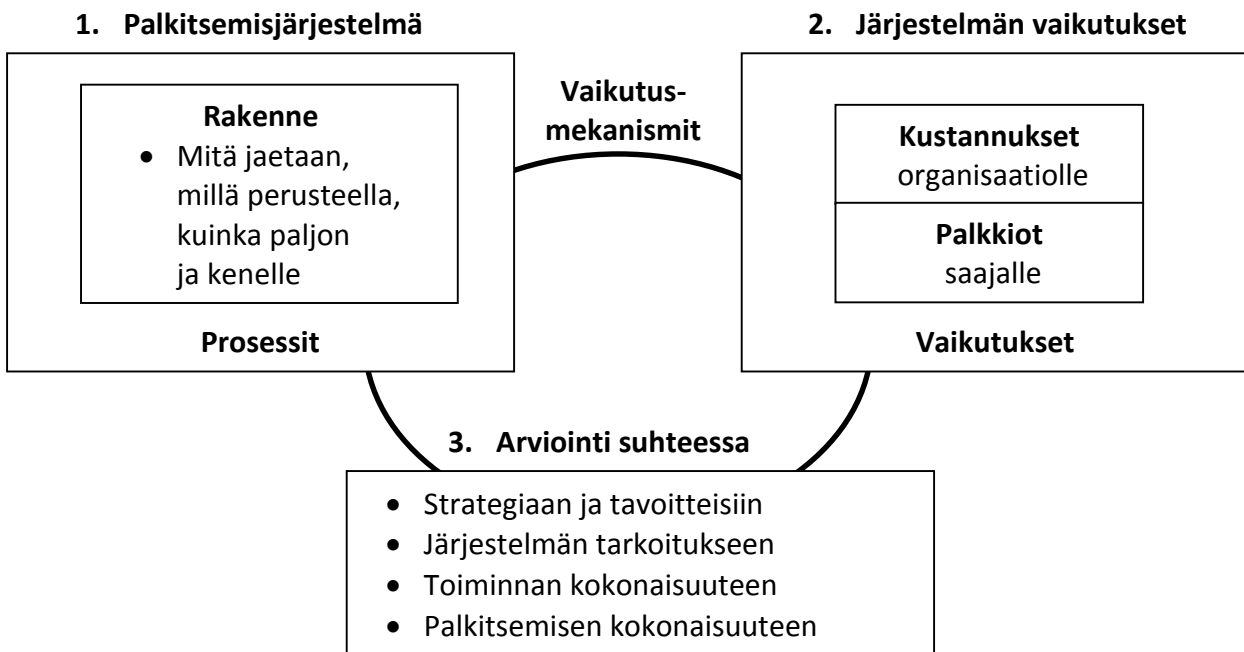
Toimimattomalla palkitsemisjärjestelmällä voi kuitenkin olla kielteisiä vaikutuksia, kuten edellä osoitettiin. Tulospalkkiojärjestelmätkin saattavat ikävä kyllä toimia organisaation tavoitteiden vastaisesti, jos ne eivät ole aktiivinen osa johtamista. Ne voivat jarruttaa haluttua kehitystä, estää yhteistyötä ja heikentää ilmapiiriä. Tulospalkkioiden kustannuksiin liittyvät palkkiot, vaadittava vaivannäkö ja vaivannäön puuttuessa mahdolliset kielteiset vaikutukset tai hyödyntämättä jätetyt mahdollisuudet. (Hulkko ym. 2002.) Yhteinen tulospalkkiojärjestelmien epäonnistumisen syy näyttää liittyvän järjestelmän implementoinnin haasteisiin. Tämän seurauksena järjestelmä otetaan huonosti vastaan työntekijöiden ja esimiesten osalta (Gerhart, Rynes & Fulmer 2009; Salimäki & Jämsén 2010; Glassman, Glassman, Champagne & Zugelder 2010). Kaksi keskeistä implementoinnin haastetta ovat suorituksen arviointi ja palkkioiden jakautuminen. Vääristymiä suorituksenarvioinnissa ja palkkioiden jakautumisessa voidaan pitää organisaation oikeudenmukaisuuden rikkomuksina ja/tai organisaation politikoinnin muotona. (Salimäki & Jämsén 2010.)

2.4.3 Palkitsemisjärjestelmän arviointi ja kehittäminen

Palkitsemisen kehittämiseen kannattaa panostaa erityisesti, kun näköpiirissä on selkeitä hyötyjä. Hyviä syitä palkitsemisjärjestelmän kehittämiseksi ovat esimerkiksi toimivuuden parantaminen tai muutokset strategiassa. (Hulkko ym. 2002.) Hakosen ym. (2005) mukaan palkitsemisen kehittämistapa kuvaa sitä prosessia, miten jokin palkitsemistapa luodaan, kuinka sitä muutetaan ja

miten siitä mahdollisesti jossain vaiheessa luovutaan. Tarkastelun kohteena tulisi olla palkitsemistavan suunnittelu sekä sen myöhempi arviointi ja kehittäminen. (Vartiainen & Kauhanen 2005.) Palkitsemisjärjestelmän toimivuuden arvioinnin käsitteitä on esitetty kuvassa 6.

Kuva 6. Palkitsemisjärjestelmän toimivuuden arvioinnin käsitteitä (Hakonen ym. 2005, 297).



Järjestelmän kehittäminen ja siihen liittyvät prosessit ovat merkityksellisiä toimivuudelle. (Hakonen ym. 2005). Nurmela ym. (1999) tutkimuksen yhtenä keskeisenä havaintona on, että palkitsemisjärjestelmien toimivuutta arvioidaan yllättävän vähän. (Vartiainen & Kauhanen 2005.) Palkitsemisjärjestelmän arvioinnilla voidaan selvittää järjestelmän toimivuutta ja kerätä tietoja kehittämisen tueksi. Arvioinnilla saadaan tietoa siitä, miten palkitsemisjärjestelmää pitäisi kehittää, jotta siitä saataisiin toimivampi. (Hakonen ym. 2005.) Palkitsemisjärjestelmän toimivuuden arvioinnissa tarkastellaan palkitsemisjärjestelmän tarkoitusta, rakennetta ja prosesseja sekä henkilöstön kokemuksia ja järjestelmän vaikutuksia. Tarkoitus, rakenne ja prosessit muodostavat henkilöstön palkitsemisjärjestelmälle antaman merkityksen sekä järjestelmän vaikutuksen toimintaan, tavoitteisiin ja työasenteisiin. Palkitsemisjärjestelmän arviointiin voidaan ryhtyä useista eri lähtökohdista. Yrityksessä on voitu havaita tarve kehittää palkitsemisjärjestelmää tai sen toimintaympäristö on muuttunut. Pyrkimyksenä voi myös olla esimerkiksi palkitsemisen kehityksen kärkeen pääseminen. (Hakonen ym. 2005.) Yleensä arviointeja tehdään olemassa olevista järjestelmistä, ja niitä voidaan tehdä esimerkiksi muutaman

vuoden välein. Käytännöistä olisi kuitenkin hyvä sopia etukäteen. Palkkajärjestelmän kehittämisen tulisi kohdentua järjestelmän rakenteeseen sekä sen kehittämisen ja käyttämisen prosesseihin. Kehittämisen tukena käytetään usein kokemuksia järjestelmän suunnittelusta, toteuttamisesta sekä arvioita järjestelmän vaikutuksista. (Vartiainen & Kauhanen 2005.)

Myös tulospalkkiojärjestelmät tarvitsevat ajoittain huoltoa: kehittämistä, arviointia ja parantamista. Suositeltavaa on tulospalkkiojärjestelmien tarkastelu vuosittain ja muutamien vuosien välein perusteellisempi kuntoarviointi. Tulospalkkauksen kehittämiseksi voidaan asettaa yrityksen sisäinen työryhmä. Ryhmän jäseninä voivat olla esimerkiksi toimitusjohtaja, henkilöstöjohtaja, keskijohdon edustajia, luottamusmies ja muutamia henkilöstöryhmän jäseniä sekä tarvittaessa konsultti. Kehittämisen kannalta on hyvä saada monipuolista kokemusta ja aktiivisia ihmisiä tulospalkkiojärjestelmän kehittämistyöhön. Kehittämishankkeeseen ryhdyttäessä on parasta etsiä tehtävään sopivia ja asiantuntevia ihmisiä. (Hulkko ym. 2002.)

3. ORGANISAATION OIKEUDENMUKAISUUS

Organisaation oikeudenmukaisuutta pidetään tärkeänä palkitsemisen toimivuuden kannalta. Luvussa käydään ensin läpi organisaation oikeudenmukaisuuden merkityksiä yritykselle ja yksilöille. Tämän jälkeen tarkastellaan oikeudenmukaisuuden dimensioita jaon, menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden osalta.

3.1 Organisaation oikeudenmukaisuuden merkitys

Yritykset ovat taloudellisia instituutioita, mutta ne eivät ole *vain* taloudellisia instituutioita. Taloudellisten tekijöiden lisäksi yrityksellä on eettisiä velvoitteita. Organisaation oikeudenmukaisuus on tekijä, joka mahdollistaa työntekijöiden tehokkaan yhteistyön. Oikeudenmukaisuus kuvastaa sitä ydintä, joka määrittää yksilön suhtautumiseen työnantajaan. Yksilöt aistivat, kuinka heitä kohdellaan. (Cropanzano, Bowen & Gilliland 2007.) Yhteisöllisyyden tunne on tärkeä taloudellisista tekijöistä huolimatta (Tyler & Blader 2000; Tyler & Smith 1998). Yksilöt haluavat tulla hyväksytyiksi ja arvostetuiksi. He eivät halua tulla voimakkaiden päätöksentekijöiden loukkaamiksi tai hyväksikäyttämiksi. Ihmiset välittävät oikeudenmukaisuudesta, koska kokevat sen olevan moraalisesti oikea tapa kohdella toisia. (Folger 2001) (Cropanzano ym. 2007.)

Organisaation oikeudenmukaisuus on yksilön henkilökohtainen arvio yrityksen johdon harjoittamasta eettisestä ja moraalisesta toiminnasta. Se viittaa yksilön kokemukseen oikeudenmukaisuudesta organisaatiossa ja jaetaan yleensä kolmeen kategoriaan: (1) jaon oikeudenmukaisuus, (2) menettelytapojen oikeudenmukaisuus ja (3) vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus (Adams 1963, 1965; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng 2001; Cropanzano ym. 2007; Greenberg 1990; Hakonen 2012; Konovsky 2000; Leventhal 1980; Lind & Tyler 1988; Maaniemi 2007). Yksilöt eivät ole huolissaan vain arvioinnin ja palkkioiden jakautumisen oikeudenmukaisuudesta - *jaon oikeudenmukaisuus* (Adams 1963, 1965; Greenberg 1988). He ovat huolissaan myös prosessista ja päätöksentekotavoista - *menettelytapojen oikeudenmukaisuus*, (Folger & Konovsky 1989; Greenberg 1990; Konovsky 2000; Leventhal 1980; Lind & Tyler 1988;) sekä siitä, kuinka heitä on kohdeltu prosessissa - *vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus* (Cohen-Charash & Spector 2001; Colquitt ym. 2001).

Koetulla oikeudenmukaisuudella on moninaisia ja merkityksellisiä vaikutuksia niin yksilön kuin yrityksen osalta. Oikeudenmukaisuus lisää tutkimusten mukaan luottamusta (Cropanzano ym. 2007), ja sillä on yhteys työasenteisiin (esim. tyytyväisyys ja sitoutuminen). Lisäksi se vaikuttaa yksilöiden toimintaan, kuten poissaoloihin ja työsuoritukseen (Colquitt ym. 2001; Cohen-Charash & Spector 2001). Oikeudenmukaisuudella voidaan yrityksen kannalta saada aikaiseksi monia etuja, joita ovat muun muassa työntekijöiden suurempi luottamus ja sitoutuminen yritykseen, parempi tehokkuus, avuliaampi yrityskulttuuri, lisääntynyt asiakastyytyväisyys ja konfliktien väheneminen (Cropanzano ym. 2007).

Mitä enemmän välitämme organisaatiosta, sitä vaivaantuneemmaksi tulemme kohdatessamme epäoikeudenmukaisuutta. Epäoikeudenmukaisuutta voidaan kuvata korroosiona, joka heikentää siteitä työyhteisöön. Epäoikeudenmukaisuus loukkaa yksilöitä ja on haitallista organisaatiolle. Mikäli työntekijöitä kohdellaan epäoikeudenmukaisesti, tehdään yleensä eniten harmia yrityksen sitoutuneimmille työntekijöille. (Cropanzano ym. 2007.) Useat tutkimukset tukevat näkemystä, jonka mukaan epäoikeudenmukaisuus johtaa ei toivottuihin asenteisiin ja käyttäytymiseen työpaikalla (Colquitt ym. 2001; Cohen-Charash & Spector 2001). Epäoikeudenmukaisena pidetään esimerkiksi päätöksentekijän poliittisia tarkoituksia, kuten tiettyjen yksilöiden suosimista (Salimäki & Jämsén 2010). Epäoikeudenmukaisuuden kokemusten on todettu lisäävän esimerkiksi eroa oikeita ja sairauspoissaoloja (Cohen-Charash & Spector 2001). Kohdatessaan epäeettistä toimintaa yksilöt ovat valmiita ottamaan merkittäviä riskejä korjatakseensa tapahtunutta vääryyttä (Bies & Tripp 2001, 2002). Vääryyden ei tarvitse kohdistua yksilöön itseensä (Ellard & Skarlicki 2002; Spencer & Rupp 2006). (Cropanzano ym. 2007.) Maaniemen (2007) tutkimuksessa epäoikeudenmukaisuuden kokemukset eivät liittyneet ainoastaan palkitsemisjärjestelmään ja sen rakenteeseen, vaan erityisen tärkeäksi nousivat kokemukset palkitsemisjärjestelmään liittyvistä soveltamisen prosesseista sekä yksilö- että koko organisaation tasolla. Maaniemi (2007) korostaakin inhimillisten soveltamisprosessien merkitystä järjestelmän koettuun oikeudenmukaisuuteen vaikuttavana tekijänä.

Henkilöstön näkökulmasta yksi palkitsemisjärjestelmän hyväksyttävyyttä määrittelevä tekijä on kokemus arviointien ja järjestelmän oikeudenmukaisuudesta (Maaniemi 2007). Mikäli palkitsemisjärjestelmän halutaan vaikuttavan työntekijöiden käyttäytymiseen, työntekijöiden tulee

hyväksyä se. Työntekijät arvioivat käytäntöjä, kun he arvioivat oikeudenmukaisuutta, palkkajärjestelmän hyväksyttävyyttä ja palkkojen jakautumista. (Hakonen 2012; Maaniemi 2007.) Hyvä tapa arvioida palkitsemisjärjestelmän toimivuutta on tarkastella sen vaikutuspiirissä olleiden kokemuksia järjestelmän oikeudenmukaisuudesta (Murphy & Cleveland 1995). Kokemukset järjestelmän oikeudenmukaisuudesta vaikuttavat sen toimivuuteen (Kauhanen & Piekola 2004). Johto olettaa usein, että oikeudenmukaisuus työntekijöiden osalta tarkoittaa vain toivottuja lopputuloksia. Johto sekoittaa näin ollen lopputuloksen toivottavuuden ja oikeudenmukaisuuden, vaikka tutkimusten mukaan nämä ovat kaksi eri asiaa (Skitka, Winquist & Hutchinson 2003). Palkitsemiseen liittyvien tutkimusten mukaan oikeudenmukaisiksi koetut menettelytavat voivat lisätä palkkatyytyväisyyttä (esim. Folger & Konovsky 1989; Scarpello & Jones 1996). Yksilöt hyväksyvät epäsuotuiset lopputulokset, kunhan prosessi on oikeudenmukainen ja heitä kohdellaan kunnioituksella (esim. Goldman 2003; Skarlicki & Folger 1997). Palkkatyytyväisyys vaikuttaa organisaatioon sitoutumiseen (esim. Miceli & Mulvey 2000; Sturman & Short 2000), työpaikan vaihtoaikaisiin (esim. Lum, Clark & Sirola 1998) ja työsuoritukseen (Miceli & Mulvey 2000). Palkitsemisen oikeudenmukaisuus on sidoksissa palkkatyytyväisyyteen. (Folger & Konowsky 1989; Greenberg 1990; Lind & Tyler 1988; McFarlin & Sweeney 1992; Sweeney & Macfarlin; Scarpello & Jones 1996) (Maaniemi 2013.) Kaikkien tutkimuksien tulokset eivät kuitenkaan kiistatta tue näkemystä, ja tuloksien mukaan palkkatyytyväisyys on vain vähäisesti yhteydessä palkitsemisen oikeudenmukaisuuden kanssa (Williams, McDaniel & Nguyen 2006).

Palkitsemisjärjestelmät ovat keskeinen tekijä halutun yritysilmapiirin luomiseen. Osallistumisen tavoitteiden asettamisen on havaittu olevan hyvä keino edistää tavoitteisiin sitoutumista (Locke 1996). Osallistavan suunnittelun on yleisemminkin ajateltu parantavan esimerkiksi työn tuottavuutta ja työtyytyväisyyttä (Heller, Strauss & Wilpert 1998). Osallistuminen on tärkeää myös oikeudenmukaisuustutkimuksen näkökulmasta. Tutkimuksissa on todettu, että ihmiset sitoutuvat paremmin päätöksiin, joihin he ovat voineet vaikuttaa, vaikka lopputulos ei olisikaan mieleinen (Greenberg & Folger 1983; Thibault & Walker 1975) (Hakonen 2006). Korkea luottamus työntekijöiden ja johdon välillä voidaan saavuttaa vain, jos järjestelmiä pidetään oikeudenmukaisina ja ne rohkaisevat työntekijöitä toimimaan vaatimusten ja yritysstrategian mukaisesti (Balkin & Gomez-Mejia 1987; Cropanzano ym. 2007). Luottamuksen ilmapiiriä korostavat myös Collins ja Smith (2006). Luottamuksen merkitys on tunnistettu myös myynnin tutkimuksessa (esim. Schwepker & Good 2012). Luottamuksesta on olemassa lukuisia määritelmiä

(Hosmer 1995). Useimmat määrittelevät luottamuksen yksilön odotuksina, olettamuksina ja uskomuksina, jolloin toisen tulevat toimenpiteet ovat hänen kannaltaan hyödyllisiä, suosiollisia tai eivät ainakaan haitallisia (Robinson 1996). Yksilön osalta luottamukseen vaikuttaa, että luotettava on ennalta-arvattava, kunniallinen ja toimii oikeudenmukaisesti (McAllister 1995). Luottamus syntyy, kun toinen osapuoli ei käytä hyödyksi toisen osapuolen haavoittuvuutta (Cummings & Bromiley 1996) ja kun yksilön intressit ovat linjassa yrityksen intressien kanssa (Mishra 1996) (Schwepker ym. 2012.) Luottamus syntyy ympäristössä, jota kuvataan usein välittäväksi, empaattiseksi ja suvaitsevaksi (Senge 1990). Suhteen rakentumisen kannalta luottamus on kriittinen käsite. Luottamus vaikuttaa yksilön käyttäytymiseen suhteessa toiseen osapuoleen. Luottamukseen organisaatiota kohtaan liitetään seuraavia tekijöitä: sitoutuminen yritykseen, työntekijän lojaalisuus, työtyytyväisyys ja pienempi vaihtuvuus (Dirks & Ferrin 2000; Zhang, Tsui, Song, Li & Jia 2008).

Yksi luottamuksen dimensio organisaation osalta on huoli työntekijöistä (Shockley-Zalabak, Ellis & Winograd 2000). Myynnin tutkimuksessa todetaan palkitsemisjärjestelmien olevan myyjien kontrollimekanismi (Oliver & Anderson 1994.) Myyjä kerää vihjeitä häneen kohdistuvista kontrollimekanismeista, jotka rakentavat positiivista tai negatiivista tukea organisaation pyrkimyksille huolehtia työntekijöistään, ja näin ollen ne vaikuttavat hänen luottamukseensa organisaatiota kohtaan (Atuahene-Gima & Li 2002). Hosmerin (1995) yhteenveto luottamuksen kirjallisuudesta määrittää luottamuksen seuraavasti: yksilön, ryhmän tai yrityksen odotukset eettisesti hyväksyttävästä käytöksestä, joka tarkoittaa moraalisesti oikeita päätöksiä ja toimenpiteitä perustuen eettisiin periaatteisiin toisen osapuolen kanssa tehtävistä yhteisistä pyrkimyksistä tai taloudellisesta vaihdannasta. Luottamuksellisuus, oikeudenmukaisuus, kunniallisuus ja eettinen käytös ovat luottamuksen perusta, ja näitä samoja tekijöitä odotetaan myös asiakasorientoituneelta myyjältä (Schwepker & Good 2012).

3.2 Jaon oikeudenmukaisuus

Jaon oikeudenmukaisuus keskittyy tosiasiaan, että kaikkia työntekijöitä ei kohdella samalla tavalla. Lopputulokset jakautuvat työpaikoilla eri tavoin. Yksilöt ovat huolissaan, saavatko he jaosta "oikeudenmukaisen osuuden". Yksilöt hyväksyvät eriarvoisuuden, kunhan se perustuu päätöksentekotavan oikeudenmukaisuuteen. Joskus asiat jakautuvat oikeudenmukaisesti esimerkiksi tilanteessa, jossa pätevin henkilö ylennetään. Toisinaan jako ei ole oikeudenmukainen: esimerkiksi kun ylennettävä henkilö on "sisäpiiriläinen", jolla on poliittiset suhteet ylempään johtoon. (Cropanzano ym. 2007; Thibault & Walker 1975;.) Palkitsemisen osalta jaon oikeudenmukaisuus kuvastaa yksilön kokemusta siitä, palkitaanko oikeudenmukaisesti suhteessa panokseen, osaamiseen ja työn kuormittavuuteen. Jaon oikeudenmukaisuuteen liitetään yleensä Adamsin (1963; 1965) tasasuhtateoria. Tasasuhtateorian perusajatus on esitetty kuvassa 7. Ihmiset haluavat saavuttaa tasapainon panostensa ja tuotostensa välillä verrattuna muiden panosten ja tuotoksen suhteeseen. (Cropanzano ym. 2007; Maaniemi 2013.)

Kuva 7. Tasasuhtateoria (mukailen Cropanzano ym. 2007. s.37).

$$\frac{\text{Itse saatu tuotos}}{\text{Oma panos}} \quad \text{VS.} \quad \frac{\text{Toisten saama tuotos}}{\text{Toisten panos}}$$

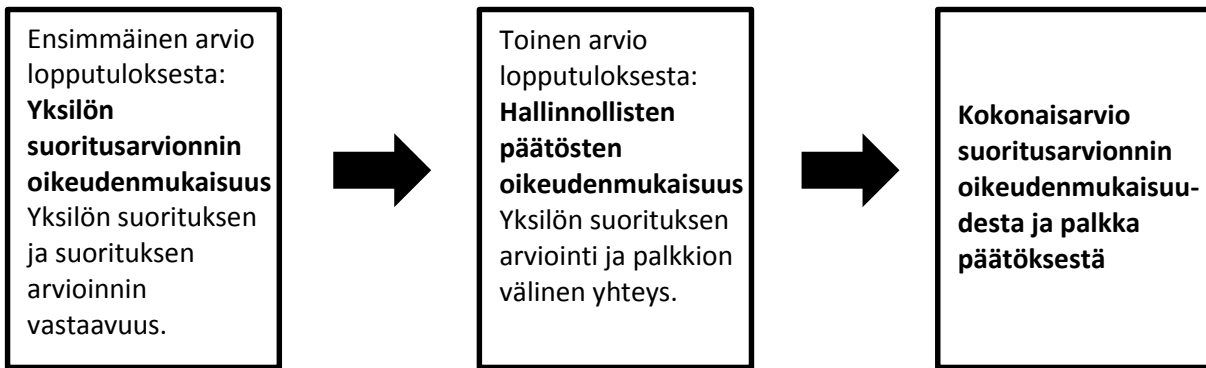
Tasasuhtateorialla voidaan selittää yksilön motivaatiota ja koettua oikeidenmukaisuutta. Teoria pohjautuu ajatukseen, jossa yksilön motivaatio on seurausta siitä, kuinka hän kokee itseään palkittavan suhteessa omaan panokseensa. Arvioinnissa yksilö vertaa toisten saamaa tuotosta suhteessa heidän panokseensa. (Maaniemi 2013.) Yksilöt voivat kokea olonsa vaivautuneeksi, kun suhteiden välillä vallitsee epätasapaino ja he ovat motivoituneita tasapainottamaan yhtälöä. Yksilö, jolle maksetaan liian vähän, voi esimerkiksi vähentää panostaan vastaavalla määrällä. (Cropanzano ym. 2007.)

Jaon oikeudenmukaisuuden osalta voidaan tunnistaa kolme tekijää, jotka voivat oikein sovellettuina edesauttaa oikeudenmukaisuuden kokemusta. Nämä tekijät ovat (1) tasa-arvoisuus (kaikille sama), (2) tasapuolisuus (kaikille suhteessa panokseen) ja (3) tarve (suhteessa eniten tarvitsevalle) (Cropanzano ym. 2007; Deutsch 1985). Tekijät ovat osin ristiriidassa keskenään,

mutta tämän ongelman osalta voidaan tunnistaa tiettyjä suosituksia. Milkovichin ja Newmanin (2005) suosituksena tulospalkkioiden osalta voidaan pitää tasa-arvoisuuden ja tasavertaisuuden yhdistelmää. Kaikille yksilöille annetaan perushyöty. Perushyödyn lisäksi palkitaan suorituksesta (Cropanzano ym. 2007). Myynnin tulospalkkioiden osalta periaatetta hyödynnetään laajalti, kuten myynnin palkitsemista ja siihen liittyviä tulosperusteisia järjestelmiä käsittelevät luvut osoittavat.

Tasapuolisuus on edelleen dominoiva tapa käsitteellistää asioita suhteessa työyhteisöön (Colquitt ym. 2005), erityisesti palkkajärjestelmiin liittyvässä kontekstissa (Dickinson 2006; Marsden & Richardson 1994; LeBlanc & Mulvey 1998; Mammen 1997;). (ks. Maaniemi 2013.) Adamsin (1963) mukaan panokset ja tuotokset perustuvat yksilön omaan havaintoon ja ovat näin ollen yksilöllisiä. On kuitenkin olemassa normatiivinen odotus siitä, mikä on oikeudenmukainen jako panosten ja tuotosten suhteen. Nämä odotukset määrittyvät historian ja kulttuurin myötä perustuen sosiaalisen vertailun kautta saatuihin kokemuksiin. Esimerkkinä tästä on yksilön panos/tuotos-suhteen vertailu referenssihenkilöön tai -ryhmään. Kun näitä normatiivisia odotuksia loukataan (epätasapaino tuotos/panossuhteessa vertailuryhmään), syntyy epätasa-arvon tunne. (Maaniemi 2013.) Yleisesti yksilöt hyväksyvät periaatteen, jossa parempi työ johtaa parempaan palkkaan, koska se kuvastaa jaon oikeudenmukaisuuden normia (Campbell ym. 1998; Dickinson 2006; Maaniemi 2013; Mammen 1997; Marsden & Richardson 1994; LeBlanc & Mulvey 1998.) Käytännössä näkemys saattaa kuitenkin muuttua järjestelmään liittyvistä ongelmista johtuen. Yksilöt voivat pettyä järjestelmään, vaikka hyväksyvät edelleen varsinaisen periaatteen (Campbell, Campbell & Chia 1998). Järjestelmään liittyvät ongelmat liitetään menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuteen (Maaniemi 2013; St-Onge 2000). Greenberg (1986) on esittänyt mallin suorituksen arviointijärjestelmää koskevan kaksivaiheisen arvioinnin perusteista. Malli pitää käytännössä sisällään kuitenkin myös tulospalkkiojärjestelmän arvioinnin keskeiset elementit jaon, menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden osalta. Ensimmäisessä vaiheessa yksilö arvioi arvioinnin oikeudenmukaisuutta ja toisessa vaiheessa siihen liittyvien hallinnollisten päätösten oikeudenmukaisuutta, kuten palkankorotusta. (Maaniemi 2013.) Järjestelmän arviointiprosessi on kuvattu kuvassa 8.

Kuva 8. Tulospalkkiojärjestelmän arviointiprosessi (Mukaillen Maaniemi 2013, 49).



3.3 Menettelytapojen oikeudenmukaisuus

Menettelytapojen oikeudenmukaisuus keskittyy päätöksentekoprosessin oikeudenmukaisuuteen. Päätöksentekoprosessissa määritellään periaatteet, joilla esimerkiksi palkkioita jaetaan. Menettelytapojen oikeudenmukaisuus ei viittaa varsinaisiin palkkioihin itsessään (Cropanzano ym. 2007; Maaniemi 2013). Menettelytapojen oikeudenmukaisuudella on yleensä keskeinen vaikutus yleisiin järjestelmiin ja auktoriteetteihin, kuten johtoon tai organisaatioon kokonaisuudessaan (ks. Greenberg 1990; Lind & Tyler 1988; Sweeney & McFarlin 1993).

On olemassa useita tekijöitä, jotka tekevät menettelytavoista oikeudenmukaisia. Näihin voidaan viitata menettelytapoihin liittyvinä prosessisääntöinä, joita käytetään arvioimaan päätöksentekoprosessia. Leventhalin (1980) mukaan prosessin tulisi täyttää kuusi sääntöä ollakseen oikeudenmukainen. Prosessisääntöjä on kuvattu palkkakontekstissa kuvassa 9. (Maaniemi 2013.) Säännöt on jaettu seuraavasti:

- *Yhdenmukaisuus*: käytäntöjen pitäisi olla yhdenmukaisia ajasta ja henkilöstä riippumatta. Näkemyksen mukaan prosessin ominaisuudet ovat jossain määrin pysyviä. Yhdenmukaisuus henkilöiden välillä vaatii, että kenelläkään ei ole etulyöntiasemaa.
- *Puolueellisuuden estäminen*: henkilökohtaiset tai olemassa olevat intressit eivät saisi vaikuttaa käytäntöihin.
- *Tiedon tarkkuus*: käytäntöjen tulisi perustua valideihin ja riittäviin tietoihin, niissä ei saisi olla virheitä.

- *Oikaistavuus*: järjestelmä mahdollistaa puuttumisen epäkohtiin ja valituksiin. Päätöksiä voidaan muuttaa tai peruuttaa, jos havaitaan, että on tehty virheitä.
- *Edustettavuus*: käytäntöjen täytyy huomioida huolenaiheet, asenteet ja arvot sekä yksilöt ja ryhmät, joihin ne vaikuttavat. Jokaisella päätöksen piirissä olevalla tulisi olla mahdollisuus saada äänensä kuuluville.
- *Eettisyys*: käytäntöjen täytyy olla yhdenmukaisia yleisten eettisten periaatteiden, arvojen ja moraalikäsitteiden kanssa. Prosessissa ei tulisi olla esimerkkejä harhauttamisesta, kiristyksestä tai lahjonnasta.

Kuva 9. Oikeudenmukaisuuden prosessisäännöt palkkakontekstissa (mukaillen Maaniemi 2007, 36).

Menettelytapojen oikeudenmukaisuuden prosessisäännöt	Esimerkki palkka kontekstissa (Miceli & Lane 1991)
Yhdenmukaisuus	Periaate, jolla vastataan muiden organisaatioiden kilpaileviin työtarjouksiin, tulisi olla yhdenmukainen (esim. niiden tulee olla yhdenmukaiset huippusuoriutujien osalta).
Puolueellisuuden estäminen	Meriittikorotusten perusteena oleva suorituksen arviointi tulisi olla vapaa epäoikeudenmukaisesta syrjinnästä ja henkilökohtaisista asenteista.
Tiedon tarkkuus	Kun palkkakyselyjä käytetään palkkatasojen asettamisessa, niin tiedon tulisi olla täydellistä, edustavaa ja ajantasaista.
Oikaistavuus	Työntekijöillä pitäisi olla mahdollisuus välttää johdolle informaatiota, jota hyödynnetään palkkatasojen säätämässä.
Edustettavuus	Palkkatyöryhmän jäsenet pitäisi valita laajasti eri osastoilta ja toimenkuvista.
Eettisyys	Organisaatioiden ei pitäisi antaa väärää informaatiota sen työntekijöille.

Menettelytapojen ja vuorovaikutusoikeuden on yleensä ajateltu johtavan eri lopputuloksiin, ne voivat vaikuttaa organisaation järjestelmiin tai yksilötasolla. Prosessisäännöt voivat liittyä yhtä lailla esimiesten käyttäytymiseen kuin formaaleihin päätöksentekoprosesseihin. (Colquitt ym. 2001, Colquitt & Shaw 2005.) Edellistä tukee näkemys vastuullisuudesta (Folger & Cropanzano 1998). Havaitessaan epäoikeudenmukaisuutta yksilöt yrittävät tunnistaa vastuullisen tahon, joka on vastuussa epäoikeudenmukaisuuden kokemuksesta. Epäoikeudenmukaisuuden kokemukset voivat näin ollen johtua useista ominaisuuksista, eivät pelkästä palkitsemisjärjestelmästä. Toimivuuden ja vaikutusten parantamisen kannalta on tärkeää tunnistaa tahot, joiden työntekijät kokevat haastavan menettelytapojen oikeudenmukaisuuden. (Cropanzano ym. 2007.)

3.4 Vuorovaikutuksen oikeidenmukaisuus

Jaon ja menettelytapojen lisäksi yksilöt arvioivat organisaation käytäntöjen implementointiin liittyvän prosessin vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuutta (Bies & Moag 1986; Maaniemi 2013). Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus on lähtökohtaisesti yksinkertaisin oikeudenmukaisuuden periaate: se viittaa siihen, kuinka henkilöt kohtelevat toisiaan (Cropanzano ym. 2007). Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuteen kuuluu kaksi eri aspektia, jotka ovat (1) informaation oikeudenmukaisuus ja (2) henkilöiden välinen oikeudenmukaisuus.

Informaation oikeudenmukaisuus viittaa prosessien todenperäisyyteen ja oikeutukseen. Tämän periaatteen mukaan auktoriteettien tulisi olla avoimia, rehellisiä ja vilpittömiä kommunikaatiossaan, kun päätöksentekoprosesseja implementoidaan. Kaikenlaista harhauttamista tulisi välttää. Lisäksi auktoriteettien tulisi tarjota riittävät perustelut päätöksentekoprosessin lopputuloksista. (Bies & Moag 1986; Colquitt ym. 2001; Colquitt & Shaw 2005; Greenberg 1993; Maaniemi 2013.) Henkilöiden välisellä oikeudenmukaisuudella viitataan henkilöiden väliseen kanssakäymiseen, kunnioitukseen ja arvokkaaseen kohteluun, kun organisaation käytäntöjä sovelletaan sekä käytäntöjen soveliaisuuteen (Cropanzano ym. 2007; Maaniemi 2013). Menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden katsotaan joskus kuuluvan samaan kategoriaan, vaikka niillä on hieman eri tavoitteet. Molempien voidaan nähdä olevan osa prosessia, jolla allokointipäätöksiä tehdään (Cropanzano, Prehar & Chen 2002). Lind ja Tyler (1998) sekä Tyler (1989) esittivät, että vuorovaikutuksen dimensiot, asema yrityksessä, päätöksenteon neutraalisuus, luottamus auktoriteetteihin ja oikeudenmukaiset pyrkimykset ovat tärkeitä tekijöitä oikeudenmukaisuuden kokemukselle. Yksilön asenteeseen voidaan vaikuttaa vuorovaikutuksen kautta. Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuteen viitataan yksilöiden välisen kanssakäymisen laatuna ja kohteluna, minkä pohjalta organisaation käytäntöjä toteutetaan (Bies & Moag 1986).

4. MYYNTITYÖ, MYYJIEN PALKITSEMINEN JA PALKITSEMISEN TUTKIMUS

Tutkimuksen kohdeyrityksenä toimii myyntiorganisaatio, minkä vuoksi tässä luvussa lukija perehdytetään ensiksi kyseiseen toimialaan. Tämän jälkeen käydään läpi aikaisempaa tutkimusta myynnin ja palkitsemisen osalta. Teoriapohjaa syvennetään myynnin palkitsemisen suhteen, ja esitellään alalla yleisimmin käytössä olevat palkitsemisjärjestelmät ja niiden taustaoletukset. Järjestelmiin liitettävät käsitteet on esitelty liitteessä 1. Lisäksi luvussa rakennetaan pohja myös kohdeyrityksen palkitsemisjärjestelmän teoreettiselle tarkastelulle. Teoreettisella tarkastelulla tarkoitetaan tässä yhteydessä nykyisen järjestelmän rakenteen arviointia suhteessa aiheesta tehtyyn tutkimukseen. Luvun lopussa tehdään yhteenveto tutkimuskentän tilasta ja tutkijoita edelleen askarruttavista kysymyksistä.

4.1 Myyntiorganisaation kuvaus

Mikä erottaa myyntiorganisaation muista organisaatioista? Henkilökohtainen myyntityö on keskeinen markkinointifunktio useilla toimialoilla (Rouziès ym. 2009). Myyntiorganisaatiossa on myytävä tuote tai tuotteita (tuotteella tarkoitetaan tässä yhteydessä myös palveluita), joita myydään yrityksen omien resurssien eli myyjien avulla. Myyntiorganisaatiossa on oma myymiseen erikoistunut henkilö tai henkilöitä riippuen yrityksen koosta. Esimerkiksi sähköyhtiö tuottaa ja myy sähköä. Yleensä sähköyhtiöiden myyntitoiminnot on kuitenkin ulkoistettu suoramyyntiin erikoistuneille yrityksille. Sähköyhtiö ei näin ollen ole tässä yhteydessä myyntiorganisaatio. Useissa tapauksissa rajanveto myyntiorganisaation kohdalla on vaikea tehdä. Mikäli sähköyhtiöllä olisi oma myyntiyksikkö, niin sitä voitaisiin pitää osittain myös myyntiorganisaationa. Mitä suurempi myyjien osuus on organisaation henkilöstöstä, sitä keskeisempänä heidän rooliaan voidaan pitää organisaation kannalta.

4.2 Myyjät ja myyntityö

Myyntitehtävien kirjo on laaja. Myyjä edustava Suomen myynnin ja markkinoinnin ammattilaisten liitto (SMKJ) on rekrytoinut itselleen uusia jäseniä kampanjassa, jossa todetaan *"kaikki mitä ympärilläsi näet, on joku myynyt"* (SMKJ – viitattu 20.3.2013). Lause on varsin osuva: on vaikea keksiä toimialaa, jolla ei olisi myyjä. Myyjä-nimike herättää monenlaisia mielleyhtymiä. Negatiivisimmista päästä nostetaan yleensä esiin puhelinmyyjät. Osa myyjistä myy suoraan

kuluttajille, osa yrityksille ja osa molemmille. Kasvotusten tapahtuvaa myyntiä pidetään erityisen tärkeänä yritysmyyntissä (B-to-B), jossa myyjät pyrkivät ratkaisemaan asiakkaan ongelmia luodakseen myyntiä, ja sen jälkeen toimivat omassa organisaatiossa varmistaakseen, että asiakkaalle tehdyt velvoitteet pidetään esimerkiksi tavaroiden ja/tai palveluiden saatavuuden osalta (Rouziès ym. 2009).

Myyjien perinteinen tehtävä on ollut myyminen, mutta painopistettä ohjataan lisääntyvässä määrin kohti pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamista ja asiakassuhteiden rakentamista. Hyvien myyjien on havaittu lisäävän asiakastyytyvyyttä. Konsultoivat myyjät tuovat lisäarvoa ostaja-myyjä-suhteeseen lisäämällä ostajan riippuvuutta myyjästä ja yrityksen tuotteesta. (Küster & Canales 2011.) Myyjät toimivat usein yksin ja ilman valvontaa. Heille on uskottu yrityksen tärkein omaisuus – sen asiakkaat. Myyjät edustavat isoa sijoitusta useimmille yrityksille, ja kustannukset saattavat näytellä valtaosaa yrityksen liikevaihdosta (Zoltners, Sinha & Lorimer 2008). Zoltners ym. (2008) toteavat myyntijoukkueen merkityksen kuitenkin sen kustannuksia suuremmaksi. Myyjän toimenpiteet ja käyttäytyminen vaikuttavat asiakassuhteeseen ja erityisesti yrityksen suoritukseen (Küster & Canales 2011). Myyjät toimivat yhdyshenkilöinä yrityksen ja sen asiakkaiden välillä (Simitrans, Cadogan & Lancaster 1996). Näin ollen myyjät näyttelevät keskeistä roolia yritysten menestyksessä ja epäonnistumisissa (Albers 1996; Zoltners ym. 2008). Tässä kontekstissa myynnin kontrollointi on erityisen tärkeää, ja se voidaan määritellä toimintoina, joilla myyjää ohjataan, arvioidaan ja palkitaan (Anderson & Oliver 1987).

Mitä kompleksisempi tuotteen myyntiprosessi on, sitä useammin se vaatii erikoistumista ja useiden ihmisten osallistumista prosessiin. Myyntitehtävien kompleksisuus vaihtelee tyypillisesti yritys-, tehtävä- ja toimialakohtaisesti (Mantrala, Albers, Caldieraro, Jensen, Joseph, Kraft, Narasimhan, Gopalakrishna, Zoltners, Lal & Lodish 2010). Myyjä voi myydä edullista ja varsin yksinkertaista tuotetta, josta ostopäätös voidaan tehdä nopeasti. Hän voi myydä laajaa tuoteportfoliota, jossa on hyvin vaihtelevia tuotteita. Myyjä voi myydä myös erittäin komplekseja tuotteita, joita ostetaan harvoin (pitkä myyntisykli) ja joiden myyminen vaatii erinomaista tuotetuntemusta. Kompleksista tuotteesta esimerkkinä voisi olla kaupallisten lentokoneiden suihkumoottorit. Tuotetuntemus ei kuitenkaan tee vielä kenestäkään hyvää myyjää (vrt. Kairisto-Mertanen 2003). Myyjäksi voi alkaa periaatteessa kuka vaan. Yleensä henkilölle asetettu vaatimustaso määräytyy kuitenkin tehtävän vaativuuden mukaan. Hyvään myyjään liitetään useita

eri ominaisuuksia, jotka edesauttavat työssä onnistumista. Usein kokemus kartuttaa osaamista ja tehtävässä kehitytään vuosien saatossa, kuten muissakin ammateissa. Akateemisessa tutkimuksessa myyjien tehokkuutta on tarkasteltu muun muassa myyjien adaptiivisuuden kautta. Adaptiivisen myyntityylin on todettu parantavan myyjän suoritusta myyntityössä. Adaptiivinen myyntityö on tutkimuksessa määritelty toiminnaksi, jossa myyjä sopeuttaa käyttäytymistään myyntitilanteen kuluessa ja/tai myyntitilanteesta toiseen (Franke & Park 2006; Kairisto-Mertanen 2003; Whitey & Panitz 1995).

4.3 Myynnin ja palkitsemisen tutkimus

Seuraavaksi tarkastellaan myynnin tutkimusta ja sen kehitystä viimeisten vuosikymmenten aikana. Tarkastelussa tuodaan esiin tämän työn kannalta olennaisia kysymyksiä. Sen pohjana toimivat keskeisimmät tutkimuskentän tilaa käsittelevät julkaisut, joiden avulla pyritään rakentamaan kokonaiskuva myynnin tutkimuksesta. Myyntijoukkueisiin liitetään moninaisia kysymyksiä, ja ne käsittelevät esimerkiksi myyjien aktiviteetteja ja persoonaa sekä johdon ratkaisuja. Tuottava myynnin johtaminen vaatii teorioiden ja mallien rikasta vuoropuhelua. Myynnin johtaminen nivoo yhteen markkinoinnin, henkilöstöjohtamisen, taloustieteen ja operatiivisen tutkimuksen. (Mantrala ym. 2010.) Organisaation käyttäytyminen ja psykologiset teoriat kietoutuvat toisiinsa yhdessä taloustieteellisten teorioiden kanssa, mikä vaatii laaja-alaisia tutkimusnäkökulmia (Zoltners ym. 2008). Sama pätee myös palkitsemisen tutkimukseen.

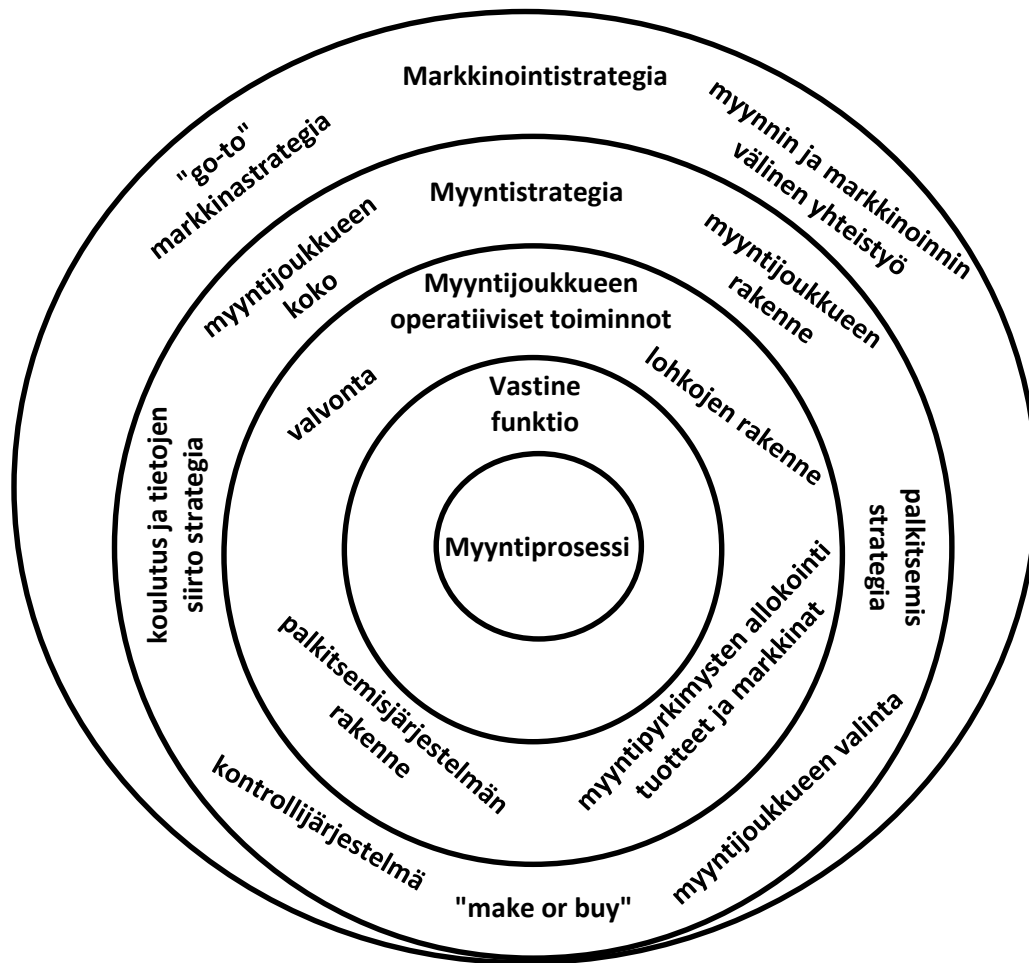
Palkitsemistutkimusta on perinteisesti tehty määrällisin menetelmin, ja kyselyaineistoja hyödyntävät tutkimukset ovat turvautuneet lähinnä yhteen lähteeseen eli kyselyvastaajilta saataviin tietoihin (Hakonen 2012). Palkitsemisen tutkimus on monitieteellistä, mutta tutkimukset voidaan yleensä kategorisoida tietyn tutkimussuunnan mukaan, ja poikkitieteellinen tutkimus on ollut toistaiseksi suhteellisen vähäistä (Werner & Ward 2004). Pääosa palkkaukseen liittyvistä teorioista on lainattu taloustieteistä (esimerkiksi agenttiteoria) ja organisaatiopsykologiasta (esimerkiksi oikeudenmukaisuusteoriat) (Vartiainen & Kauhanen 2005). Werner ja Ward (2004) kävivät kirjallisuuskatsauksessaan läpi 6867 artikkelia 20 merkittävästä jurnaalista. Julkaisut jakautuivat seitsemän vuoden periodille, ja näistä 396 käsitteli palkitsemista. Artikkelit tyypiteltiin 12 kategoriaan. Nämä kategoriat vapaasti suomennettuna ovat: (1) palkitsemisen ympäristötekijät, (2) yrityksen määrittämät palkitsemistekijät, (3) työn ja ryhmän määrittämät palkitsemistekijät, (4) sukupuolen ja rodun määrittämät palkitsemistekijät, (5) yksilölliset

palkitsemistekijät, (6) yksilölliset lopputulokset palkitsemisesta, (7) kompensatiopsykologia, (8) organisaation oikeudenmukaisuus, (9) yrityksen lopputulokset palkitsemisesta, (10) edut, (11) kansainvälinen palkitseminen, (12) ylimmän johdon palkitseminen. Tutkimuksessani keskitytään yksilölliseen lopputulokseen palkitsemisesta (6), ja linkitetään se organisaation oikeudenmukaisuuteen (8) sekä kompensatiopsykologiaan (7). Lisäksi tutkimuksessa sivutaan muita aihepiirejä niiden osin päällekkäisen luonteen vuoksi.

Mantrala ym. (2010) kiteyttävät työssään merkittävimmät kehitysaskleet myynnin tutkimuksessa viimeisen 40 vuoden ajalta. Lisäksi he esittivät ajatuksia jatkotutkimusta kaipaavista aihealueista. Toinen laaja-alainen katsaus tutkimuskenttään on Williamsin ja Plouffen (2007) analyysi, jossa käydään läpi 15 merkittävässä jurnaalissa vuosien 1983–2002 välisenä aikana julkaistut 1012 myyntiä käsittelevää artikkelia. Kirjallisuuskatsauksessa Williams ja Plouffe (2007) rakentavat kuvan myynnin tutkimuksesta 20 vuoden ajanjaksolta.

Mantrala ym. (2010) esittelevät julkaisussaan viisikerroksisen mallin myynnin tutkimuskentästä. Malli on esitetty kuvassa 10. Ulkoinen kerros rakentuu markkinointistrategian ja myynnin rajapinnasta. Suurimmat tutkimuskysymykset ovat myynnin ja markkinoinnin yhteistyön saavuttaminen sekä myynnin rooli "go-to-markkinoilla". Termi viittaa käytettyihin myyntikanaviin asiakkaan kontaktoinnissa. Markkinointistrategia on osin päällekkäinen myyntijoukkueen strategian kanssa. Myyntijoukkueen strategia pitää sisällään muun muassa "make-or-buy" päätöksen, joka viittaa siihen, käyttääkö yritys omaa vai ulkoista myyntijoukkuetta. Osio kattaa kysymykset myös optimaalisesta myyntijoukkueen valinnasta, palkitsemisstrategiasta ja kontrollijärjestelmistä. Myyntijoukkueen strategiaan liittyvät myös myyntijoukkueen operatiiviset toiminnot, joka on mallin kolmas kerros. Operatiiviset toiminnot pitävät sisällään mm. lohkojen ja palkitsemisjärjestelmän rakenteen. Mallin neljäs kerros kuvaa vastinefunktiota, joka osoittaa kuinka myynti muuttuu eri yhdistelmissä, esimerkiksi kilpailutilanteessa. Kirjoittajien mukaan suurin ongelma on validin estimaatin tekeminen myyjien todellisista myyntipyrkimyksistä. Myyntipyrkimyksiä ohjaa viimeinen osa-alue, joka on myyntiprosessi. Myyntiprosessi pitää sisällään tutkimusongelmat, kuten optimaalisen kanssakäymisen tyyliä asiakastilanteessa (ks. Kairisto-Mertanen 2003).

Kuva 10. Näkemys tutkimuskentän tilanteesta (mukaillen Mantrala ym. 2010, s.257).



Tutkimuksissa osa-alueet ovat usein osin päällekkäisiä, kuten Mantrala ym. (2010) toteavat. Tämän tutkimuksen osalta mallista voidaan nostaa esille kaksi keskeistä teemaa: (1) palkitsemisstrategia ja (2) palkitsemisjärjestelmän rakenne. Näihin kahteen pääteemaa voidaan katsoa liittyvän myös (3) lohkojen rakenne ja (4) kontrollijärjestelmä. Osa-alueiden päällekkäisyyttä voidaan havainnollistaa palkitsemiseen liittyvän esimerkin avulla. Myyjää voidaan palkita osittain pelkästä myyntipyrkimyksestä, joka voi olla vaikkapa tietty käyntimäärä päivän aikana (Erevelles, Dutta & Galantine 2004). Tämä yksittäinen tekijä yhdistää kaikki edellä mainitut teemat. Kuvatunlaisessa tilanteessa yrityksen palkitsemisstrategia ei perustu vain suoritteiden lopputulokseen, vaan se haluaa ohjata myyjää tietynlaiseen toimintaan, joka on huomioitu palkitsemisjärjestelmässä. Vaihtoehto tarjoaa yritykselle mahdollisuuden kontrolloida myyjien toimintaa haluttuun suuntaan. Esimerkissä yrityksen tulisi kuitenkin huomioida asia myyntilohkojen rakenteessa, sillä kaikilla

myyjillä tulisi olla oikeudenmukaisuuden näkökulmasta tasapuolinen mahdollisuus asiakaskäyntien tekemiseen (Cropanzano 2007). Todellisuudessa lohkot ovat kuitenkin usein hyvin epätasapainoisia (Babakus, Cravens, Grant, Ingram & LaForge 1996; Zoltners ym. 2000). Yhden osa-alueen optimointi vaatii aina useiden tekijöiden laajempaa tarkastelua. Näiden päällekkäisyyksien olemassaolo hankaloittaa huomattavasti globaalien mallien rakentamista myyntikenttää koskevan päätöksenteon osalta – erityisesti kun huomioidaan eri organisaatioryhmät, -tasot ja aikaulottuvuudet päätöksentekoon osallistuvien sidosryhmien osalta (Mantrala ym. 2010). Tutkimuksen lähtökohtana on tarkastella käytäntöjä yhden organisaation osalta, joka mahdollistaa käytäntöjen ja päällekkäisyyksien syvällisemmän kuvauksen.

Williams ja Plouffe (2007) tekivät tutkimuksessaan aineiston systemaattisen kategorisoinnin nojaten Bushin ja Grantin (1994) typologiaan. Typologiassa on kaksikymmentä aihealuetta: (1) myyntiprosessi ja tekniikka, (2) motivaatio, (3) myyntijoukkue ja markkinointi/yrityksen strategia, (4) ostajakäyttäytyminen (buyer behaviour), (5) monitorointi, (6) myyntiorganisaatio ja asemat, (7) sosiaaliset, lainopilliset ja taloudelliset asiat, (8) rekrytointi ja valinta, (9) myynnin arviointi ja suoritus, (10) yleinen myynti ja myynninjohto, (11) teknologia ja myynnin automatisointi, (12) koulutus, (13) henkilöstön vaihtuvuus ja pysyvyys, (14) mittaaminen, (15) palkitseminen, (16) organisaation sisäiset kysymykset, (17) lohkon ja ajan hallinta, (18) myyntikiintiöt, (19) ennustaminen ja (20) budjetointi ja kustannusten analysointi.

Tutkimuksista suosituimmat aiheet olivat myyntiprosessitekniikat (n=146) ja motivaatio (n=102). Kaksi aihepiiriä sisälsi 24 % kaikesta tutkimuksesta. Yksinomaan palkitsemista käsitteleviä tutkimuksia oli vain 30, ja ainoastaan viisi käsitteli myyntikiintiöiden (sales quotas) asettamista. Palkitsemiseen suoraan liittyviä tutkimuksia oli 2,9 % tarkastelluista 1012 artikkelista. Kolmesta merkittävimmästä julkaisusta mainitaan Journal of Marketing, Journal of Marketing Research ja Marketing Science. Journal of Marketing on julkaissut 5,1 % kaikista myyntiin liittyvistä tutkimuksista. Kirjoittajien typologia on pääosin yhtenäinen Mantaralan ym. (2010) mallin kanssa. Merkittävin ero syntyy motivaation käsittelystä. Mantrala ym. (2010) liittävät motivaation myyntikentän rakenteeseen, kontrolliin ja palkitsemisstrategiaan. Kirjoittajien näkemyksen mukaan kontrollijärjestelmillä ja palkitsemisstrategialla on suora vaikutus myyntikentän motivaatioon ja tehokkuuteen. Palkitsemisen tutkimuksessa palkkaus liitetään yleensä osaksi kompensatiopsykologiaa (vrt. Werner & Ward 2004). Motivaatioteorioilla pyritään paremmin

ymmärtämään myyjien tavoitteisiin sitoutumista, pysyvyyttä ja tyytyväisyyttä. Motivaatioon liittyvällä tutkimuksella on ollut varsin tasainen suosio tutkimuskentässä (Williams & Plouffe 2007), kuten edellä listattu tutkimusten määrä osoittaa. Tämän tutkimuksen teoriaosuudessa ei tarkastella motivaatiota laajemmin, koska aiheesta löytyy entuudestaan paljon tutkimusta (vrt. Maaniemi 2013). Hulkko ym. (2002) kiteyttävät hyvin motivaatioon liittyvän tarkastelun. Kirjoittajien mukaan yksikään motivaatioteoria ei kykene kattavasti selittämään palkitsemisesta ilmiönä tai sen vaikutuksia yksilöön, ryhmiin ja organisaatioihin. Toimintaympäristöt ovat usein niin monimutkaisia ja palkitseminen ilmiönä niin monitahoinen, ettei niitä yhdellä teorialla pystykään selittämään. (Hulkko ym. 2002) Tutkimuksen osalta tunnistetaan toimivan palkitsemisen motivoiva vaikutus sekä tiedostetaan toimimattoman palkitsemisen kyvyttömyys vaikuttaa motivaatioon ja sen pahimmillaan negatiivinen vaikutus (ks. tasasuhtateoria s.24).

Aineiston keruun osalta yleisin tutkimusmenetelmä myynnin tutkimuksessa oli kyselylomake, jota oli käytetty pääasiallisen datan keräämiseen 558 tapauksessa 1012:sta. Kvalitatiivisia menetelmiä oli käytetty suhteellisen vähän. Tutkimuksista 44 oli kvalitatiivisia ja kenttätutkimuksia oli ainoastaan 25 (Williams & Plouffe 2007). Mantrala ym. (2010) toteavat, että myynninjohtoa eniten koskettavia kysymyksiä ei tutkimuksissa ole edelleenkään käsitelty riittävän kattavasti. He viittaavat Zoltnerin ym. (2008) ja Williamsin ja Plouffin (2007) tekemiin havaintoihin. Lisää tutkimusta kaipaavista osa-alueista nostetaan esiin (1) myyntikentän rakenne, (2) koko, (3) palkitseminen, (4) myyntikiintiöiden ja tavoitteiden asettaminen sekä (5) lohkojen rakenne.

4.4 Myynnin palkitseminen

Seuraavaksi syvennetään edellisen osion tarkastelua myynnin tutkimuksesta. Katselmuksessa keskitytään myyjien palkitsemiseen liittyvään tutkimukseen sekä nostetaan esiin keskeisimmät teemat tämän tutkimuksen kannalta. TCA (Transaction Cost Analysis) on jätetty palkitsemistarkastelun ulkopuolelle, koska sitä on perinteisesti käytetty analysoimaan sitä, onko yrityksen järkevää hyödyntää ulkoista vai sisäistä myyntivoimaa (Kraft, Albers & Lal 2004).

Palkitsemisen tavoitteita on käsitelty tutkimuksen luvussa kaksi, ja tavoitteet eivät poikkea myyntiorganisaatioiden osalta. Myyjät ovat hyvin tulotaso-orientoituneita (Albers 1996). Useiden tutkimusten mukaan myyjät arvostavat rahaa enemmän kuin mitään muita suorituspalkkioita, kuten ylennys mahdollisuuksia, etuja ja tunnustuksia (Chonko, Tanner & Weeks 1992; Churchill,

Ford & Walker 1979; Cron, Dubinsky & Michaels 1988; Ford, Churchill & Walker 1985; Ingram & Bellenger 1983; Money & Graham 1999). Myyjät voivat vaikuttaa merkittävästi yrityksen tulokseen, ja näin ollen heille tulisi maksaa sen mukaisesti (Rouziès ym. 2009). Taloudellisen palkitsemisen on todettu olevan keskeinen tekijä myyntikentän motivoinnissa sekä liikevaihdon ja tuloksen kasvattamisessa (Zoltners & Lorimer 2000). Yritykset ovat voimakkaasti riippuvaisia myyntijoukkueen motivaatiosta, ja ne ovat kehittäneet moninaisia palkitsemisjärjestelmiä, joilla pyritään ylläpitämään vaadittu motivaatio (Albers 1996). Järjestelmät vaikuttavat myös myyjien tyytyväisyyteen ja pysyvyyteen organisaatiossa (Lopez, Hopkins & Raymond 2006). Hyvä palkitsemisjärjestelmä voi tukea johtoa valmennuksessa ja johtamisessa, koska se auttaa ohjaamaan myyjiä (Chonko, Tanner & Weeks 1992). Johtajien haasteena on tunnistaa palkkiot, jotka motivoivat heidän myyjiään ja auttavat kehittämään laadukkaan myyntijoukkueen (Chonko ym. 1992). Ideaali palkitsemisjärjestelmä ohjaa myyjiä pitämään suoritustasoa yllä, houkuttelee uusia lahjakkaita myyjiä sekä mahdollistaa korkealaatuisen myyntikentän pitämisen. Palkkataso ja palkitsemisjärjestelmä määrittelevät yleensä, millaisia myyjiä yritys voi houkutella ja kuinka motivoituneita he ovat toteuttamaan yrityksen tavoitteita (Brown, Mantrala & Challagalla 2005). Kaksi keskeistä kysymystä myynninjohdossa onkin: (1) kuinka paljon myyntityöstä pitäisi saada palkkaa (palkkataso) ja (2) mikä tulisi olla kiinteän ja mikä muuttuvan palkan osuus.

Myyjät toimivat usein itsenäisesti työnantajan tilojen ulkopuolella, joten heidän monitorointinsa on erittäin vaikeaa. Vaikka monitorointi olisi mahdollista, sen ylläpito olisi hallinnollisesti erittäin haastavaa. Edellä mainittu on yksi keskeinen syy sille, miksi yritykset maksavat yleensä myyjille heidän tuloksensa perusteella (Anderson & Oliver 1987; Basu, Lal, Srinivisan & Staelin 1985). Palkitsemisjärjestelmillä pyritään näin ollen myös myyjien kontrollointiin. Kontrollijärjestelmän lähtökohtana ovat organisaation määrittämät käytännöt ja prosessit, joilla monitoroidaan, ohjataan, arvioidaan ja palkitaan työntekijöitä. Järjestelmät voivat perustua tulokseen, käyttäytymiseen tai näiden kombinaatioihin. (Anderson & Oliver 1987; Oliver & Anderson 1994.)

Tutkimus myynnin palkitsemisesta pitää sisällään ansiorakenteet ja suunnitelmat myyjien palkitsemiseen. Myynnin palkitsemisen tutkimuksen pääpaino on ollut optimaalisten ja loogisten mallien luominen myyjien palkitsemiseen. (Murali ym. 2010; Williams & Plouffe 2007). Malleista yleisimmät perustuvat (1) tulokseen (Basu ym. 1985), (2) myyntikiintiöihin (Raju & Srinivasan 1996), jotka perustuvat niin ikään tulokseen ja/tai (3) myyntipyrkimykseen eli myyjän

käyttäytymiseen (Anderson & Oliver 1987; Oliver & Anderson 1994). Myöhemmin esitellään palkitsemisjärjestelmien kategorisointi. Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi tarkastelua on tehty myös myyntikilpailujen (Kalra & Shi 2001; Murthy & Mantrala 2005) ja myyntitiimien osalta (Thevaranjan & Joseph 1999). Palkitsemiseen liittyvien mallien keskeisiä käsitteitä ovat yrityksen tavoite, myyjän tavoite, epävarmuus, mittareiden ja tasojen asettaminen, hyödyn maksimointi, odotettu hyöty, lohkon rakenne (esimerkiksi maantiede, potentiaali ja segmentointi) sekä kontrolli (Coughlan & Sen 1989; Joseph & Thevaranjan 1998; Murali ym. 2010; Williams & Ward 2007). Käsitteitä on tarkennettu tutkimuksen liitteessä 1. Tutkimuksissa ei kuitenkaan yleensä tarkastella myyjän kokonaisansiota, vaan tutkimukset keskittyvät palkitsemisjärjestelmän rakenteeseen ja erityisesti palkan muuttuvaan osuuteen (Albers 1996; Rouziès ym. 2009). Optimaaliset palkkamallit eivät todellisuudessa keskity optimaalisen palkkatasoon, vaan palkkatasosta päätetään usein intuitiivisesti perustuen työmarkkinatekijöihin (Albers 1996). Kuvatunlainen päätöksenteko on kuitenkin ristiriidassa strategisen palkitsemisen periaatteen kanssa (vrt. Hakonen 2012). Palkitsemisesta on tehty laajalti tutkimuksia, mutta tutkimusten hyödyntäminen on haasteellista myyntityössä sen epätavallisten ominaisuuksien vuoksi (Gomez-Mejia & Balkin 1992). Palkitsemisen kokonaisuuden tulee kuitenkin olla kunnossa myös myynnin palkitsemisessa, jos yritys haluaa toimivan palkitsemisjärjestelmän. Yrityksillä ei ole varaa jättää myyjiä palkitsematta tuloksesta, koska muuten myyjä voi alkaa toimia epäeettisesti, sabotoida toimintaa tai lopettaa (Rouziès ym. 2009).

Myynnin palkitsemisjärjestelmiä käsiteltäessä edellä kuvattu jako tulokseen ja käyttäytymiseen perustuviin järjestelmiin on keskeinen. Ne muodostavat yleensä myyjän muuttuvan palkanosan. Gerhart ja Rynes (2003) käyttävät edellä kuvattua luokittelua, lisäksi he huomioivat muuttuvan palkanosan intensiteetin (muuttuvan palkan osuus kokonaispalkasta). Organisaatio voi halutessaan palkita myyjiä perustuen tulokseen, käytökseen tai näiden kahden tekijän kombinaatioon. Käyttäytymiseen perustuvat järjestelmät pohjautuvat aktiviteetteihin, joilla pyritään luomaan myyntiä. Aktiviteeteista käytetään usein myös nimitystä myyntipyrkimys. Tulospohjaiset järjestelmät perustuvat nimensä mukaisesti myyntipyrkimyksestä saatuun tulokseen (Cravens, Ingram, LaForge & Young 1993). Tutkimuksessa käsitellään lyhyesti järjestelmien perusteet. Tulospohjaiset järjestelmät käsitellään alaluvussa 4.4.1, ja myyntikiintiöt käsitellään omassa alaluvussa 4.4.2, vaikka ne ovatkin tulospohjaisia. Lopuksi tarkastellaan

käyttäytymiseen perustuvia järjestelmiä alaluvussa 4.4.3. Käyttäytymisestä eli myyntipyrkimyksestä palkitsevat järjestelmät ovat harvinaisia.

Yrityksissä (ja joskus jopa niiden sisällä) esiintyy useita erityyppisiä palkitsemisjärjestelmiä. Palkitsemisen muodot myynnissä voidaan Basun ym. (1985) mukaan kuitenkin jakaa neljään kategoriaan:

1. Palkitsemisjärjestelmät, jotka ovat riippumattomia myyjän suorituksesta (ainakin lyhyellä aikavälillä). Esimerkkinä voidaan pitää kiinteää palkkaa.
2. Palkitsemisjärjestelmät, jotka ovat osittain riippuvaisia myyjän suorituksesta. Esimerkkeinä voidaan pitää komissioita, bonuksia ja näiden kombinaatioita huolimatta mahdollisesta kiinteästä palkasta.
3. Palkitsemisjärjestelmät, jotka perustuvat myyjän suoritukseen suhteessa muihin. Esimerkkeinä voidaan pitää myyntikilpailuja.
4. Palkitsemisjärjestelmät, jotka tarjoavat vaihtoehtoisia kompensatiomahdollisuuksia ja tarjoavat myyjälle vaihtoehdon valita itselleen parhaiten soveltuvan järjestelmän myyntikauden alussa.

Ala-luvuissa 4.4.1, 4.4.2 ja 4.4.3 esitetty palkkajärjestelmien jaottelu poikkeaa Basun ym. (1985) tekemästä luokittelusta. Vaihtoehtoiset palkitsemisjärjestelmät voidaan liittää kaikkiin tulosperusteisiin järjestelmiin, kuten nykyään usein tehdäänkin erityisesti heterogeenisen myyntijoukkueen kohdalla (vrt. Brown ym. 2005; Raju & Srivivasan 1996). Pelkkää kiinteää palkkaa ei myöskään tarkastella, koska se olettaa myyjien myyntipyrkimysten olevan monitoroitavissa. Myyntikilpailuja käytetään myyntiorganisaatiossa pääsääntöisesti lisäkannustimena. On erittäin harvinaista, että ne muodostaisivat palkitsemisjärjestelmän perustan.

Myyjistä pääosalle maksetaan peruspalkan ja muuttuvan palkan kombinaatiolla, joka sisältää bonuksen ja/tai komission perustuen suoritukseen (Basu ym, 1985; John & Weitz 1989; Lal & Staelin 1986). Tulosperusteisia järjestelmiä käytetään yleensä myyntityössä, johdon palkitsemisessa ja muissa tehtävissä, joissa objektiivisia suoritusmittareita on saatavilla (Gerhart & Fang 2014).

SMKJ:n Suomessa 2013 teettämän työmarkkinatutkimuksen mukaan myyjien yleisin palkkaustapa on kiinteän palkan ja bonuksen yhdistelmä, jonka perusteella maksetaan 40 prosentille kyselyyn vastanneista myyjistä (SMKJ:n työmarkkinatutkimus 2013). Vastanneista 19 prosentilla palkka muodostuu kiinteän palkan ja provision yhdistelmästä. Kaikista vastanneista myyjistä 67 prosentille maksetaan jonkinasteista muuttuvaa palkkaa. Vastanneista 33 prosenttia saa kiinteää palkkaa. Kyselyn mukaan myyntiedustajien keskimääräinen kuukausiansio Suomessa on 3720 €. SMKJ on myynnin ja markkinoinnin ammattilaisten liitto. Työmarkkinatutkimuksen on teettänyt Taloustutkimus Oy, ja siihen vastasi 1 660 liiton jäsentä. Työmarkkinatutkimus kuvastaa näin ollen palkitsemismuotojen jakaumaa vain SMKJ:n jäsenistön osalta. Työmarkkinatutkimusta ei voida pitää tieteellisenä, mutta sitä voidaan pitää kuitenkin suuntaa antavana myyjien palkitsemismuotojen yleisyydestä Suomessa.

Myynnin palkitsemisen tutkimuksen tarkasteluun käytin Williamsin ja Plouffen (2007) lähestymistapaa, jossa aineisto kategorisoitiin aihealueen mukaan. Williamsin ja Plouffen (2007) sisältöanalyysi on tuorein myynnin tutkimuskentän tilaa käsittelevä julkaisu. Tarkasteluni tavoitteena on rakentaa kokonaiskuva myynnin palkitsemisen tutkimuksesta. Perinteinen palkitsemisentutkimus ei käsittele myyntiin liittyviä toimialakohtaisia erityispiirteitä ja tarkastelulla halusin selvittää mitä tekijöitä myyjien palkitsemiseen liitetään aikaisemman tutkimuksen valossa. Valitsin kolme keskeisintä Williamsin ja Plouffen (2007) käyttämäänsä julkaisua (Journal of Marketing, Journal of Marketing Research ja Marketing Science). Rajasin haun aikavälille 1985–2002, koska vanhemmat julkaisut olivat eri tietokannassa. Palkitsemiseen liittyviä artikkeleita jäi kokonaisuudessaan jäljelle 27 alkuperäisestä 30:stä. Williamsin ym. (2007) tutkimuksessa tarkasteltiin julkaisuja välillä 1983–2002. Kolme pois jäänyttä artikkelia on julkaistu ennen vuotta 1985. Hakusanoina toimivat myynti ja palkitseminen. Englanninkieliset hakusanat olivat sales and compensation. Valituista kolmesta julkaisusta löytyi kyseiseltä ajanjaksolta kymmenen tutkimusta, jotka käsittelivät myyjien palkitsemista. Seitsemän julkaisuista oli Marketing Science -lehdessä, kaksi Journal of Marketing Research -lehdessä ja yksi Journal of Marketing -lehdessä. Löydetyistä tutkimuksista kahdessa käsiteltiin myyntikiintiöitä (sales quotas). Kolme keskeisintä julkaisua sisälsi 37 % aihepiiriin liittyvästä tutkimuksesta kyseisellä ajanjaksolla. Lisäksi sovelsin samaa periaatetta uudessa haussa samojen julkaisujen osalta. Tarkasteluun otettiin nyt uudemmat julkaisut välillä 2003–2014. Uuden haun perusteella löytyi neljä julkaisua, jotka käsittelivät myyjien palkitsemista.

Kaksi näistä on julkaistu Marketing Science -lehdessä. Journal of Marketing Science ja Journal of Marketing ovat molemmat julkaisseet yhden palkitsemiseen liittyvän tutkimuksen.

Yhteensä tarkastelussa on neljätoista tutkimusta. Ne muodostavat pohjan myynnin palkitsemistutkimuksen käsittelylle, vaikka lisäksi käytettiin myös muuta aineistoa. Puhtaasti suoritusperusteisia tutkimuksia on kuusi (Basu ym. 1985; Caldieraro & Coughlan 2007; Coughlan & Sen 1989; Lal & Staelin 1986; Lo, Ghosh & Lafontaine 2011; Rao 1990). Raon tutkimus luokitellaan suoritusperusteiseksi, koska se tukee agenttiteoriaa ja komissioiden käyttöä. Myyntikiintiöitä käsitellään kahdessa tapauksessa (Gaba & Kalra 1999; Ross 1991). Yksi tutkimus käsittelee myyntikilpailuja (Kalra ym. 2001). Käyttäytymisperusteisia tai tiimiperusteisia tutkimuksia on niin ikään yksi (Oliver & Andersson 1994). Palkitsemista yleisesti käsittelee neljä tutkimusta, ja näitä ei voida kategorisoida suoraan suoritusperusteisiksi. Rouziès ym. (2009) käsittelevät myyjien palkitsemista kokonaisuudessaan. Joseph ja Thevaranjan (1998) käsittelevät myyjien monitorointia (agenttiteoreettisesta näkökulmasta), Kishore, Rao, Narasimhan ja John (2013) vertailevat myyntikiintiötä ja komissiota kenttätutkimuksella. John ja Weitz (1989) käsittelevät palkkausta TCA (transactional cost analysis) näkökulmasta. Rajauksen yhteneväisyyttä Williamsin ja Plouffen (2007) tutkimukseen ei voida täysin todentaa myyntikiintiöiden ja palkitsemisen osalta. Periaatteena pyrin kuitenkin noudattamaan heidän sisällön analyysiaan, jossa useita eri aiheita käsittelevistä tutkimuksista on pyritty identifioimaan tutkimuksen pääasiallinen kategoria. Tarkastelluista tutkimuksista yksikään ei ollut tapaustutkimus. Kishoren ym. (2013) tutkimus oli ainoa, jossa tarkasteltiin yksittäisen myyntiorganisaation toimintaympäristöä ja palkitsemista, mutta sekään ei kuvaa yksityiskohtaisesti tutkimuksen kohdeyrityksen palkitsemisjärjestelmää.

4.4.1 Tuloperusteiset järjestelmät - agenttiteoria

Agenttiteoriaa on sovellettu laajasti taloustieteissä, ja se on dominoinut myös myynnin palkitsemiseen liittyvää tutkimuskenttää ilmestymisestään lähtien (Murali ym. 2010). Agenttiteoria keskittyy optimaalisen sopimuksen löytämiseen päämiehen (yritys) ja agentin (työntekijä) välille. Päämies toivoo agentin toimivan yrityksen etujen mukaisesti, mutta yritys ei voi arvioida agentin toteuttamia pyrkimyksiä (John & Weitz 1989). Tämän johdosta päämies käyttää palkitsemista keinona varmistaa etujen yhteneväisyys hänen ja agentin välillä (Hulkko ym. 2002). Myyjä (agentti) valitsee suoritusasteen punniten vaihtoehtoja kompensatiojärjestelmän tuomasta odotetusta hyödystä ja myyntipyrkimykseen kuluvista ponnisteluista (Basu ym. 1985). Motivaatioteorioiden

osalta näkemys vastaa odotusarvoteoriaa, jossa henkilö arvioi, onko palkitseminen yhteydessä suoritukseen ja missä määrin palkitseminen on väline saavuttaa houkuttelevia asioita (Hakonen, 2012).

Myyntiorganisaatiot ovat perinteisesti käyttäneet yksilölliseen suoritukseen perustuvia malleja ja näistä agenttiteoriaa on käytetty yleisesti mallien pohjana. Perinteiset mallit olettavat, että myyjän myyntipyrkimys on yksiulotteinen, ja näin ollen ne usein liialti yksinkertaistavat myyntitapahtumaa (Erevelles ym. 2004.) Erevelles ym. (2004) antavat esimerkin auton myynnistä. Esitetyn logiikan mukaisesti myyjän tarvitsee suorittaa vain yksi kriittinen toimenpide, esimerkiksi hinnan alennus, joka johtaa kauppaan. Myyntitilanteet pitävät todellisuudessa sisällään kuitenkin useita eri dimensioita – myös pitkällä aikavälillä (vrt. Kairisto-Mertanen 2003). Auton myyjän täytyy todellisuudessa opetella auton ominaisuudet, jotta hän voi verrata niitä muihin autoihin. Hänen täytyy pystyä esittämään ja artikuloimaan ostajan kannalta olennainen informaatio. Lisäksi hänen täytyy rakentaa suhdetta asiakkaaseen sekä samalla kuvastaa yrityksen arvoja ja imagoa. (Erevelles ym. 2004.) Yrityksen voi olla mahdoton mitata myyjien myyntipyrkimystä. Myyntiin liittyy usein myös epävarmuutta esimerkiksi markkinoiden osalta, ja myyntilohkot ovat usein heterogeenisiä lohkon mahdollisuuksien ja lohkon hoitamiseen liittyvien panosten osalta. Yrityksellä ei ole usein kaikkea tarvittavaa informaatiota päätöksenteon tueksi, ja se voi lisäksi tavoitella esimerkiksi myyjien parempaa yhteistyötä. Myyntijoukkueiden palkitsemiseen liittyvä agenttiteoreettinen tutkimus voidaankin jaotella palkitsemisjärjestelmän kompleksisuuden, ehdotetun ratkaisun ja sopimuksen tyyppin mukaan (Kuva 11).

Kuva 11. Agenttiteoreettinen tutkimus myyntijoukkueen palkitsemisesta (Brown ym. 2005, 162).

Agenttiteoreettinen tutkimus myyntijoukkueen palkitsemisesta				
Myynninjohtajan kohtaama myynnin kannustimien sopimushaasteiden kompleksisuus	Ehdotettu ratkaisu	Kirjallisuus	Sopimuksen tyyppi	
Yksinkertainen	Myyjien myyntipyrkimys on havaittavissa	Kiinteä palkka	Yksi agentti, yksilölliset sopimukset	
↑	Myyjien myyntipyrkimys ei ole havaittavissa (EH)	Suora komissio	Farley (1964); Srinivasan (1981)	
	EH + Myynnin epävarmuus (E) + Dynamiikka	Palkka ja komissio	Basu ym. (1985); Lal & Srinivasan (1983); Dearden & Lillen (1990)	
	EH + E + Myyntikentän heterogeenisuus (H)	Palkka ja myyntikiintiöt	Mantrala, Sinha & Zoltners (1994); Raju & Srinivasan (1994)	Useita agentteja, yksilölliset sopimukset
	EH + E + H + Epäsymmetrinen informaatio	Valikoima vaihtoehtoisista kiintiöistä	Lal & Staelin (1986); Rao (1990); Mantrala & Raman (1990); Mantrala, Raman & Desiraju (1997)	
	EH + E + H + korreloiva häiriö ja/tai kustannukset, jotka vaikuttavat lopputuloksen soveltavuuteen myyjän suorituksen mittaamisessa	Suoritustasojen vertailu tai suoritusperusteiset kilpailut	Lazear & Rosen (1981); Nalebuff & Stiglitz (1983); Kalra & Shi (2001)	Useita agentteja, toisistaan riippuvat sopimukset
Kompleksi	Tiimityön edistäminen	Kollektiiviset tai tiimiperustaiset palkitsemisjärjestelmät	Holmström (1982); Lazear (1988)	

4.4.2 Tuloperusteiset järjestelmät - myyntikiintiöt

Myyntikiintiöt perustuvat agenttiteoriaan, ja kiintiöt ovat käytössä useissa myyntiorganisaatioissa. Myyntikiintiöön perustuvat bonukset ja/tai komissiot ovat kaksi yleisimmin käytettyä tulospalkkion muotoa myynnissä. (Schwepker & Good 2012.) SMKJ:n työmarkkinatutkimuksen perusteella tämä näyttäisi pätevän myös heidän jäsenkuntansa osalta Suomessa (SMKJ työmarkkinatutkimus 2013). Myyntikiintiöön perustuva palkitsemisjärjestelmä tarjoaa myyjälle yleensä kiinteän palkan, jota täydennetään komissiolla. Komissio on ennalta määritelty osuus myyntikiintiön ylittävästä myynnin arvosta (Raju & Srinivasan 1996). Myyntikiintiöiden yhteydessä käytetään yleisesti kahdentyyppisiä muuttuvan palkan elementtejä: (1) bonukset, joita maksetaan kiintiön saavuttamisesta ja (2) yksikkökohtainen komissio, jota maksetaan kiintiön ylittävästä myynnistä. Kiintiöperusteisessa palkkajärjestelmässä on määritelty tietty minimitaso tai raja-arvo, johon

viitataan usein "kiintiönä", jonka jälkeen myyjä saa tulospalkkiota (Kishore ym. 2013.) Myyntikiintiötä käytetään yleensä myyjän suorituksen arviointiin, ja näin ollen kiintiö toimii referenssipisteenä myös myyjälle, mikä vaikuttaa heidän toimintaansa (Oliver & Anderson 1994; Ross 1991). Sopivien tasojen asettaminen kiintiöille on tärkeää myyjien motivoinnin ja yrityksen tuloksen maksimoinnin vuoksi. Myyjät, jotka kokevat kiintiön saavuttamisen mahdolliseksi, valitsevat parhaan vaihtoehdon kiintiön saavuttamiseen. Yrityksen tulisikin huolehtia, miten kompensatiojärjestelmä liittyy tavoitteisiin, joita yritys haluaa myyjien saavuttavan ja minkälaisen viestin yritys lähettää myyjille valituilla kiintiöillä. Kiintiön asettamisen prosessin pitäisi sisältää paljon enemmän kuin vain budjetin asettamisen myynnille tai tuotteelle. Yrityksen pitäisi tarkastella myös vaikutuksia myyjien päätöksentekoprosessiin ja motivaatioon. (Ross 1991.) Myyjien myyntikiintiöihin liittyviä huolia vähentääkseen Johdon tulisi toteuttaa selkeitä aktiviteetteja, jotka johtavat parempaan myyntisuoritukseen ja toivottuun käyttäytymiseen. Tavoitteiden selkeä kommunikaatio ei riitä myyntiorganisaatiossa, vaan tavoitteiden tulee perustua todelliseen mahdollisuuteen saavutusten osalta. Liian korkealentoiset tavoitteet saavat aikaan negatiivisia seurauksia myyntijoukkueessa. Nykyinen taloudellinen tilanne huomioon ottaen yritykset saattavat kohdata haasteita, jotka ovat keskeisiä yrityksen menestymisen kannalta. Johto voi olla halukas kasvattamaan myyntikiintiötä tarkoituksenaan parantaa tuottavuutta. Myyntikiintiöllä tai tarkemmin yksilön kokemuksella myyntikiintiöstä voi kuitenkin olla odottamattomia seurauksia yrityksen kannalta. Myyntikiintiöiden voidaan ajatella kannustavan ja ohjaavan myyjiä, mutta ne voivat vaikuttaa negatiivisesti myyjien käyttäytymiseen ja myyntisuoritukseen. Liian haastavien myyntikiintiöiden on havaittu vaikuttavan negatiivisesti myyjien luottamukseen yritystä kohtaan johtuen tavoitteiden haastavuudesta tai puhtaasta mahdottomuudesta (myyjän alhaisempi suoritustaso johtuen tehtävän vaikeudesta, kannustamattomuudesta tai turhautumisesta jne.). Myyntikiintiöt pitäisi pystyä avaamaan myyntijoukkueelle, ja niiden oikeudenmukaisuus tulisi olla perusteltavissa. (Schwepker & Good 2012.) Oheinen tukee palkitsemisen oikeudenmukaisuuden tutkimuksen esittämiä näkemyksiä. Suoritustason lasku on yhteneväinen myös aikaisemman tavoiteasetantaa käsittelevät tutkimuksen kanssa (vrt. Locke & Latham 2002; Seijits & Latham 2000).

Tietyt myyjien palkitsemismallit suosittelevat, että yrityksen pitäisi rakentaa yksilöllinen palkitsemisjärjestelmä eri lohkoille (vrt. Basu ym. 1985). Myyjien keskuudessa esiintyy vaihtelua tehokkuuden, riskinsietokyvyn, myyntisuoritukseen käytetyn negatiivisen hyödyn ja

vaihtoehtoisten työpaikkojen osalta. Peruspalkka ja komissiotaso muuttuvat, mikäli lohkon rakenne muuttuu. (Raju & Srivnivasan 1996.) Yksinkertaisessa myyntikiintiöjärjestelmässä peruspalkka ja komissiotaso ovat stabiileja koko myyntijoukkueen osalta. Lohkojen ja myyjien heterogeenisyyttä huomioidaan säätämällä myyntikiintiötä (Raju & Srivnivasan 1996; Zoltners ym. 2008). Myyntikiintiö tarjoaa myyjälle täydennyksen palkkaan, jos ennalta määritelty myyntikiintiö täyttyy (Raju & Srivnivasan 1996).

4.4.3 Käyttäytymiseen perustuvat järjestelmät

Käyttäytymis- ja tulosperusteisilla järjestelmillä on samat tavoitteet (esimerkiksi myyjän kannattavuus organisaatiolle), mutta ne kuvastavat kuitenkin hyvin erityyppisiä johtamisfilosofioita. Tulosperustainen järjestelmä perustuu "laissez-faire" -lähtökohtaan, jossa myyjän oletetaan oleva paras asiantuntija myyntipyrkimysten suuntaamisen osalta. Tulosperustaisessa järjestelmässä hallinnointia ohjataan kepillä ja porkkanalla. Johdon osallistuminen on vähäisempää, ja myyjä mitataan tuloksen kautta. (Oliver & Anderson 1994.) Ympäristöön liittyvä yrittämisen riski siirretään yritykseltä myyjälle, koska yrityksen taloudellinen sitoutuminen myyjään on riippuvainen hänen myynnistään (Basu ym. 1985).

Tulosperustainen järjestelmä vaatii minimalistisen hallinnoinnin, koska taloudelliset kannustimet korvaavat johdon aktiivisen läsnäolon. Vastakohtaisesti käyttäytymisperusteinen järjestelmä on jossain määrin holhoava. Käyttäytymisperusteisessa järjestelmässä on tyypillistä korkea monitoroinnin taso ja puuttuminen aktiviteetteihin. Järjestelmä on subjektiivisempi ja keskittyy tyypillisesti myyjän työpanostukseen (esimerkiksi toimenpiteet ja myyntistrategiat). Panokset eivät ole tulosten indikaattori, mutta niiden uskotaan tuovan yritykselle tuloksia tulevaisuudessa. Johtajat ohjaavat myyjä toteuttamaan tiettyjä toimenpiteitä, joita he pitävät oikeina yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Tämä mahdollistaa suorituksen ulkopuoliset tavoitteet, kuten palvelun ja asiakassuhteiden kehittämisen. Käyttäytymisperusteisessa järjestelmässä myyjien valtuutuksen sijaan vastuu siirretään yrityksen johdolle. Johto ohjaa myyjien tekemistä ja vastaa näin ollen tuloksesta. (Oliver & Anderson 1994.) Palkitseminen perustuu yleensä kiinteään palkkaan, koska se rohkaisee myyjä hyväksymään johdon legitimitetin (John & Weitz 1989).

4.5 Yhteenveto teoriasta ja tutkimuskentän tilasta

Wernerin ja Wardin (2004) laajassa tutkimuskentän tilaa käsittelevässä tarkastelussa vain 20 % aineistoista tuli Yhdysvaltojen ulkopuolelta, joten maantieteellistä keskittymistä voidaan pitää ylikorostuneena. Tämän johdosta tutkijat kyseenalaistavat tulosten yleistettävyyttä globaalissa kontekstissa. Myös Rouziès ym. (2009) korostavat palkitsemisen tutkimuksen merkitystä myyntiorganisaation näkökulmasta laajemmassa kulttuurisessa kontekstissa. Lisäksi yritysten välinen (B-to-B) myynti on vähän tutkittu osa-alue kansainvälisessä palkitsemisen tutkimuksessa (Rouziès ym. 2009). Pääosa tutkimuksista on toteutettu hyödyntäen määrällisiä menetelmiä, ja Werner ja Ward (2004) eivät tarkastelussaan löytäneet yhtään puhtaasti laadullista tutkimusta. Gomez-Mejia ja Welbourne (1988) sekä Heneman ja Judge (2000) ovat esittäneet, että tutkimuskenttä hyötyisi laajoista tapaustutkimuksista, haastatteluista ja havainnoinneista. Wernerin ym. (2004) toteavat, että laadullinen tutkimus voisi olla erittäin hyödyllistä teorian rakentamisessa tärkeiden palkitsemiseen liittyvien tekijöiden tunnistamisen osalta, ja kyseisen tutkimussuunnan nähtäisiin tuottavan lisäarvoa tutkimuskentälle. Esimerkiksi Gerhart ja Rynes (2003) suosittelivat teoreettista triangulaatiota taloustieteellisen ja psykologisen tutkimuksen osalta. Werner ja Ward (2004) ehdottivat tätä myös kompensatiopsykologiaa ja organisaation oikeudenmukaisuutta käsittelevän tutkimuksen suhteen. Nykyisin pääosa tutkimuksista on edelleen toteutettu vain yhdestä näkökulmasta, ja näin ollen palkitsemisen tutkimus voidaan usein kategorisoida tiettyyn osa-alueeseen kuuluvaksi. Muutamissa tutkimuksissa tarkastellaan myös eri osa-alueiden yhteyttä toisiinsa (Werner & Ward 2004); niin on tehty myös tässä tutkimuksessa. Aikaisemmassa tutkimuksessa on todettu, että menetelmien ja teorioiden triangulaatiota hyödyntävällä tutkimuksella voitaisiin tarkastella, kuinka palkitsemisen vuorovaikutus toimii suhteessa ympäristöön, yritykseen ja työhön liittyviin tekijöihin sekä koettuun oikeudenmukaisuuteen ja sen synnyttämiin vaikutuksiin (Werner & Ward 2004).

MITÄ TIEDETÄÄN – Palkitsemisen tutkimuskenttä on yhdenmukainen rahan vaikutuksesta yksilön suoritukseen (Gerhart & Rynes, 2003; Werner & Ward 2004). Oikeudenmukaisuus vaikuttaa palkittavien kokemukseen palkitsemisjärjestelmästä (ks. Leventhal 1980; Folger & Konovsky 1989). Menettelytapojen oikeudenmukaisuuden on havaittu vaikuttavan koettuun jaon oikeudenmukaisuuteen sekä palkitsemisjärjestelmän toimivuuteen ja sen hyväksyntään niin mittareiden kuin muiden rakenteellisten tekijöiden osalta. (Werner & Ward 2004).

Menettelytapojen oikeudenmukaisuus vaikuttaa myös kunnioitukseen ja luottamukseen yrityksen johtoa kohtaan (Cropanzano ym, 2007). Palkitsemisjärjestelmän rakenne on tutkimusten perusteella yhteydessä sille annettuun merkitykseen ja vaikutuksiin (Hakonen 2006). Perusajatus pääosassa myyjien palkitsemisjärjestelmiä on, että myyjien myyntipyrkimystä pitäisi palkita tasapuolisesti. Tasapuolisuudella tarkoitetaan myyntilohkojen heterogeenisyyden huomioimista tavoiteasetannassa. (Basu ym. 1985.) Palkitsemisjärjestelmä on myynnissä keskeinen johtamistyökalu (Babakus ym. 1996), ja hyvin toimiva järjestelmä edesauttaa myyjien ohjausta (Chonko ym. 1992).

Palkitsemisjärjestelmät ovat keskeisiä myyjien motivoinnin, uusien myyjien houkuttelun sekä laadukkaan myyntikentän ylläpitämisessä (Albers 1996; Boles, Dudley, Onyemah, Rouziès & Weeks. 2012; Brown ym. 2005; Lopez ym. 2006). Hyviin myyjiin liitetään parempiasiakastytyväisyys ja yrityksen suorituskyky (Evanschitzky, Sharma & Prykop 2012; Ross 1991; Zoltners ym. 2008). Myyjien palkkoihin liittyy merkittäviä kustannuksia, mutta epäsuorat kustannukset voivat olla vielä suuremmat esimerkiksi hyvän myyjän lopettaessa (Boles ym. 2012; Zoltners ym. 2008). Myyjien palkkiot on yleensä sidottu heidän tuloksiinsa, ja pääosaa myyjiä palkitaan tulosperusteisesti (Basu ym. 1985; John & Weitz 1989; Lal & Staelin 1986;). Yritykset käyttävät tulosperusteisia järjestelmiä, koska myyjän myyntipyrkimys on yleensä vaikeasti mitattavissa (Anderson & Oliver 1987; Basu ym. 1985) ja myyntipyrkimysten määrä ei korreloi suoraan myyjän menestymisen kanssa (vrt. Erevelles ym. 2004; Kairisto-Mertanen, 2003). Toisin sanoen myyjä, joka tapaa paljon asiakkaita, ei välttämättä onnistu myymään heille mitään tai myy vähemmän kuin myyjä, joka tapaa asiakkaita suhteessa harvemmin. Näin ollen tuloksen avulla voidaan mitata myyjän osaamista ja palkita häntä sen perusteella. Myyjän onnistumiseen vaikuttaa kuitenkin myös myyntilohkojen rakenne vaaditun työmäärän ja lohkon potentiaalin osalta (Zoltners & Lorimer 2000). Työmäärään liitetään työhön käytettävä aika, mihin vaikuttaa merkittävästi lohkon maantiede. Potentiaaliin liitetään esimerkiksi asiakasmäärä, asiakkuuksien koko ja mahdollisuudet. Rakennustoimialan mahdollisuuksiin on aikaisemmassa tutkimuksessa liitetty muun muassa aloitukset, asiakasmäärät ja alueen ennustettu väestön kasvu. Hyvin toteutetut myyntilohkot myötävaikuttavat oikeudenmukaiseen suorituksen arviointiin ja palkitsemisjärjestelmään. (Zoltners & Lorimer 2000.) Yrityksen asettamat myyntitavoitteet tulisi olla perusteltavissa, koska liian haastavien tavoitteiden on havaittu vaikuttavan negatiivisesti

myyjien suoritukseen ja luottamukseen yritystä kohtaan (Locke & Latham 2002; Schwepker & Good 2012; Seijits & Latham 2000).

MITÄ EI TIEDETÄ - Tutkimuksissa ei yleensä kuvata yritysten käyttämiä palkitsemisjärjestelmiä, minkä vuoksi tapaustutkimusten merkitystä tutkimuskentälle on korostettu (Werner & Ward 2004). Kattavat kuvaukset käytetyistä palkitsemisjärjestelmistä puuttuvat. Nykyisellään ei löydy tietoa, miten yritysten palkitsemisjärjestelmän rakenne käytännössä huomioi myyjien tasa-arvoisuuden ja tasapuolisuuden, mitä tekijöitä tulisi huomioida ja miten järjestelmän kohteena olevat myyjät kokevat edellä mainitut tekijät, joiden tiedetään vaikuttavan koettuun oikeudenmukaisuuteen. Ramaswami ja Singh (2003) ovat tutkineet kuinka myyjät tulkitsevat tulospalkkion oikeudenmukaisuutta, mutta tutkimus ei kuvaa käytettyjä palkitsemisjärjestelmiä. Taloustieteellisessä tutkimuksessa on huomioitu muun muassa riskin merkitys palkitsemiselle (Basu ym. 1985; Miceli & Heneman 2000). Riskiin voidaan liittää esimerkiksi markkinoiden supistuminen (Basu ym. 1985). Lisääntynyttä riskiä tulisi kompensoida, mutta sitä, kuinka yritykset käytännössä huomioivat tämän riskin, ei tiedetä. Tietoa ei ole myöskään siitä, kuinka yksilöt reagoivat palkkariskiin. (Wiseman, Gomez-Mejia & Fugate 2002.) Myynnin tutkimuksessa on kiinnitetty hyvin vähän huomiota eri osastojen merkityksestä myyntiin (Williamas & Plouffe 2007). Yrityksellä voi olla käytössä useita muita resursseja, kuten tuotespecialisteja, jotka myötävaikuttavat yksittäisen myyjän onnistumiseen (Zoltners & Lorimer 2000). On kuitenkin epäselvää, kuinka yritykset huomioivat näitä vaikutuksia. Epäselvää on myös, kuinka yritykset käytännössä huomioivat lohkojen heterogeenisyyttä, vaikka sitä pidetään keskeisenä myyntikiintiöiden asettamisen kannalta. Myyntilohkojen tasavertaisen rakenteen, palkitsemisen ja tavoiteasetannan onkin todettu kaipaavan vielä lisätutkimusta (Bush & Grant 1994; Williamas & Plouffe 2007; Zoltners ym. 2008). Edellä kuvatut osa-alueet ovat kuitenkin usein osittain päällekkäisiä, kuten myynnin tutkimusta käsittelevässä luvussa todettiin. Esimerkkinä voidaan ajatella periaatteeltaan hyvin toimivaa palkitsemisjärjestelmää. Järjestelmä ei välttämättä tuota toivottuja vaikutuksia käytännössä, jos lohkorakenteiden ei koeta olevan tasapuolisia (esimerkiksi maantieteen tai potentiaalisen osalta) ja myyjät voivat kokea tilanteen epäoikeudenmukaiseksi. Yhden osa-alueen optimointi vaatii yleensä aina muiden siihen liittyvien tekijöiden laajempaa tarkastelua (Mantrala ym. 2010). Palkkaeroista eri työntekijäryhmien välillä ei ole tehty juurikaan aikaisempaa tutkimusta (Werner & Ward 2004). On epäselvää, miten palkan tulisi muuttua eri tasoilla ja miten se vaikuttaa esimerkiksi yksilöiden kokemukseen jaon oikeudenmukaisuudesta.

(Rynes & Bono 2000.) Myös eettiset kysymykset ovat jääneet oikeudenmukaisuuden osalta vähälle huomiolle (Werner & Ward 2004). Myynnistä on tehty paljon akateemista tutkimusta, mutta se vaikuttaa harvoin löytävän tietä käytäntöön (Williamas & Plouffe 2007). Edellä esitettyjen avoimien kysymysten osalta tutkimuksessa keskitytään laajentamaan ymmärrystä yritysten käyttämistä myynnin palkitsemisjärjestelmistä tapaustutkimuksen avulla. Tutkimuksessa tarkastellaan yrityksen palkitsemisjärjestelmän vaikutusmekanismia ja järjestelmän toimivuutta. Myyjien kokemuksia palkitsemisjärjestelmästä ja siihen liittyvistä käytännöistä tarkastellaan kaikkien oikeudenmukaisuuden dimensioiden osalta. Tutkimus fokusoituu erityisesti kohdeyrityksen tulospalkkiojärjestelmään, sekä teknisten myyjien kokemukseen palkitsemisesta ja sen oikeudenmukaisuudesta. Työ on pyritty rakentamaan mahdollisimman käytännönläheiseksi, jotta se hyödyttäisi näiden asioiden parissa toimivia henkilöitä.

5. TUTKIMUSPROSESSI

Oheisessa luvussa käydään läpi tutkimusprosessin vaiheet, kuten Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara ovat ne kuvanneet (2009). Ensimmäiseksi käydään läpi ongelman asettelu, tutkimuskysymykset ja tieteenfilosofiset valinnat. Toiseksi paneudutaan tutkimusstrategiaan ja menetelmävalintoihin. Kolmanneksi esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja tutkimuksen rajaus. Neljänneksi lukija perehdytetään tutkimuksen aineiston keruuseen ja analysointiin. Viidenneksi otetaan kantaa tutkimusetiikkaan ja tutkijan positioon. Tutkimuksen raportointi, tuloksien esittely ja niiden tulkinta tehdään luvuissa seitsemän ja kahdeksan.

5.1 Ongelman asettelu, tieteenfilosofiset valinnat ja tutkimuskysymykset

Kaikella tutkimuksella on jokin tarkoitus. Tutkimusongelma voi olla luonteeltaan kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. Tutkimukseen voi sisältyä kuitenkin useampi kuin yksi tarkoitus. Ongelman asettelun merkitystä tutkimuksen kululle on keskeinen, vaikka laadullisessa tutkimuksessa usein varaudutaan siihen, että ongelma saattaa muuttua tutkimuksen edetessä. Varsinainen tutkimuskysymys on usein yleisluontoinen tapa hahmottaa tutkittavaa kokonaisuutta, ja siihen pyritään vastaamaan alakysymysten kautta. Kysymyksiä esitettäessä selvitetään, miksi päädyttiin juuri näihin kysymyksiin. (Hirsjärvi ym. 2009.)

Tämän tutkimuksen lähtökohtana oli selvittää seuraavat tutkimuskysymykset:

Pääkysymys:

- Miten yrityksen teknisten myyjien nykyinen palkitsemisjärjestelmä toimii?

Lisäkysymykset:

- Millaiset ovat yrityksen palkitsemisjärjestelmän tavoitteet, rakenne, toiminnot ja vaikutukset?
- Miten yrityksen tekniset myyjät kokevat nykyisen järjestelmän?
- Liittyvätkö kokemukset palkitsemisen oikeudenmukaisuuteen?
- Mitä tekijöitä palkitsemisjärjestelmän osalta tulisi myyntiorganisaatiossa ottaa huomioon aikaisemman tutkimuksen ja saatujen tulosten valossa?

Tutkimuskysymysten kannalta keskeistä on tuoda esiin suoramyyntiorganisaation erityispiirteet ja huomioida myös kohdeyrityksen toimialan vaikutus tutkimukselle. Edellä mainittuihin tutkimuskysymyksiin päädyttiin yrityksestä ennalta saatujen tietojen sekä palkitsemiseen liittyvien teorioiden perusteella. Esitietona toimivat muun muassa yrityksessä aikaisemmin toteutetut kyselyt, jotka esitellään luvussa kuusi sekä työntekijöiden havainnointi. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, joten siinä on kuvattu tarkasti yrityksessä nykyisin käytössä oleva palkitsemisjärjestelmä. Palkkatyytyväisyys ja oikeudenmukaisuus on aikaisemmassa tutkimuksessa yhdistetty toimiviin palkitsemisjärjestelmiin. Esitietojen valossa edellä mainittujen tekijöiden osalta havaittiin kohdeyrityksessä tiettyjä haasteita, joten aihetta haluttiin tarkastella syvällisemmin. Näkökulmaa pyrittiin kuitenkin laajentamaan myös myynnistä tehdyn tutkimuksen valossa. Palkitsemisjärjestelmän rakenne ja prosessit vaikuttavat yksilöiden kokemuksiin palkitsemisesta. Tutkimuksessa pyrittiin kartoittamaan, kuvailemaan ja osin myös selittämään yrityksen myyjien kokemuksia palkitsemisen vaikutusmekanismien ja toimivuuden osalta. Lisäksi vaikutusmekanismeja ja toimivuutta tarkasteltiin myös teoriapohjaisesti aikaisempaan tutkimukseen nojaten. Myyntiorganisaatioon liittyy paljon erityispiirteitä, joita on käsitelty vähän perinteisessä palkitsemisen tutkimuksessa. Tutkimuksessa haluttiin selvittää muun muassa myyntilohkojen rakenteellisten tekijöiden suhdetta ja niiden vaikutuksia yrityksen palkitsemisjärjestelmän rakenteeseen sekä sitä kautta myyjien kokemukseen palkitsemisjärjestelmästä ja sen oikeudenmukaisuudesta. Tutkimuksen pääkysymyksellä kartoitettiin yrityksen palkitsemisen toimivuutta, johon pyrittiin vastaamaan lisäkysymysten avulla. Tutkimuksen filosofista viitekehystä voidaan tarkastella kuvan 12 mukaisesti.

Kuva 12. Tutkimuksen filosofinen viitekehys (Hirsjärvi ym.2009, 130).

TUTKIMUKSEN FILOSOFINEN VIITEKEHYS	
Filosofian alueet ja niiden suhde tutkimukseen	Kysymyksiä
1. Ontologia Esittää kysymyksiä todellisuuden luonteesta.	<ul style="list-style-type: none"> • Mikä on tutkittavan ilmiön luonne? • Mikä on todellista? • Mitä voidaan pitää todisteena?
2. Epistemologia Käsittelee tietämisen alkuperää ja luonnetta sekä tiedon muodostamista.	<ul style="list-style-type: none"> • Mikä suhde vallitsee tutkijan ja tutkittavan kohteen välillä? • Mikä asema arvoilla on ilmiöiden ymmärtämisessä?
3. Logiikka Käsittelee toteen näyttämisen ja todistamisen periaatteita.	<ul style="list-style-type: none"> • Ovatko kausaaliset kytkennät mahdollisia tiedon osien välillä?
4. Teleologia Esittää kysymyksiä tarkoituksesta.	<ul style="list-style-type: none"> • Mitä varten tutkimus tehdään? • Miten tutkimus lisää tietoa tutkittavalla alueella?

Tutkimuksessa kuvataan todellisuutta vain sen tekohetkellä. Ontologisesta lähtökohdasta totena voidaan pitää palkitsemisjärjestelmän rakennetta, joka sekin on altis muutoksille. Tilanne voi yrityksessä olla hyvin erilainen viiden vuoden kuluttua. Yksilöt rakentavat omaa todellisuuttaan havainnoinnin kautta. Yksilöiden kokemusten kautta voidaan tarkastella ryhmän kollektiivista kokemusta, jonka kautta muodostuu kyseisen ryhmän käsitys todellisuudesta. Totena voidaan pitää näin ollen myös henkilöiden kokemuksia järjestelmästä.

Tapaustudkimukseen liittyvä epistemologinen kysymys kuuluu: mitä voidaan oppia yhdestä tapauksesta? Yksittäisen tapauksen havainnoinnilla voidaan tehdä syvällistä tarkastelua ja analysoida intensiivisesti moni-ilmeistä ilmiötä. Olennaista on tapauksen ymmärtäminen ja siitä oppiminen ennemmin kuin sen yleistäminen. (Metsämuuronen 2006.)

Tutkimuskysymysten perustelujen osalta tutkimuksen logiikkaa esiteltiin jo edellä. Tutkimuksessa on kuvattu teknisten myyjien tulkintaa yrityksen palkitsemisjärjestelmästä. Yksilöiden tulkintaa on tarkasteltu suhteessa järjestelmän tavoitteisiin, rakenteeseen, prosesseihin ja havaittuihin vaikutuksiin. Myyjien tulkintojen välille on rakennettu syy- ja seuraussuhteita palkitsemisjärjestelmän rakenteen ja prosessien osalta.

Teleologista lähtökohtaa on käyty läpi tämän kappaleen alussa sekä tutkimuksen johdannossa. Molemmista käydään läpi syitä tutkimuksen tekemiselle. Tutkimuksella pyritään lisäämään tietoa erityisesti myynnin palkitsemisesta. Kuten luvussa neljä todettiin, palkitsemisen ja myynnin tutkimuksessa tapaustutkimukset ovat harvinaisia (Werner & Ward 2004). Suomesta en löytänyt yhtään puhtaasti myyntiorganisaation palkitsemista käsittelevää tutkimusta. Tutkimuksessa kohdeyrityksestä on tehty laaja-alainen kuvaus sen strategian, arvojen, palkkapolitiikan ja palkitsemisjärjestelmän osalta. *"Ilmiön vahva kuvaus tarkoittaa sitä, että tutkija pyrkii perusteellisesti ja kattavasti kuvaamaan tutkimuksen kohteena olevan ilmiön (Hirsjärvi & Hurme 2010, 145)".* Tutkimuksen avulla voidaan parantaa ymmärrystä palkitsemisjärjestelmään liittyvistä tekijöistä kohdeyrityksessä sekä osin myös muissa myyntiorganisaatioissa. Tutkimuksessa on arvioitu palkitsemisjärjestelmää eri teorioiden valossa, joten se voi osaltaan luoda uusia näkökulmia aiheeseen sekä vahvistaa olemassa olevia näkemyksiä. Tutkimuksessa tarkastellaan yrityksen palkitsemisjärjestelmän vaikutusmekanismia. Siinä pyritään kuvailemaan, mistä yrityksen teknisten myyjien tulkinnat kumpuavat ja miten eri käytännöt linkittyvät näihin tulkintoihin myyntiorganisaation kontekstissa. Tutkimus huomio yksilöiden tulkinnan merkityksen palkitsemisen toimivuudelle.

5.2 Tutkimusstrategia ja tutkimusmenetelmät

Tutkimusstrategioita voidaan tyypitellä monin tavoin, näistä yksi on tapaustutkimus. Tapaustutkimukselle on tyypillistä useiden metodien yhdistäminen. Metodien käsite ei ole yksiselitteinen. Yleensä sillä viitataan kuitenkin tiettyjen raamien mukaiseen menettelytapaan, jonka avulla tieteessä pyritään ratkaisemaan ongelmia tai tavoitellaan ja etsitään tietoa. (Hirsjärvi ym. 2009.) Tutkimusstrategian valintaan vaikutti myös sopivan yrityksen löytyminen tutkimuskohteeksi. Tapaustutkimukselle luonteenomaisena voidaan pitää monipuolista ja monella tavalla toteutettua tietojen keräämistä tutkittavasta aiheesta (Metsämuuronen 2006). Tällöin puhutaan ns. triangulaatiosta, jolla tarkoitetaan erilaisten aineistojen ja menetelmien yhdistämistä. Tapaustutkimusta voidaan tehdä niin määrällisesti kuin laadullisesti (Hirsjärvi ym. 2009) tai niitä yhdistelemällä (Hirsjärvi & Hurme 2010). Tutkimuksia voidaan kritisoida liian yksioikoisista menettelyvalinnoista, minkä vuoksi Hirsjärvi ja Hurme (2010) näkevät eri tutkimusmenetelmät toistensa täydentäjinä. Kvalitatiivisia tuloksia voidaan käyttää kvantitatiivisten tulosten selittämiseen (Hirsjärvi & Hurme 2010). Kyseistä lähtökohtaa

hyödynnettiin myös tämän tutkimuksen toteuttamisessa. Monipuolisella tietojen keräämisellä pyritään ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen ja kokonaisvaltaiseen tutkimukseen (Metsämuuronen 2006; Hirsjärvi ym. 2009). Hirsjärvi ym. (2009) suosittelevat käyttämään kyselylomaketta ja haastatteluja, mikäli halutaan saada selville, mitä ihmiset ajattelevat, tuntevat, kokevat tai uskovat. Haastattelua suositellaan niin ikään metodiksi, kun halutaan tulkita kysymyksiä, täsmentää vastauksia tai saada kuvaavia esimerkkejä (Metsämuuronen 2006). Materiaalina voidaan käyttää myös yrityksen omia dokumentteja (Hirsjärvi ym. 2009). Lisäksi tutkija voi hyödyntää havainnointia (Metsämuuronen 2006). Tutkimuksessa hyödynnettiin kaikkia edellä mainittuja menetelmiä tiedon keruun osalta. Tutkimusta voidaan pitää lähes puhtaana tapaustutkimuksena. Siinä on kuitenkin elementtejä myös toimintatutkimuksesta, koska pyrkimyksenä on kehittää kohdeyrityksen palkitsemiskäytäntöjä. Toimintatutkimuksen periaatteena on vastata käytännön toiminnassa havaittuun ongelmaan (Metsämuuronen 2006).

5.3 Teorettinen viitekehys ja tutkimuksen rajaus

Tutkimuksen rajaus sisältää ainoastaan aineellisen palkitsemisen kohdeyrityksen teknisten myyjien osalta, kuten johdantoluvussa todettiin. Aineellisen palkitsemisen osalta se käsittää vain suorat rahapalkkiot. Peruspalkka ja tulospalkkiot muodostavat yrityksen teknisten myyjien palkitsemisjärjestelmän perustan, joten ne ovat tarkastelun keskiössä. Tutkimus fokusoituu erityisesti kohdeyrityksen tulospalkkiojärjestelmään sekä teknisten myyjien kokemuksiin palkitsemisesta ja sen oikeudenmukaisuudesta. Tutkimuksen näkökulma rajoittuu näin ollen yrityksen teknisiin myyjiin, ja siinä ei käsitellä johdon näkökulmaa järjestelmän toimivuudesta, vaikka palkitsemisen prosessien suhteen on hyödynnetty aineistoa myös yrityksen keskijohdon osalta.

Tutkimuksen teorettinen viitekehys pohjautuu osittain Aalto-yliopiston (entisen Teknillisen korkeakoulun) palkitsemisen tutkimusohjelmassa kehitettyyn palkitsemisen toimivuusmalliin. Toimivuusmallin perustana ovat useat eri teoriat ja tutkimusperinteet. Kyseinen malli on alun perin kehitetty tulospalkkauksen toimivuuden tutkimukseen, mutta se soveltuu kuitenkin hyvin myös muihin palkitsemisjärjestelmiin. Palkitsemisen vaikutusmekanismi ja toimivuusmalli on esitelty sivulla 19. Toimivuusmallissa tarkastellaan palkitsemisjärjestelmää kahdesta eri näkökulmasta – suunnittelun sekä kokemusten näkökulmasta.

Suunnittelunäkökulmasta arvioidaan järjestelmän tarkoitusta, rakennetta ja prosesseja. Kokemusten näkökulmasta arvioidaan sitä, kuinka ihmiset järjestelmän kokevat ja mitä vaikutuksia se synnyttää (vrt. Hulkko ym. 2002). Tutkimuksessa suunnittelunäkökulmaa on lähestytty rakenteen osalta osin teoriaperusteisesti myynnin ja palkitsemisen tutkimuksen teorioiden pohjalta eli teoriaa on käytetty tutkimuksen apuvälineenä palkitsemisjärjestelmän rakenteen tarkastelussa (vrt. Hirsjärvi ym. 2009). Rakenteelliset tekijät, kuten palkkataso, vaikuttavat kuitenkin myös henkilöstön kokemuksiin palkitsemisjärjestelmästä. Tutkimuksessa myyjien tulkintaa lähestyttiin erityisesti palkitsemisen oikeudenmukaisuuteen liittyvien teorioiden valossa. Palkitsemisjärjestelmän rakenteen ja prosessien tarkastelulla pyrittiin kartoittamaan ja kuvailemaan järjestelmää sekä teknisten myyjien kokemuksia palkitsemisjärjestelmästä ja palkitsemiseen liittyvistä käytännöistä, jotka synnyttivät palkitsemisen vaikutukset. Myyjien tulkinta on pyritty yhdistämään myynnin ja palkitsemisen tutkimuksen nykyisiin teorioihin. Aihetta olisi voinut tutkia vain jostain teoreettisesta lähtökohdasta, esimerkiksi oikeudenmukaisuuden näkökulmasta. Tutkimuksessa on kuitenkin hyödynnetty triangulaatiota niin menetelmien kuin teorian osalta. Tutkimuksessa on pyritty nivomaan yhteen sekä palkitsemisen että myynnin tutkimusta. Syynä tähän on, että laajemman teoriapohjan avulla aihetta voidaan tarkastella kokonaisvaltaisemmin, vaikka tämä toki asetti myös haasteita tutkimuksen toteuttamiselle. Ilman laajaa teoriapohjaa olisi kuitenkin mahdotonta ottaa kantaa esimerkiksi siihen, mitä tekijöitä myyntiorganisaatiossa tulisi huomioida palkitsemisjärjestelmän osalta, koska vastauksia näihin kysymyksiin ei ole esitetty perinteisessä palkitsemistutkimuksessa.

Tutkimuksessa palkitsemisjärjestelmän toimivuutta arvioidaan suhteessa palkitsemisen vaikutusmekanismeihin ja toimivuusmalliin, joka on esitelty luvussa kaksi. Arviointi tehdään tarkoituksen, rakenteen, prosessien, tulkinnan ja vaikutusten kautta. Hakosen ym. (2005) määritelmän mukaan palkitsemista voidaan pitää toimivana, kun se täyttää kolme kriteeriä: (1) se on linjassa tai yhteensopiva organisaation tavoitteiden kanssa, (2) sillä on toivottuja vaikutuksia ja (3) johto ja henkilöstö pitävät sitä hyvänä (Hakonen ym. 2005).

5.4 Aineiston keruu ja analysointi

Tutkimukseen kerättiin aineistoa useista eri lähteistä. Tutkimuksessa hyödynnettiin dokumentteja, kyselylomaketta, haastatteluja ja havainnointia. Keskeisenä pohjana yrityksen ja sen palkkajärjestelmän kuvaukselle toimivat valmiit aineistot eli yrityksen omat dokumentit (vrt.

Hirsjärvi ym. 2009) sekä havainnointi (vrt. Metsämuuronen 2006). Dokumentit sisältävät kaikki yrityksen Word-, Excel-, PowerPoint- ja PDF-muodossa tehdyt julkaisut, joita hyödynnettiin tutkimuksessa. Dokumentit sisältävät muun muassa yrityksen palkkapolitiikan, tulospalkkiotaulukot, ulosmaksukertoimet, henkilöstö- ja GPTW-kyselyn tulokset, strategiaesitykset ja kokouspöytäkirjat. Dokumentit kerättiin vuosien 2012-2014 aikana. Havainnoinnin osalta hyödynnettiin osallistuvaa havainnointia palkitsemiseen liittyvissä keskusteluissa, palkkatyöryhmän työskentelyssä, sähköpostien vaihdannassa ja yrityksen strategiaesityksessä (vrt. Metsämuuronen 2006). Yrityksen aikaisemmin tekemien henkilöstökyselyiden avulla saatiin taustatietoa palkitsemisesta ja siihen liittyvästä oikeudenmukaisuuden kokemuksesta. Vastauksien osalta hyödynnettiin vuonna 2013 toteutettua henkilöstökyselyä, sekä vuoden 2014 GPTW-kyselyä. Palkitsemisen osalta toteutettiin lisäksi erillinen kysely, joka suunnattiin yrityksen teknisille myyjille. Kysely toteutettiin vuonna 2013. Se koostui suljetuista kysymyksistä ja yhdestä vapaasta vastausvaihtoehdosta. Kyselylomakkeesta esiin nousseiden asioiden ymmärrystä syvennettiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilta, joita tehtiin kuusi kappaletta. Haastattelut toteutettiin yksilöllisinä teemahaastatteluina keväällä 2014, ja ne olivat kestoltaan noin tunnin mittaisia.

Tutkimuksen taustaksi tarkasteltiin kahta aikaisemmin toteutettua kyselyä palkitsemiseen liittyvien kysymysten osalta. Toinen kyselyistä on yrityksen sisäinen henkilöstökysely ja toinen ulkopuolisen tahon toteuttama GPTW (Great Place to Work®) -kysely. Kyselyjen vastauksista poimittiin palkitsemista käsittelevät kysymykset. Tuloksia tarkasteltiin suhteessa palkitsemisen oikeudenmukaisuuteen jaon, menettelytapojen ja vuorovaikutuksen osalta. GPTW-kyselyssä myyjä ei ole eriytetty omaksi ryhmäksi, vaan vastaukset jaoteltiin henkilöstöön, keskijohtoon ja ylimpään johtoon kyselyn rakenteen mukaisesti. Aikaisempien kyselyiden perusteella yrityksen teknisten myyjien havaittiin olevan tyytymättömiä nykyisiin palkitsemiskäytäntöihin. Tutkimuksessa lähdettiin selvittämään näiden tekijöiden taustoja yrityksen teknisten myyjien osalta.

Ensimmäiseksi analysoitiin yrityksen palkitsemisjärjestelmän rakennetta suhteessa aiheesta tehtyyn tutkimukseen. Analyysi oli puhtaasti teoriaperustainen. Analyysin avulla pyrittiin arvioimaan palkitsemisjärjestelmän rakenteen toimivuutta suhteessa aikaisempiin tutkimustuloksiin. Lisäksi haluttiin selvittää, saisivatko aikaisemmat kyselyjen valossa tehdyt johtopäätökset tukea rakenteen teoriapohjaisen tarkastelun kautta ja nousisiko

palkitsemisjärjestelmän rakenteesta esiin mahdollisesti joitain muita tekijöitä, jotka olisi syytä huomioida tutkimuksen myöhemmässä vaiheessa.

Toiseksi tarkasteltiin yrityksen palkitsemisjärjestelmään liittyviä prosesseja. Prosessien osalta selvitettiin havaittujen käytäntöjen suhdetta yrityksen palkkapolitiikkaan (Lähde: yrityksen intranet – palkkapolitiikka) sekä palkitsemisjärjestelmän rakenteen analysoinnin ja taustatietona toimivien kyselyiden osalta tehtyihin johtopäätöksiin. Tarkastelussa pyrittiin myös kuvaamaan havaittuja käytäntöjä esimerkiksi osallistavan kehittämisen suhteen. Havainnointi toteutettiin vuosien 2011-2014 aikana. Se sisälsi lukuisia formaaleja ja epäformaaleja keskusteluja, sähköpostien vaihdantaa, palkkatyöryhmän tapaamisia sekä muita kokouksia. Yrityksen palkkatyöryhmän osalta aineistoa on kerätty kolmesta tapaamisesta ja strategian osalta kahdesta kokouksesta. Prosessit liittyvät olennaisesti myös muihin osa-alueisiin, joten prosessien merkitystä tarkastellaan myös palkkakyselyn ja teemahaastattelujen analyysien yhteydessä alaluvuissa 7.3, 7.4 ja 7.5.

Kolmanneksi analysoitiin yrityksessä tehdyn ja teknisille myyjille suunnatun palkitsemiskyselyn tuloksia. Kysely lähetettiin kaikille yrityksen teknisille myyjille kyseisenä ajankohtana (n=50). Vastausprosentti oli 76 % (n=38). Kysymyksen vastausvaihtoehdot oli annettu Likertin-asteikolla, joten kysymykset olivat luokka-asteikon muuttujia. Kysymykset ja vastaukset luokiteltiin Excel-taulukon. Jokaisen kysymyksen osalta laskettiin keskiarvo, mediaani ja moodi. Vastaukset luokiteltiin tämän jälkeen yksilön tulkintaa kuvaileviin luokkiin merkityksen, koetun yhteensopivuuden, tiedon ja oikeudenmukaisuuden osalta. Tämä luokittelu noudatti Hirsjärven ym. (2009) suositusta, jonka mukaan kvantitatiivisen tutkimuksen aineisto tulisi koodata annettujen muuttujaluokitusten mukaisesti. Kaikkia kysymyksiä ei voitu luokitella suoraan yhteen luokkaan kuuluvaksi, vaan osa kysymyksistä saatettiin sijoittaa kahteen eri luokkaan edellä mainitun jaon mukaisesti. Nämä kysymykset sijoitettiin omiin alaluokkiin. Tulosten analyysi toteutettiin kahdessa osassa. Ensin analysoitiin selkeästi luokiteltavissa olevat kysymykset. Tämän jälkeen toiseen analyysiin lisättiin alaluokkiin liittyvät kysymykset, ja tuloksia verrattiin aikaisempaan ryhmittelyyn. Luokittelun pohjalta kysymyksille laskettiin moodi, mediaani ja keskiarvo. Näitä arvoja tarkasteltiin ensin pääluokkien osalta, ja tämän jälkeen tarkastelu tehtiin yhdistettynä alaluokkien kysymysten kanssa. Lisäksi tarkasteltiin pelkkien alaluokkien arvot. Tuloksia analysoitiin suhteessa näihin luokkiin sekä aikaisempiin johtopäätöksiin.

Neljänneksi käsiteltiin palkitsemiskyselyn avoimen kysymyksen avulla saadut vastaukset. Vastauksien osuus oli varsin suuri, ja se käsitti 34 % kaikista kyselyyn vastanneista teknisistä myyjistä. Vastaukset analysoitiin suhteessa palkitsemisen oikeudenmukaisuuden tutkimukseen. Menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuteen liittyvät tekijät analysoitiin omassa osiossa ja jaon oikeudenmukaisuuteen liittyvät tekijät omassaan. Vastaukset luokiteltiin teemoihin, jotka tunnistettiin teemahaastatteluiden sisällönanalyysillä, josta kerron seuraavaksi.

Viidenneksi analysoitiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla kerättyjä vastauksia. Puolistrukturoidut teemahaastattelut toteutettiin toukokuussa 2014. Haastattelurunko on tutkimuksen liitteenä 8. Haastatteluja toteutettiin kuusi kappaletta. Haastatteluilla pyrittiin saamaan mahdollisimman kattava otos yrityksen myyntikentästä. Vastaajia ei rajattu ulos kyselystä esimerkiksi työkokemuksen tai henkilön kohdalla käytössä olevan palkitsemisjärjestelmän perustella. Kaikki vastaajat olivat kuitenkin olleet yrityksen palveluksessa vähintään vuoden. Vastaajien anonymiteetin turvaamiseksi haastateltavien valintaperusteita ja taustoja ei käydä tarkemmin läpi, koska teknisten myyjien osalta yrityksen myyntijoukkue on suhteellisen pieni.

Tavallisesti laadullista analyysia ja päätelmien tekoa käytetään ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa. Perinteisiä analyysimenetelmiä ovat esimerkiksi teemoittelu ja tyypittely. (Hirsjärvi ym.2009.) Teemahaastattelujen avulla pyrittiin ymmärtämään, mistä yksilöiden kokemukset kumpusivat. Haastattelut litteroitiin kokonaisuudessaan, vaikka aineiston litteroinnin tarkkuudesta ei ole yksiselitteistä ohjetta (Hirsjärvi ym. 2009). Yksi haastattelu tuotti keskimäärin kahdeksan sivua litteroitua tekstiä. Litterointitasona toimi peruslitterointi eli sanatarkka puhekielinen litterointi ilman täytesanoja. Aineiston analysointi toteutettiin monivaiheisesti. Hirsjärvi ym. (2009) ovat todenneetkin, että laadullisessa tutkimuksessa analyysia ei tehdä vain yhdessä tutkimusprosessin vaiheessa, vaan pitkin matkaa. Vastaukset jaoteltiin ensin alkuperäisen kysymysrungon mukaisesti, jonka jälkeen varsinainen analyysi toteutettiin aineistolähtöisenä sisällönanalyysina. Teemoittelu ei ollut teorian ohjaama, mutta oikeudenmukaisuuden menettelytapojen prosessisäännöt toimivat yhtenä linssinä tarkastelulle. Tässä vaiheessa aineistoista etsittiin esiin nousevia teemoja. Aineistosta haettiin sanoja ja kokonaisuuksia, jotka olisivat yhdenmukaisia ja yhdistettävissä pääteeman alle. Analyysi tehtiin manuaalisesti koodaamalla, koska soveltuvaa ohjelmistoa ei ollut käytössä. Esiin nousseet pääteemat sijoitettiin

Excel-taulukko, jonka avulla lähdettiin tarkastelemaan niiden yleisyyttä saatujen vastausten osalta. Vastausten perusteella ne pystyttiin jaottelemaan 22 teemaan. Tämän jälkeen tarkasteltiin esiin nousseiden teemojen ja vastausten suhdetta teorialähtöisesti. Esiin nousseet teemat olivat hyvin yhteneväisiä tutkimuksen teoriapohjan suhteen erityisesti oikeudenmukaisuuden osalta, joten osa teemoista voitiin nimetä niiden mukaan. Teemaan kytkeytyvien vastauksien määrä määritteli sen tärkeyden. Esiin nousseet teemat luokiteltiin pääluokkiin teoriaperustaisesti palkitsemisjärjestelmän rakenteen, jaon oikeudenmukaisuuden, menettelytapojen- ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden sekä palkitsemisjärjestelmän vaikutuksien osalta. Pääluokkia muodostui näin ollen neljä.

5.5 Tutkimusetiikka ja tutkijan positio

Tutkimuksessa on pyritty noudattamaan hyvää tutkimusetiikkaa. Kaikkien lähdemerkintöjen ja lainausten osalta on noudatettu huolellisuutta. Virheiden mahdollisuutta ei voida kuitenkaan missään inhimillisessä toiminnassa täysin sulkea pois, ja tältä osin tutkimus ei ole poikkeus. Tutkimusprosessi on kestänyt useamman vuoden, jonka aikana tutkija on tehnyt säännöllistä yhteistyötä yrityksen kanssa. Suhdetta tutkittavaan kohteeseen voidaan pitää tältä osin varsin läheisenä. Tutkijan asema mahdollistaa näin ollen ilmiön laaja-alaisen kuvaamisen ja ymmärtämisen. Tutkijan positio voidaan nähdä positiivisena asiana tutkimuksen toteuttamiselle. Position osalta läheinen suhde kohdeyritykseen ja ilmiöön voi kuitenkin olla myös negatiivinen asia, jos se vaikuttaa tutkijan puolueettomuuteen. Tutkimuksessa on kuitenkin noudatettu kaikilta osin hyvää tieteellistä käytäntöä, ja asiat on esitetty objektiivisesti.

6. KOHDEYRITYKSEN KÄYTÄNTÖJEN KUVAUS

Seuraavassa luvussa syvennytään tutkimuksen kohteena olevaan yritykseen. Ensimmäiseksi esitellään kohdeyritys sekä sen strategia ja arvot. Toiseksi käydään läpi kohdeyrityksen palkkapolitiikan ydinkohdat. Kolmanneksi kuvataan yrityksessä nykyisin käytössä oleva palkitsemisjärjestelmä teknisten myyjien osalta. Lopuksi perehdytään työntekijöiden kokemukseen palkitsemisesta ja palkitsemiseen liittyvistä käytännöistä yrityksessä aikaisemmin toteutettujen kyselyiden pohjalta.

6.1 Kohdeyritys

Kuvaus kohdeyrityksen osalta on jaettu kolmeen osaan: (1) konserni ja paikallinen yritys, (2) yrityskulttuuri ja (3) työntekijät. Kuvaus pyritään tekemään mahdollisimman tarkasti vaarantamatta kuitenkaan kohdeyrityksen anonymiteettia. Tutkimuksessa käsitellään kansainvälisen konsernin (viitataan tekstissä konsernina) Suomen organisaation (viitataan tekstissä yrityksenä) kontekstia. Tapauksen käsittelyn osalta tässä osiossa pyritään esittelemään konsernin ja sen Suomessa toimivan yrityksen toimintoja, rakenteita, tavoitteita, kulttuuria ja ihmisiä. Kuvauksessa on hyödynnetty laajalti konsernin ilmoittamia tietoja tunnuslukujen, yrityskulttuurin ja työntekijöiden suhteen.

Konserni on rakennustoimialalla toimiva monikansallinen suoramyyntiorganisaatio, jonka omistuspohja on perustajaperheen hallinnassa. Konsernilla on satojatuhansia asiakaskontakteja päivittäin, ja kaksi kolmasosaa työntekijöistä työskenteleekin suoraan asiakkaiden kanssa. Konserni operoi yli sadassa maassa, työllistää kymmeniätuhansia työntekijöitä ja tuottaa liikevaihtoa useita miljardeja euroja. Paikallinen Suomen organisaatio työllistää noin 150 henkilöä ja sen liikevaihto on alle 50 miljoonaa euroa. Yrityksen johtoryhmään kuului viisi henkilöä vuonna 2013. Johtoryhmän muodostavat toimitus-, markkinointi-, avainasiakas-, talous- ja henkilöstöjohtaja. Toimitusjohtajan alaisuuteen kuuluivat suoraan edellä mainitut sekä aluejohtajat. Vuonna 2014 yrityksen johtoryhmä laajeni myyntijohtajalla.

Konsernin yrityskulttuuri on perustettu kunniallisuuteen (integrity), rohkeuteen (courage), tiimityöhön (teamwork) ja sitoutumiseen (commitment). Sille on myönnetty kansainvälinen palkinto sen yrityskulttuurista. Konsernin pyrkimyksenä on integroida kaikkien sidosryhmien

(asiakkaat, toimittajat ja työntekijät) intressit strategiaansa ja kantaa samalla sosiaalinen ja ekologisen vastuu. Konzernissa tämä nähdään pohjana pitkän aikavälin menestykselle, ja yritysvastuu pohjautuu sen perustajan ajatuksiin. Konzernin yrityskulttuurin tarkoituksena on varmistaa, että kaikki sen jäsenet osoittavat korkeaa vastuuntuntoa. Arvot nähdään työntekijöiden päivittäisen toiminnan perusteena. Säännöt ja toimintaohjeet työntekijöille ja toimittajille ylläpidetään "code of conduct" -ohjekirjassa. Säännöt ohjaavat oikeudenmukaista ja yhteistoiminnallista vuorovaikutusta kaikkien yrityksen sidosryhmien välillä. Standardit kaikista liiketoimintaprosesseista varmistavat, että lain vaatimat edellytykset täytetään tai ylitetään kaikissa maissa, joissa konserni operoi. Konserni käyttää vuositasolla yli 35 000 työpäivää erityisiin yrityskulttuuriin liittyviin työpajoihin. Konserni ottaa säännöllisesti osaa tutkimuksiin, joissa arvioidaan sen houkuttelevuutta työnantajana. Tulokset ympäri maailman osoittavat sen olevan houkutteleva työnantaja.

Konsernin taloudellisen menestyksen on sanottu olevan vahvasti sidoksissa sen työntekijöiden henkilökohtaiseen kasvuun. Konserni investoi jatkuvasti työntekijöiden jatkuvaan kehitykseen. Henkilöille tarjotaan laajoja kansainvälisiä mahdollisuuksia uran rakentamiseen. Työntekijöillä on mahdollisuus oppia yli funktionaalisten ja maantieteellisten rajojen. Omistuspohjansa ansiosta konsernin on mahdollista keskittyä täysin strategiansa toteuttamiseen ja tarjota samalla työntekijöille pitkän aikavälin uramahdollisuuksia. Tiiminvetäjien yksi tärkein tehtävä konsernissa on ohjata yksilöiden henkilökohtaista kehitystä strukturoidun prosessin myötä, ja johtotehtävistä noin 80 prosenttia täytetäänkin talon sisältä.

6.2 Konzernin ja yrityksen strategia

Seuraavaksi kuvataan konsernin strategian kulmakivet, paikallisen yrityksen tavoitteet ja sen tulkitsemat ongelmat näiden osalta. Yrityksen visiota ei tarkenneta kohdeyrityksen anonymiteetin säilyttämiseksi. Konserni uudisti strategiansa vuonna 2014. Uusi strategia on laadittu vuoteen 2020 asti. Pääosin strategian peruseriaatteet ovat samat, mutta siihen on tehty tiettyjä muutoksia. Luvun tarkoituksena ei ole keskittyä muutoksiin strategian osalta, vaan ainoastaan esitellä ne. Ensimmäisenä käsitellään konsernin vanha strategia, jonka jälkeen vuorossa on yrityksen paikallinen tulkinta strategiasta ja strategiaan vuonna 2011 tehty päivitys. Edellä mainittujen jälkeen esitetään yrityksen tulkinnat strategiaan liittyvistä haasteista, ja lopuksi tarkastellaan konsernin uutta strategiaa. Aineistona ovat toimineet konsernin ja paikallisen

yrittäjien strategiaesitykset sekä aiheesta pidetyt koulutukset, joiden pohjalta on pyritty rakentamaan tiivis kokonaisuus. Konsernin vanhan strategian perustana toimivat neljä tekijää: kasvu, erilaistuminen, tuottavuus ja ihmiset. Osa-alueet ja yrityksen valitsemat keskittymisalueet näiden osalta käydään tarkemmin läpi alla.

Kasvu. Kasvun osalta vanhassa strategiassa keskeisimpinä tekijöinä nähtiin uudet liiketoiminta-alueet, erilaistavat tuotteet ja palvelut, tehokas markkinointi, maailmanlaajuinen kasvu sekä parantunut markkinapeitto. Yrityksen osalta keskityttiin kolmeen osa-alueeseen: erilaistavat tuotteet ja palvelut, parempi markkinapeitto sekä tehokas markkinointi. Tuotteiden ja palveluiden osalta paikallisessa yrityksessä painotettiin segmentoitua palveluportfoliota sekä myyntikenttää. Markkinapeiton osalta korostettiin yrityksen strategisen markkinoinnin tietokannan laatua, mikä viittasi yrityksen sisäisen datan tarkkuuteen esimerkiksi markkinoiden ja mahdollisuuksien osalta. Lisäksi tavoitteena oli myyjien säännöllinen asiakkaiden tapaaminen, jotta jokainen asiakas olisi tietoinen yrityksen tarjoamista palvelukanavista ja hyödyntäisi näistä itselleen parhaiten soveltuvaa. Tehokkaan markkinoinnin osalta korostettiin niin ikään markkinoinnin tietokannan laatua, segmentoitua markkinointiosastoa, kilpailijoiden tarjonnan ja strategian ymmärrystä sekä osaavaa myyntikenttää, joka voi toteuttaa strategiaa.

Erilaistuminen. Erilaistumisen osalta strategiassa vaikuttavana tekijänä nähtiin tuotteet, palvelut, suorat asiakaskontaktit, brändin hallinta ja parannukset saatavuuteen. Tuotteiden osalta tavoitteena oli kyvykäs myyntikenttä, joka hallitsee sovellukset ja pystyy perustelemaan tuotteiden lisäarvon. Tuotteiden osalta pyrittiin käytännön tuote-esittelyyn jokaisella asiakaskäynnillä sekä hintapreemion linkittämiseen tuotteiden todelliseen lisäarvoon. Palveluiden osalta korostettiin jälleen osaavaa myyntikenttää, joka pystyy selittämään palveluiden lisäarvon asiakkaalle ja kasvattamaan asiakkaiden tietoisuutta saatavilla olevista palveluista. Saatavuuden osalta tahtotilana oli tuotteiden saatavuuden varmistaminen, kun asiakas niitä tarvitsee. Brändin hallinnoinnin osalta tavoitteena oli korkea asiakastyytyväisyys sekä brändin suosiminen asiakkaiden osalta.

Tuottavuus. Tuottavuuden osalta tavoitteena oli tuotteiden myyntikustannusten laskun kiihdyttäminen, markkinapeiton tehokkuuden ja prosessien parantaminen sekä tukitoimintojen tuottavuuden kehittäminen. Tavoitteena olivat yrittäjämäiset aluejohtajat, jotka vastaavat omasta

kustannuspaikasta, parempi strategisen markkinoinnin tietokannan laatu sekä kehittyminen tehokkaaksi prosessiorganisaatioksi.

Ihmiset. Ihmisten osalta strategiassa painotettiin parhaiden ihmisten rekrytointia, pitämistä ja kehittämistä sekä erinomaisuutta ja intohimoa ihmisiin liittyvissä prosesseissa. Esiin nostettiin myös yrityksen kulttuurimatka. Tavoitteena ihmisten osalta olivat hyvin suoriutuvat tiimit, joissa on erinomaiset henkilöstöön liittyvät tulokset. Sisäisen henkilöstökyselyn tyytyväisyyden osalta tavoite oli yli 40 pistettä 70 prosentilla henkilöstöstä sekä jatkuva sijoittuminen hyväksi työnantajaksi. Ihmisten osalta painotettiin myös molemminpuolista voittamisen kulttuuria. Voittamisen kulttuuri viittaa yrityksen dokumenttien mukaan kuuteen tekijään: (1) elämän tasapaino ja joustavuus, (2) hyvä palkka, (3) työpaikan varmuus, (4) tulevaisuuden mahdollisuudet, (5) jatkuva kehittyminen ja (6) työn monipuolisuus. Yrityskulttuurin osalta nostetaan esiin viisi tekijää: (1) ylpeys yrityksestä, (2) arvostus, luottamus ja välittäminen, (3) avoimuus, (4) ammattilaisuus ja (5) vaikuttamisen mahdollisuus.

Seuraavassa tarkastellaan paikallisen yrityksen tulkitsemia haasteita, joita voidaan pitää tutkimuksen kannalta oleellisina. Haasteet on ryhmitelty kasvun, erilaistumisen, tuottavuuden ja ihmisten suhteen. Näkemykset perustuvat johtoryhmän tiimivetoisille ja markkinoinnille esittämään tulkintaan Visio 2015 -strategiasta. Yhtenä keskeisenä esteenä kasvun, erilaistumisen ja tuottavuuden osalta koettiin teknisten myyjien ja myynninjohdon osaaminen sekä myyntikentän segmentoinnin vajavaisuus. Ongelmana koettiin myös myyntiprosessin toteutuksen tehottomuus ja kurinalaisen kulttuurin puuttumattomuus. Erilaistumisen osalta vaikeutena nähtiin myyjien vaihteleva osallistuminen uusien tuotteiden lanseerauksiin. Tuottavuuden osalta ongelmana koettiin vajavainen prosessiosaaminen, selkeiden vastuiden puuttuminen ja myymälöiden korkeat kustannukset. Ihmisten osalta haasteeksi tunnistettiin korkea vaihtuvuus, kiristynyt kilpailu rekrytointimarkkinoilla sekä henkilöstöhallinnon resurssit.

Merkittävin muutos konsernin strategiapäivityksessä vuonna 2011 koski kasvua. Tavoitteena oli keskittyä sen suurimpiin kasvumahdollisuuksiin, ja yhdeksi tärkeimmäksi elementiksi nostettiin asiakasuskollisuus. Lisäksi yrityksessä panostettiin voimakkaasti myyntikentän segmentointiin ja kasvattamiseen. Yrityksen teknisten myyjien osuus onkin lähes tuplattu muutamassa vuodessa. Myyntilohkoja on segmentoitu entistä tarkemmin, jotta myyjät voivat keskittyä vain tiettyihin

sovelluksiin. Segmentoinnin nähdään parantavan myyjien osaamista ja sitä kautta yrityksen tuottavuutta.

Uudistetun strategian perustana on välittävä ja suoritusorientoitunut kulttuuri. Konsernin arvot kunniallisuus, sitoutuminen, tiimityö ja rohkeus eivät ole muuttuneet, vaan ne ovat edelleen toiminnan perustana. Strategian tavoitteena on luoda kestäväää arvoa erilaistumisen ja markkinajohtajuuden avulla. Arvon tuottamisen osalta viitataan tuoton ja pääomien tehokkuuteen. Johtajuudella viitataan suhteellisiin markkinaosuuksiin ja erilaistumisella tuotteisiin, palveluihin ja ohjelmistoihin. Strategia perustuu edelleen neljään kulmakiveen, mutta ne ovat hieman muuttuneet aikaisemmasta. Pohjana toimivat: (1) erilaistuminen tuotteiden ja palveluiden osalta, (2) suorat asiakaskontaktit, (3) operatiivinen tehokkuus ja (4) erinomaisesti suoriutuva globaali tiimi. Tuotteiden ja palveluiden osalta pääpaino on innovaatioissa. Suorien asiakaskontaktien osalta keskeisenä nähdään asiakassuhde ja segmentoitu myyntijoukkue. Operatiivisen tehokkuuden osalta pyritään jatkuvaan prosessien ja toiminnan tehostamiseen, asiakkaan odotusten täyttämiseen sekä asiakkaiden sitouttamiseen. Lisäksi korostetaan laadun, saatavuuden ja kustannustehokkuuden varmistamista arvoketjussa. Erinomaisesti suoriutuvan globaalin tiimin osalta painotetaan osaamista, motivaatiota ja kansainvälisyyttä. Konserni haluaa edelleen olla erinomainen työnantaja, joka tarjoaa pitkän aikavälin uramahdollisuuksia ympäri maailmaa. Lisäksi se haluaa tarjota turvatus perustan, palkita suorituksista sekä investoida työntekijöiden yksilölliseen ja ammatilliseen kehitykseen.

6.3 Kohdeyrityksen palkkapolitiikka

Yrityksen palkkapolitiikka on päivitetty vuonna 2011, ja siitä on tehty erillinen Word-dokumentti. Palkkapolitiikka on laadittu Suomen organisaation osalta, ja se on koko henkilöstön luettavissa yrityksen intranetissä. Palkkapolitiikka on esitetty kokonaisuudessaan tutkimuksen liitteissä (liite 2), minkä johdosta sen ydinkohdat on esitelty hyvin suppeasti. Dokumentti on jaettu kuuteen pääotsikkoon, joista yksi - palkkajärjestelmän rakenne - jakautuu viiteen alaotsikkoon. Pääotsikot ovat: (1) palkka suhteessa työn vaativuuteen, (2) palkkataso verrattuna markkinoihin, (3) palkkajärjestelmän rakenne, (4) kokemuksen vaikutus palkkaukseen, (5) palkkatason tarkistus ja arviointijärjestelmä ja (6) palkkajärjestelmän kommunikointi sisäisesti ja ulkoisesti. Palkkajärjestelmän rakenteeseen liittyvät alaotsikot ovat: tavoite, kiinteä vs. muuttuva,

turvallisuus, muuttuvan osuuden elementit ja maksuaikataulu. Palkkapolitiikan ydinkohdat tutkimuksen kannalta ovat palkitsemisjärjestelmän tavoitteet, periaatteet ja rakenne.

Yritys määrittää palkitsemisjärjestelmälle useita tavoitteita. Palkitsemisen osalta voidaan tunnistaa seitsemän keskeistä tavoitetta: (1) tukee arvoja ja strategiaa, (2) on motivoiva, (3) palkitsee hyvistä suorituksista yksilö- ja tiimitasolla, (4) on oikeudenmukainen ja avoin, (5) edistää tavoitetta olla Suomen paras työpaikka, (6) on kilpailukykyinen verrattuna markkinoihin ja (7) periaatteet toteutuvat työntekijöistä vähintään 80 %:n kohdalla. Palkkauksen periaatteiden osalta yrityksen palkkapolitiikassa kuvataan, kuinka se arvioi palkkaa suhteessa työn vaativuuteen ja kokemukseen ja miten sen palkkataso määräytyy markkinoihin nähden. Lisäksi siinä kerrotaan, kuinka palkitsemisjärjestelmästä kommunikoidaan ja miten sitä arvioidaan. Alla on lyhyt kuvaus palkkapolitiikan pääotsikoiden sisällöstä.

Palkka suhteessa työn vaativuuteen - Yritys käyttää HAY:n työtehtävien arviointijärjestelmää, jossa tehtävät on luokiteltu niiden vaativuuden mukaan. Järjestelmä on siirretty konsernin Global Grading-järjestelmään, joka yksinkertaistaa ja selkeyttää HAY-järjestelmää. Kaikki konsernin työtehtävät on määritelty jollekin vaatimustasolle joko keskitetysti tai paikallisesti arvioituna.

Palkkataso verrattuna markkinoihin – Yrityksen tavoitteena on maksaa palkkaa, joka tavoitetasolla on yli kyseisen vertailuryhmän mediaanin. Kiitettävällä suorituksella palkkion pitäisi yltää selkeästi parhaimpaan neljännekseen vastaavaa työtä tekevistä palkansaajista. Tavoiteasetannan mainitaan vaikuttavan merkittävästi muuttuvan ja kiinteän palkan suhteeseen. Palkkapolitiikan mukaan yritys pyrkii löytämään kaikille työtehtäville mahdollisimman hyvän ulkopuolisen palkkavertailutiedon.

Kokemuksen vaikutus palkkaan – Henkilön aloittaessa uudessa tehtävässä ilman kokemusta tavoitepalkka asettuu noin 10-25 % alle työssään hyvin suoriutuvan henkilön tavoitepalkan eli hieman alle palkkamarkkinan mediaanin. Tämä mahdollistaa palkitsemisen hyvästä työn haltuunotosta nostamalla tavoitepalkkaa osaamisen karttuessa. Kun vaadittu osaamistaso on saavutettu, järjestelmä ei palkitse kokemuksesta vaan tuloksista.

Palkkajärjestelmän rakenne – Järjestelmän rakenteen osalta palkkapolitiikassa kuvataan tavoitetta, muuttuvan ja kiinteän palkan suhdetta sekä muuttuvan osuuden elementtejä ja

maksuaikataulua. Muuttuvan palkan osan todetaan yrityksessä olevan olennainen osa kokonaispalkkaa. Suuremman muuttuvan osuuden nähdään tuovan enemmän riskiä palkkatasoon, mutta sen todetaan myös mahdollistavan hyvistä tuloksista palkitsemisen.

Palkkatason tarkistus ja arviointijärjestelmä – Palkkapolitiikassa sanotaan, että palkitsemisjärjestelmän toimivuutta tavoitteisiin nähden tarkastellaan vuosittain. Tarvittaessa muutoksia tehdään yhdessä YT-neuvottelukunnan kanssa.

Palkkajärjestelmän kommunikointi sisäisesti ja ulkoisesti – Palkkajärjestelmän todetaan olevan avoin ja kommunikoitavissa talon sisällä sekä rekrytointitilanteissa. Lisäksi dokumentin lopussa on maininta, että kaikilta osin nykyinen palkkaus ei vastaa vielä tavoitetilaa. Yritys pidättää oikeuden tehdä muutoksia dokumentissa esitettyihin periaatteisiin, eivätkä tavoitteet ole sitä sitovia.

6.4 Kohdeyrityksen palkitsemisjärjestelmän kuvaus teknisten myyjien osalta

Yrityksen työntekijöiden työsuoritus arvioidaan kerran vuodessa, ja mahdollinen merit-round-palkankorotus on sidottu henkilön suoritusarviointiin. Korotuksen suuruus perustuu alla esitettyyn taulukkoon (taulukko 1). Taulukon tasot muuttuvat vuosittain. Henkilön suoritusarviointi on kuvattu taulukon vasemmassa reunassa. Tasot ovat YO (yli odotusten), VO (vastaa odotuksia) ja AO (alle odotusten). Suoritusta mitataan pääosin liiketoimintatavoitteiden saavuttamisen perusteella. Teknisillä myyjillä oli vuonna 2013 keskimäärin viisi liiketoimintatavoitetta. Tavoitteet ja tasot vaihtelevat tehtävästä riippuen. Taulukon alareunassa on kuvattu henkilön sijoittuminen omassa palkkaryhmässään suhteessa kyseisen ryhmän mediaanitasoon. Taulukko koskee henkilöitä kaikilla tasoilla johtoryhmää lukuun ottamatta. Johtoryhmän matriisi poikkeaa alla kuvatusta, mutta tutkimuksen aineisto ei sisältänyt taulukkoa johtoryhmän osalta. Mahdolliset korotukset jaetaan tulospalkkio-osuuden ja kiinteän palkan osalta.

Taulukko 1. Merit-round matriisi.

YO	Mand. +6%	Mand. +4%	Mand. +2%	Mand. +1%
VO	Mand. +3%	Mand. +2%	Mand.	Mand.
AO	Mand.	Mand.	Mand.	Mand.
<90%	Low 90-105%	Mid 105-115%	Upper >115%	

Teknisten myyjien osalta yrityksessä on käytössä kaksi päällekkäistä järjestelmää. Toista järjestelmää kutsutaan ns. vanhaksi järjestelmäksi, jonka piiriin kuuluu talossa pitkään olleita edustajia. Vuonna 2014 vanhalla järjestelmällä yrityksessä työskenteli enää kuusi myyjää. Vanha järjestelmä maksaa myyjälle proviisioita toteutuneen myynnin perusteella. Myös tässä järjestelmässä myyjällä on peruspalkka. Vanhan järjestelmän edustajat ansaitsevat keskimäärin 67 000 € vuodessa (perustuen tietoihin yhdeltä alueelta, jossa työskentelee kaksi vanhan järjestelmän edustajaa). Vuonna 2014 uudella järjestelmällä työskenteli kaikkiaan 55 myyjää (tarkastelusta on jätetty pois yksi erikoislohko). Uuden järjestelmän edustajat ansaitsivat keskimäärin 42 000 € vuodessa (perustuen tietoihin yhdeltä alueelta, jossa työskentelee kuusi uuden järjestelmän edustajaa). Palkkaus uudessa järjestelmässä määräytyy henkilökohtaisen osuuden (kiinteän osan) lisäksi muuttuvasta osasta. Muuttuva osa on kokonaisuudessaan noin 30 % henkilön sisäänottopalkasta. Mikäli myyjän kuukausipalkka olisi 3 000 €, saisi henkilö näin ollen peruskertoimella yksi 900 € tulospalkkion muodossa ja kiinteä palkka olisi 2 100 €. Uusien myyjien kohdalla yritys soveltaa kuuden kuukauden takuupalkkaa, jolloin myyjälle maksetaan peruspalkka ja vähintään peruskertoimen mukainen tulospalkkio.

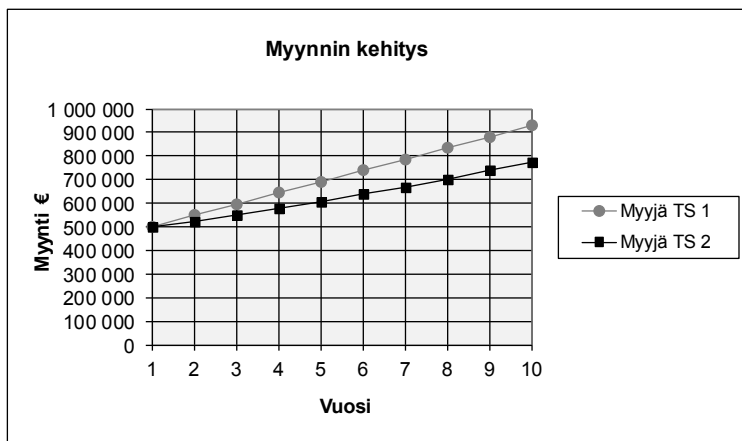
Tulospalkkaus koostuu kahdesta elementistä MBO1 ja MBO2, joilla on yhtä suuri painoarvo. Yksittäisen elementin painoarvo olisi edellä kuvatussa esimerkkilaskelmassa rahassa mitattuna 450 €. Molemmissa elementeissä on tietty mittari, joka voidaan muuttaa aina maksukauden jälkeen. Yrityksessä kenttämyyjillä on viime vuodet ollut käytössä MBO1-mittarina myynninkasvu. MBO2-mittari on vaihdellut ajankohdasta riippuen. MBO-taulukot vuodelta 2012 ovat kokonaisuudessaan tutkimuksen liitteenä (liite 3). Myynnin osalta alin kerroin vuonna 2012 oli MBO1-mittarin kohdalla 0,25 ja MBO2-mittarin osalta 0,5. Kokonaisuudessaan molempien mittareiden yhteenlaskettu takuukerroin oli 0,375. Takuupalkka yllä kuvatussa esimerkkilaskelmassa olisi näin ollen 2437,5 euroa. Yritys päätti kuitenkin poistaa takuukertoimet vuonna 2013.

Tulospalkkiomittareihin liittyy olennaisesti tavoite. Yrityksen tulospalkkiojärjestelmä on sidottu euromääräiseen taulukkoon. Myyjien tulospalkkiojärjestelmän mittari MBO1:n osalta on myynnin kasvu. Tavoitteena on, että myyjä tekee mahdollisimman paljon kasvua. Tehdessään kasvua edellisvuoteen 47 619 € myyjä saa saman palkan kun edellisvuonna. Mikäli myyjä onnistuu kasvattamaan myyntiä 185 714 € edellisvuoteen nähden, on hänen mahdollista saada MBO1-ulosmaksu kahden kertoimella (taulukossa ei ole ylärajaa). Kertoimella kaksi hän ansaitsi

kuukaudessa sisäänottopalkan lisäksi 450 €. Mikäli hänen vuotuinen myynninkasvu laskee -20 %, niin MBO1-kerroin on 0,3. Käytännössä tämä tarkoittaa 135 €. Sisäänottopalkkaan verrattuna myyjä menettäisi 315 €. Tulospalkkio oli vuonna 2011 sidottu prosentuaaliseen taulukkoon. MBO-taulukot vuodelta 2011 ovat kokonaisuudessaan tutkimuksen liitteenä (liite 4). Vuonna 2012 järjestelmässä siirryttiin käyttämään euromääräistä taulukkoa. Muutoksen vaikutusta on simuloitu esimerkkilaskelmassa (taulukko 2).

Taulukko 2. Tulospalkkiomuutosten vaikutukset.

Palkka esimerkki	Vuosi 1	Vuosi 2	Vuosi 3	Vuosi 4	Vuosi 5	Vuosi 6	Vuosi 7	Vuosi 8	Vuosi 9	Vuosi 10	Yhteensä
Myyjä TS 1	500 000	547 619	595 238	642 857	690 476	738 095	785 714	833 333	880 952	928 571	7 142 855
Myynnin kasvu % - TS 1	5 %	10 %	9 %	8 %	7 %	7 %	6 %	6 %	6 %	5 %	85,7 %
Kerroin	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Vuotuinen myynnin kasvu €	47 619	47 619	47 619	47 619	47 619	47 619	47 619	47 619	47 619	47 619	
MBO 1.0=1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	
Maksettu MBO €	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	120 000
MBO:n osuus kokonaisymyynnistä	2,4 %	2,2 %	2,0 %	1,9 %	1,7 %	1,6 %	1,5 %	1,4 %	1,4 %	1,3 %	1,7 %
TS 1 palkka (2000€/kuukausi+MBO)	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	360 000
Myyjä TS 2	500 000	525 000	551 250	578 813	607 753	638 141	670 048	703 550	738 728	775 664	6 288 946
Myynnin kasvu % - TS 2	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %	55 %
Kerroin	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Vuotuinen myynnin kasvu €	23 810	25 000	26 250	27 563	28 941	30 388	31 907	33 502	35 178	36 936	
MBO 1.0=1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	
Maksettu MBO €	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	120 000
MBO:n osuus kokonaisymyynnistä	2,4 %	2,3 %	2,2 %	2,1 %	2,0 %	1,9 %	1,8 %	1,7 %	1,6 %	1,5 %	1,9 %
TS 2 palkka (2000€/kuukausi+MBO)	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	360 000



ERO MYYJIEN VÄLILLÄ TS 1 vs. TS 2
853 909 € Myynti
30,6 % Myynnin % kasvu
0 Palkka

Yrityksen myyntilohkojen mediaanitaso on 496 000 euroa, jota on käytetty laskennan perusteena (laskenta pyöristetty tasalukuun). Laskenta osoittaa, että euromääräisessä järjestelmässä myyjän täytyy myydä laskenta-aikavälillä 853 909 euroa enemmän saavuttaakseen saman palkan kuin aikaisemmalla prosentuaalisella järjestelmällä. Järjestelmään tehdyn muutoksen voidaan todeta vaikeuttavan myyjän ansaintamahdollisuuksia pitkällä aikavälillä. Yhden myyntilohkon täytyy kasvaa vuodessa 9,6 %, jotta edustaja saa kertoimen 1,0. MBO1:n osalta järjestelmä on

prosenttiperustainen alaspäin, mikäli myyjä ei onnistu kasvattamaan lohkon myyntiä. Mediaanilohkon myynnin täytyisi kasvaa 185 714 €, jotta myyjä saisi MBO1-ulosmaksun kahden kertoimella. Prosentuaalisesti myyjän täytyisi tehdä 37,4 %:n vuotuinen kasvu päästäkseen kertoimeen ja tuplatakseen tulospalkkion osuus. Mediaanilohkon myynnin tippuessa 148 800 €, joka on -30 % edellisvuoteen, saa myyjä kertoimen 0. Ansiotason lasku alaspäin mentäessä on näin ollen suhteellisesti suurempi kuin ylöspäin mentäessä.

Yrityksessä myyntilohkojen myynniksi kirjataan kaikki asiakasomistajuuden omaavan myyjän asiakkaiden tekemät ostot. Myynniksi kirjataan näin ollen myymälästä, asiakaspalvelusta, verkkokaupasta tai teknisiltä myyjiltä tehdyt hankinnat. Mikäli asiakas tilaa tavaraa asiakasomistajuuden omaavan myyjän maantieteellisen alueen ulkopuolella, myynti kirjataan puoliksi paikallisen asiakasvastuullisen ja asiakasomistajuuden omaavan myyjän kesken. Yrityksen myyntilohkojen maantiede vaihtelee merkittävästi. Suurin yksittäinen myyntilohko kattaa kolmanneksen Suomen maapinta-alasta, kun pienimmät lohko ovat halkaisijaltaan vain noin 60 kilometriä. Myyntikanavien osuus vaihtelee niin ikään myyntilohkojen osalta. Yhden myyntilohkon alueella voi toimia jopa viisi myymälää, kun taas toisten lohkojen alueella ei ole yhtään myymälää. Myyntilohkojen segmentointitaso voidaan yrityksessä jakaa kolmeen kategoriaan. Segmentoidut lohkot keskittyvät tiettyyn toimialaan. Osittain segmentoiduilla lohkoilla saattaa olla myös määrättyjä toimialojen kombinaatioita, ja segmentoimattomia lohkoja kutsutaan yleislohkoiksi, jotka palvelevat kaikkia toimialoja. Palkkauksen osalta yrityksessä ei huomioida maantieteen, segmentoinnin tai myyntikanavien vaikutusta lohkon myyntiin. Myöskään asiakasmäärät ja markkinatekijät eivät vaikuta myyjien palkkaukseen. Yrityksen myyntilohkojen myynnin vaihteluväli on yli miljoona euroa, ja lohkot poikkeavat toisistaan merkittävästi myös edellä mainittujen tekijöiden suhteen.

Teknisten myyjien MBO2:n osalta yritys on käyttänyt vuodesta 2013 alkaen sisäistä CM2-mittaria, joka on sidottu yrityksen tulokseen. MBO1 on pysynyt muuttumattomana. MBO2:en tehdyn muutoksen myötä puolet myyjien tulospalkkauksesta tulee alueen saavuttamien tuloksien perusteella. Alue koostuu aluejohtajasta ja hänen alaisuudessaan toimivista teknisistä myyjistä. Alueen osalta CM2 perustuu tavoitetaulukkoon, ei absoluuttiseen tulokseen. Tavoitetaulukko on liitteenä 5. Lisäksi liitteenä 6 on tavoitteiden mukainen ulosmaksu. Palkkahajonnan osalta taulukko 6 osoittaa, että teknisten myyjien ulosmaksun keskiarvo vuonna 2013 kyseisellä taulukolla oli 1,28.

Aluejohdon osalta vastaava kerroin oli 1,9. Kokonaisuudessaan aluejohto saavutti kuitenkin ulosmaksukertoimen 2,33, koska puolet aluejohdon tulospalkkiosta oli sidottu yrityksen MO rating -mittariin, jonka kerroin oli 2,89. Yrityksen johtoryhmän tulospalkkio muodostui kokonaisuudessa MO rating -mittarin perusteella ja oli näin ollen 2,89. Vuoden 2014 osalta vastaavat kertoimet olivat teknisten myyjien osalta 1,22 ja yrityksen johtoryhmän osalta 2,16. Yrityksen osalta absoluuttista palkkahajontaan tarkasteltiin ainoastaan yhden tiimin osalta ja palkkahajonta on kuvattu taulukossa kolme vuoden 2013 osalta. Aluejohtajan vuosiansio vuonna 2015 oli noin 94 000€ ja myyntijohtajan vuosiansio noin 162 000€. Oheiset esimerkit kuvaavat objektiivista palkkahajontaa yrityksen sisällä, vaikka ne eivät sisällä koko organisaation tietoja.

Taulukko 3. Palkkahajonta tiimin sisällä.

Nimi	Benchmark	Mediaani	%	Palkka €
Edustaja 1	TKJ Myyntiedustus	41706	92 %	38367
Edustaja 2	TKJ Myyntiedustus	41706	94 %	39072
Edustaja 3	TKJ Myyntiedustus	41706	95 %	39497
Edustaja 4	TKJ Myyntiedustus	41706	103 %	43073
Edustaja 5	TKJ Myyntiedustus	41706	104 %	43483
Edustaja 6	TKJ Myyntiedustus	41706	158 %	65954
Edustaja 7	TKJ Myyntiedustus	41706	163 %	68184

6.5 Kokemukset yrityksen palkitsemisjärjestelmästä aikaisempien kyselyiden valossa

Konsernissa toteutetaan vuosittain oma sisäinen henkilöstökysely. Lisäksi konserniin kuuluvista yrityksistä valtaosa osallistuu vuosittain GPTW (Great Place to Work®) -kyselyyn. Alla on esitetty kohdeyrityksen tulokset vuoden 2014 GPTW-kyselystä sekä vuonna 2013 tehdystä henkilöstökyselystä. Kappaleessa ei tarkastella kyselyiden rakennetta, vaan ainoastaan niiden tuloksia. Molemmista kyselyistä käsitellään ainoastaan palkitsemiseen liittyviä ulottuvuuksia palkitsemisen oikeudenmukaisuuden näkökulmasta. GPTW-kyselyn tulokset on esitetty taulukossa 3. Kyselyssä oheiset oikeudenmukaisuuteen liittyvät ulottuvuudet on jaettu uskottavuuteen, kunnioitukseen ja oikeudenmukaisuuteen. Kyselyn tuloksia ei julkaista kokonaan, vaan ne on käsitelty ainoastaan soveltuvin osin. GPTW-instituutilta on saatu lupa tulosten osittaiseen julkaisuun. Kyselyssä yrityksen henkilöstö on jaettu kolmeen ryhmään: (1) työntekijä/toimihenkilö, (2) esimies/keskijohto ja (3) ylempi/ylin johto. Ensimmäistä ryhmää nimitetään jatkossa työntekijöiksi, toista ryhmää keskijohdoksi ja viimeistä ryhmää ylimmäksi johdoksi. Myyjä ei

eriytetä GPTW-kyselyssä omaksi ryhmäkseen, joten työntekijäryhmän vastauksissa on mukana myös yrityksen muu henkilökunta.

Ensimmäinen käsiteltävä ulottuvuus GPTW-kyselyn osalta on uskottavuus. Palkitsemisen oikeudenmukaisuuden suhteen osio viittaa menettelytapoihin ja palkitsemisen prosessisäännöistä eettisyyteen. Yrityksen työntekijöistä 59 % piti johdon toimintatapoja rehellisinä ja eettisinä. Työntekijöistä hieman yli puolet (64 %) koki johdon toimivan sanojensa mukaisesti. Ylin johto puolestaan koki oman toimintansa 100 %:n rehellisenä, eettisenä ja sanojensa mukaisena.

Toinen käsiteltävä ulottuvuus on kunnioitus, joka viittaa palkitsemisen oikeudenmukaisuuden osalta jälleen menettelytapoihin ja prosessisäännöistä edustettavuuteen. Yrityksen työntekijöistä 41 % koki, että johto tavoittelee työntekijöiden ehdotuksia ja ideoita sekä antaa niistä palautetta. Työntekijöistä vain 34 % oli sitä mieltä, että johto ottaa heidät mukaan työtään ja työympäristöään koskevaan päätöksentekoon. Ylin johto koki osallistuttamisen 100 %:ksi.

Kyselyn kolmas käsiteltävä ulottuvuus on oikeudenmukaisuus, joka viittaa suoraan palkitsemisen oikeudenmukaisuuteen jaon ja menettelytapojen osalta. Viimeinen kysymys oman edun tavoittelusta ja selkään puukottamisesta viittaa vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuteen. Yrityksen työntekijöistä 32 % tulkitsi saavansa oikeudenmukaisen korvauksen tekemästään työstä, ja 30 % koki saavansa oikeudenmukaisen osuuden organisaation taloudellisesta menestyksestä. Ylimmän johdon osalta molempien vastausten keskiarvo oli 100 %. Työntekijöistä 50 % oli sitä mieltä, että yrityksessä etenevät ne henkilöt, jotka ovat sen ansainneet. Ylimmästä johdosta tätä mieltä oli 83 % eli myös joku johtoryhmän jäsenistä koki muidenkin tekijöiden kuin työntekijän ansioiden vaikuttavan etenemiseen. Työntekijöistä 48 % oli sitä mieltä, että johto välttää yksittäisten henkilöiden suosimista. Luku oli varsin alhainen myös keskijohdon osalta (vain 61 %), ja ylimmän johdon osalta se oli 83 %. Luvut olivat hyvin samankaltaiset myös seuraavan kysymyksen osalta. Työntekijöistä 52 % koki, että ihmiset yrityksessä välttävät oman edun tavoittelua ja selkään puukottamista toimintatavoissaan. Keskijohdon osalta luku oli 67 % ja ylimmän johdon osalta 83 %.

Taulukko 4. GPTW-kyselyn tulokset soveltuvin osin.

Great Place to Work® kyselyn tulokset yrityksen osalta.		Asema		
		työntekijä/toimihenkilö	esimies/keskijohto	ylampi/ylinjohto
Uskottavuus	Johto toimii sanojensa mukaisesti	64 %	83 %	100 %
	Johdon toimintatapa on rehellinen ja eettinen	59 %	89 %	100 %
Kunnioitus	Johto tavoittelee työntekijöiden ehdotuksia ja ideoita sekä antaa niistä palautetta	41 %	83 %	83 %
	Johto ottaa työntekijät mukaan heidän työtään ja työympäristöään koskevaan päätöksentekoon	34 %	83 %	100 %
Oikeudenmukaisuus	Täällä saa oikeudenmukaisen korvauksen tekemästään työstä	32 %	78 %	100 %
	Saan mielestäni oikeudenmukaisen osuuden organisaation taloudellisesta menestyksestä	30 %	83 %	100 %
	Täällä etenevät urallaan ne, jotka ovat sen ansainneet	50 %	83 %	83 %
	Johto välttää yksittäisten työntekijöiden suosimista	48 %	61 %	83 %
	Ihmiset välttävät oman edun tavoittelua ja selkään puukottamista toimintatavoissaan	52 %	67 %	83 %

Henkilöstökyselyn vastaukset kattavat koko yrityksen myyntijoukkueen, ja vastauksien osalta ei ole eriytetty pelkästään teknisiä myyjiä. Kyselyssä käsitellään yrityksen toiminnan kannalta keskeisiä osa-alueita. Vastauksien osalta tuloksissa esitellään kyselyn alimmat viisi kysymystä sekä kolme eniten laskenutta kysymystä (taulukko 4).

Neljän kysymyksen voidaan katsoa liittyvän palkitsemisen oikeudenmukaisuuteen. Jaon oikeudenmukaisuuteen liittyvät suorituksen ja palkan välinen yhteys sekä tyytyväisyys kokonaiskompensatioon. Myyjistä vain noin viidennes oli tyytyväisiä kokonaiskompensatioon. Lisäksi vain 27 % koki suorituksen ja palkan välillä olevan yhteyden. Palkkaukseen liittyvät kysymykset jaon oikeudenmukaisuuden osalta saivat koko kyselyn alhaisimmat arvosanat. Menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuteen voidaan liittää kysymykset tiiminjäsenten mukaanotosta ja ehdotuksien huomioinnista. Menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuteen liittyvät kysymykset saivat niin ikään varsin alhaiset arvosanat ja olivat henkilöstökyselyn viiden alimman kysymyksen joukossa.

Taulukko 5. Henkilöstökyselyn tulokset.

	Pistemäärä	Kyllä %
Trendi: 3 Alimmat kysymykset.		
Mahdollisuuteni kehittymiseen	11	53 %
Suorituksen ja palkan välinen yhteys	-7	27 %
Tyytyväisyys kokonaiskompensatioon	-11	22 %
Alimmat 5 kysymystä		
Tiiminjäsenten mukaanotto	1	36 %
Ehdotukset otetaan huomioon	1	31 %
Tuplatyö on minimissään	-2	31 %
Suorituksen ja palkan välinen yhteys	-7	27 %
Tyytyväisyys kokonaiskompensatioon	-11	22 %

Tulosten valossa henkilöstö vaikuttaa tyytymättömältä nykyisiin palkitsemiskäytäntöihin. Kyselyiden tulokset ovat palkitsemisen oikeudenmukaisuuden näkökulmasta hyvin yhteneväiset, ja kokonaisuudessaan tulokset ovat oikeudenmukaisuuden osalta varsin alhaiset. Henkilöstön osalta voidaan havaita tyytymättömyyttä palkitsemisjärjestelmän rakenteeseen ja palkitsemiseen liittyvien prosessien osalta. Tämän perusteella voidaan päätellä, että palkitsemisen oikeudenmukaisuuden periaatteet eivät henkilöstön mielestä nykyisellään toteudu yrityksessä. Jaon oikeudenmukaisuuteen liittyvät kysymykset saivat heikoimmat arvosanat molemmissa kyselyissä. Jaon oikeudenmukaisuuden osalta tulokset voidaan yhdistää palkitsemisjärjestelmän rakenteeseen, joka on seurausta palkitsemisen prosesseista. Menettelytapojen oikeudenmukaisuuden osalta vaikuttaa siltä, että prosessisäännöistä edustettavuudessa, eettisyydessä, yhdenmukaisuudessa ja puolueellisuuden estämisessä olisi henkilöstön mielestä parannettavaa.

Esitetyt tulokset herättävät paljon kysymyksiä oikeudenmukaisuudesta, yrityksen palkitsemisjärjestelmän rakenteesta ja palkitsemiseen liittyvistä käytännöistä. Tulosten perusteella ei voida kuitenkaan ottaa kantaa siihen, mikä synnyttää tyytymättömyyden, mutta niiden pohjalta voidaan tehdä tiettyjä johtopäätöksiä. Johtopäätöksiä voidaan tarkastella suhteessa tutkimuksen tuloksiin. Palkitsemistutkimuksessa on korostettu osallistavan kehittämisen merkitystä palkitsemisjärjestelmän toimivuudelle. Tulokset indikoivat, että yrityksessä osallistuttamisen aste

on varsin vähäinen. Tämä taas viittaa hyvin hierarkkiseen päätöksentekoprosessiin. Näin ollen voidaan olettaa, että henkilöstöä ei ole juurikaan osallistettu palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen. Henkilöstö ei ole tyytyväinen suorituksen ja palkan väliseen yhteyteen, eikä myöskään saatuun kokonaiskompensatioon. Palkitsemisjärjestelmän tavoitellut vaikutukset jäävät näin ollen todennäköisesti vajavaisiksi. Palkitsemisjärjestelmä ei luultavasti motivoi riittävästi, ja se voi jopa heikentää motivaatiota. Rakenteen ja prosessien voidaan olettaa vaikuttavan myös työskentelyilmapiiriin ja luottamukseen yritystä kohtaan. Tulosten valossa pohdittavaksi jää myös palkitsemisjärjestelmän kilpailukykyisyys markkinoihin verrattuna. Johtopäätösten oikeellisuutta tarkastellaan suhteessa myöhemmin esitettyihin tuloksiin.

7. KOHDEYRITYKSEN PALKITSEMISEN TUTKIMINEN JA TULOKSET

Luvussa esitellään yrityksen palkitsemisjärjestelmästä kerätyn aineiston raportointi ja tulokset. Ensimmäisenä käydään läpi yrityksen teknisten myyjien palkitsemisjärjestelmän rakenne palkitsemisen teorioiden valossa. Teorian avulla voidaan pohtia palkitsemisjärjestelmän toimivuutta ja siihen mahdollisesti liittyviä haasteita. Lisäksi teorian pohjalta tehdään tiettyjä johtopäätöksiä, joiden suhdetta tarkastellaan tutkimuksessa saatuihin tuloksiin. Toiseksi tarkastellaan palkitsemiseen liittyviä toimintoja palkitsemisen prosessien osalta. Prosessin osalta kuvataan palkitsemiseen liittyviä käytäntöjä yrityksessä, ja tämän jälkeen pohditaan käytäntöjen suhdetta yrityksen palkkapolitiikkaan, palkitsemisen tutkimukseen ja tutkimuksessa aikaisemmin tehtyihin johtopäätöksiin. Kolmanneksi esitellään yrityksen teknisille myyjille tehdyn palkkakyselyn suljettujen kysymysten tulokset. Neljäntenä käydään läpi kyselyn vapaan vastausvaihtoehdon tuottamat tulokset. Viimeisenä esitellään teemahaastattelujen anti tutkimukselle.

7.1 Palkitsemisjärjestelmän rakenteen tarkastelu palkitsemisen teorioiden valossa

Yrityksen palkitsemisjärjestelmä teknisten myyjien osalta on kuvattu luvussa kuusi. Palkitsemisjärjestelmän rakenne sekä siihen liittyvät prosessit vaikuttavat olennaisesti ihmisten tulkintaan ja kokemukseen järjestelmästä. Tässä osiossa yrityksen palkitsemisjärjestelmän rakennetta tarkastellaan myynnin ja palkitsemistutkimuksen teorioiden valossa. Palkitsemisjärjestelmän rakenteessa määritellään yrityksen palkitsemistapa. Palkitsemisjärjestelmälle voidaan antaa eri tarkoituksia ja tavoitteita. Kohdeyrityksen palkkapolitiikassa on listattu seuraavat tavoitteet: (1) tukee arvoja ja strategiaa, (2) on motivoiva, (3) palkitsee hyvistä suorituksista yksilö- ja tiimitasolla, (4) on oikeudenmukainen, (5) edistää tavoitetta olla Suomen paras työpaikka, (6) on kilpailukykyinen verrattuna markkinoihin ja (7) periaatteet toteutuvat työntekijöistä vähintään 80 %:n kohdalla. Oheiset tavoitteet ovat varsin hyvin linjassa palkitsemisen yleisten periaatteiden kanssa. Palkitsemisen periaatteita käsiteltiin tutkimuksen luvussa kaksi. Tavoitteiden perusteella voitaisiin päätellä palkitsemisen olevan vahva osa yrityksen johtamista. Tulospalkkioita käytetään laajasti myyjien palkitsemiseen niin Suomessa kuin ulkomailla (Schwepker & Good 2012; SMKJ:n työmarkkinatutkimus 2013). Niiden käytön tarkoituksenmukaisuudelle löytyy myös laaja teoreettinen tutkimuspohja (Basu ym. 1985; John & Weitz 1989; Gerhart & Rynes, 2003; Werner & Ward 2004 Rouziès ym. 2009). Näin ollen

myyntikiintiöihin pohjautuvan tulospalkkiojärjestelmän käyttöä voidaan pitää hyvin perusteltuna kohdeyrityksessä.

Palkitsemistavan osalta pitää kuitenkin tarkastella syvällisemmin järjestelmän rakennetta, koska tämä vaikuttaa olennaisesti toimintoihin ja sitä kautta järjestelmän vaikutuksiin. Yrityksen tulospalkkiojärjestelmä perustuu myyntikiintiöön MBO1-tulospalkkiomittarin osalta (vrt. esim. Basu ym. 1985). MBO2-tulospalkkiomittari pohjautuu tiimin tuloksen parannukseen eli myös se pohjautuu myyntikiintiöihin. Sen käyttöä tukevat niin ikään yrityksen strategia kuin palkitsemisen teorit, vaikka yksilöllisiä mittareita pidetäänkin tehokkaimpina tulospalkkioiden osalta (Gerhart, Rynes & Fulmer 2009). Palkitsemisjärjestelmän rakenne kertoo, millä tavoin ja keitä palkitaan. Yrityksessä kaikilla myyjillä on sama yhdenmukainen kiintiötaso, jonka ylimenevästä osasta maksetaan tulospalkkiota MBO1:n osalta liitteen 3 mukaisesti. Toisen tulospalkkiomittarin (MBO2) tavoitteet on esitelty vuoden 2013 osalta liitteessä 5 ja tulokset liitteessä 6. Teorioiden valossa järjestelmän rakenteessa on havaittavissa kolme tekijää, jotka ovat osaltaan ristiriidassa palkitsemisen teorioiden kanssa ja vaikuttavat myös myyjien kokemukseen järjestelmästä. Ensimmäinen tekijä on asetetut myyntitavoitteet tai yrityksen tapauksessa myyntikiintiöt, toinen palkkioiden jaon periaatteet sekä niiden suuruus ja kolmas lohkojen rakenne.

Myyntikiintiöiden osalta yrityksen myyjän tarvitsee mediaanilohkolla kasvattaa myyntiä 9,6 % vuodessa saadakseen saman palkan kuin edellisvuonna. Palkkataso ja palkitsemisjärjestelmä määrittelevät yleensä, millaisia myyjiä yritys voi houkuttaa ja kuinka motivoituneita he ovat toteuttamaan yrityksen tavoitteita (Brown ym. 2005). Myyntikiintiöitä käsittelevässä alaluvussa 4.4.2 todettiin, että myyntikiintiöiden oikeudenmukaisuus tulisi olla perusteltavissa (Schwepker & Good 2012). Liian haastavat myyntikiintiöt aiheuttavat negatiivisia vaikutuksia myyjien motivaatioon (Ross 1991; Brown ym. 2005) ja myyjien luottamukseen yritystä kohtaan (Schwepker & Good 2012). Seurauksena edellä mainituista voi olla yrityksen tuloksen heikentyminen (Ross 1991; Schwepker & Good 2012). GPTW kyselyn uskottavuus ja oikeudenmukaisuus dimensiot indikoivat henkilöstön matalasta luottamuksesta yrityksen johtoa kohtaan (ks. luottamuksen määritelmä sivu 28). Tutkimuksessa myöhemmin esittävät tulokset vahvistavat, että myyjien luottamus yrityksen johtoa kohtaan on heikko ja nykyisiä myyntikiintiöitä pidetään liian korkeina, joten ne heikensivät myyjien motivaatiota. Aihetta käsitellään myöhemmin palkitsemisen oikeudenmukaisuuteen liittyvien teemojen osalta. Tutkimuksessa ei tarkasteltu

palkitsemisjärjestelmän vaikutuksia yrityksen tulokseen. Tavoitteiden osalta suoritukselle määritellään yleensä normi, johon myyjää verrataan. Tämän suoritusnormin asettamisen osalta tutkimuksissa korostetaan pitkän aikavälin tarkastelua (Schwepker & Good 2012). Myyjän suorituksen vertaaminen ainoastaan viime vuoteen ei tue tätä suositusta, mikä on yrityksen tämänhetkinen toimintatapa. Tarkastelun perusteella voidaan olettaa myyjien olevan tyytymättömiä nykyisiin tulospalkkiomittareihin ja palkkatasoon, joka on riippuvainen käytetyistä mittareista. Lisäksi nykyiset myyntikiintiöt siirtävät merkittävän osan yrittämisen riskistä myyjälle, minkä voidaan olettaa nousevan esiin myyjien vastauksissa. Liian korkeat myyntikiintiöt voivat näkyä palkitsemisjärjestelmään liittyvien vaikutusten osalta myyjien motivaation puutteena ja luottamuksen heikentymisenä yritystä kohtaan.

Toinen tekijä ovat jaon periaatteet ja palkkioiden suuruus. Palkitsemisen kokonaisuuden tulee olla kunnossa, jotta tulospalkkiojärjestelmällä voidaan saavuttaa haluttuja vaikutuksia. Jaon oikeudenmukaisuuden teorioiden mukaan palkkioiden tulisi jakautua tasapuolisesti eli suhteessa työhön annettuun panokseen (Cropanzano ym. 2007; Deutsch 1985). Lisäksi niiden tulisi olla riittävän suuria, jotta ne motivoivat (vrt. Hakonen 2012). Yksilöt hyväksyvät eriarvoisuuden, kunhan se perustuu päätöksentekotavan oikeudenmukaisuuteen (Thibault & Walker 1975; Cropanzano ym. 2007). Henkilöillä on normatiivinen odotus siitä, mikä on oikeudenmukainen jako panosten ja tuotosten suhteen (Maaniemi 2013), kuten oikeudenmukaisuutta käsittelevässä luvussa todettiin. Yleisesti yksilöt hyväksyvät jaon oikeudenmukaisuuden normin, jonka mukaan parempi työ johtaa parempaan palkkaan (Campbell ym. 1998; Marsden & Richardson 1994; LeBlanc & Mulvey 1998; Mamman 1997; Dickinson 2006; Maaniemi 2013). Palkitsemisjärjestelmä on yrityksessä rakennettu niin, että myyjän täytyy myydä enemmän kuin edellisvuonna saadakseen saman palkan kuin aikaisemmin. MBO1-tulospalkkiomittarin osalta yritys rikkoo näin ollen jaon oikeudenmukaisuuden normia. Normatiivisten odotusten loukkaaminen voi synnyttää epätasa-arvon tunteen. Lisäksi MBO2-tulospalkkiomittarin osalta yrityksessä on käytössä varsin erilainen skaala myyjille, keskijohdolle ja ylimmälle johdolle. Näin suurten erojen olemassaolo voidaan teorioiden valossa selittää ainoastaan sillä, että yrityksen ylimmän johdon panostus on muiden panosta huomattavasti suurempi, ja heitä kompensoidaan suhteessa tähän panokseen. Yleensä määritellään myös takuukerroin, kun tulospalkkio on sisällytetty osaksi peruspalkkaa, kuten yrityksen tapauksessa on tehty (Hulkko ym. 2002). Tällä varmistetaan myyjille tietty peruspalkkataso. Yritys käytti aikaisemmin takuukerrointa molempien MBO-mittareiden osalta,

kuten yrityksen palkitsemisjärjestelmän kuvauksessa osoitettiin. Takuukertoimet poistettiin kuitenkin vuonna 2013. Esimerkkilaskelmassa tavoitetasolla 3 000 euroa kuukaudessa ansaitseva myyjä voi nykyisellä järjestelmällä ansaita alhaisimmillaan 2 100 euroa kuukaudessa. Tutkimuksessa ei ole tarkasteltu kohdeyrityksen myyjien kokonaisansioita, ja tarkastelu on tehty ainoastaan yhden alueen osalta. Tällä alueella uudella järjestelmällä toimivat myyjät ansaitsivat keskimäärin 3 500 euroa kuukaudessa, kun laskentaperusteena käytetään kahtatoista kuukautta. SMKJ:n työmarkkinatutkimuksen mukaan sen jäsenistön myyntiedustajien kuukausiansio oli 3 720 euroa. Näiden tietojen valossa herää kysymys myös yrityksen palkitsemisjärjestelmän peruspalkkatason kilpailukykyisyydestä, joka teorioiden valossa vaikuttaa siihen, minkälaisia myyjiä yritys voi houkuttaa ja pitää. Tyytymättömyys palkkioiden jaon periaatteista ja niiden suuruudesta voi ilmentyä myyjien kritiikkinä palkitsemisjärjestelmään liittyviä menettelytapoja kohtaan, esimerkiksi käytettyjen mittareiden ja palkkatason suhteen.

Rakenteellisesti kolmantena haasteena voidaan pitää yrityksen palkitsemisjärjestelmän kyvyttömyyttä huomioida myyntilohkojen heterogeenisyyttä. Perusajatus pääosassa myyjien kompensatiojärjestelmiä on, että myyjien myyntipyrkimystä pitäisi palkita tasapuolisesti (Basu ym. 1985). Käytännössä tämä tarkoittaa, että yksinkertaisessa myyntikiintiöjärjestelmässä peruspalkka ja komissiotaso ovat stabiileja koko myyntijoukkueen osalta, ja lohkojen välisiä eroavaisuuksia huomioidaan säätelemällä myyntikiintiöitä (Raju & Srivnivasan 1996; Zoltners ym. 2008). Lohkon rakenne vaikuttaa myyjän mahdollisuuteen toteuttaa myyntipyrkimyksiä. Yrityksen palkitsemisjärjestelmä ei kuitenkaan huomioi näitä rakenteellisia eroavaisuuksia. Maantiede, segmentointi, markkinatekijät, asiakasmäärä ja -rakenne (esimerkiksi toimiala ja asiakkaiden koko) sekä myyntikanavat on jätetty nykyisellään huomioimatta yrityksen palkitsemisjärjestelmässä. Näin ollen yrityksen myyjiä ei palkita tasapuolisesti suhteessa panokseen, osaamiseen ja työn kuormittavuuteen. Edellä mainitut tekijät kuitenkin kuvastavat yksilön kokemusta jaon oikeudenmukaisuudesta. Palkitsemisjärjestelmään liittyvien rakenteellisten tekijöiden voidaan olettaa vaikuttavan myyjien kokemukseen jaon ja menettelytapojen oikeudenmukaisuudesta. Teorian perusteella vaikutusten voidaan olettaa heijastuvan muun muassa motivaatioon, vaihtuvuuteen, ilmapiiriin ja luottamukseen yritystä kohtaan.

7.2 Palkitsemisen prosessit kohdeyrityksessä

Toiminnot tekevät palkitsemisjärjestelmästä elävän, ja niillä viitataan palkitsemisjärjestelmään liittyviin prosesseihin. Palkitsemisen prosessit kuvaavat, miten palkitsemistapa on alun perin suunniteltu ja kuinka sitä käytetään, esimerkiksi kuka päättää palkkioista ja millä tavoin? (Hulkko ym. 2002.) Yrityksen käyttämä teknisten myyjien palkitsemisjärjestelmä on ollut käytössä lähes muuttumattomana useamman vuoden. Yrityksessä toteutetun havainnoinnin ja kerätyn aineiston perusteella voidaan todeta, että käytössä oleva palkitsemisjärjestelmä on kehitetty yrityksen johdon toimesta. Tätä näkemystä tukevat myös myöhemmin esitettävät tulokset teemahaastattelujen osalta. Palkitsemisjärjestelmän toimivuutta tavoitteisiin nähden arvioidaan yrityksen palkkapolitiikan mukaan vuosittain, ja tarvittaessa muutoksia tehdään YT-neuvottelukunnan kanssa. Palkitsemisjärjestelmästä ei ole kuitenkaan yrityksessä kerätty palautetta henkilöstöltä lukuun ottamatta edellä esitettyjä kyselyitä. Yrityksessä ei ole käytössä varsinaista palkitsemisjärjestelmän kehittämisen vuosikelloa (vrt. Hulkko ym. 2002), ja palautetta järjestelmän toimivuudesta ei kerätä. Tutkimusta varten toteutettu teknisten myyjien palkkakysely oli ensimmäinen kerta, kun kyseiseltä henkilöstöryhmältä kerättiin kootusti palautetta heitä koskevasta palkitsemisjärjestelmästä. Havainnointiin liittyvien keskustelujen perusteella palkitsemisjärjestelmää kohtaan on kuitenkin esitetty kritiikkiä jo useiden vuosien ajan. Tavoitetasot tulospalkkiomittareiden MBO1 ja MBO2 osalta on yrityksessä perinteisesti kommunikoitu tammi-maaliskuun aikana. Myyntikiintiötä koskeva MBO1-tavoitetaulukko on laadittu johdon toimesta, ja sen määrittämiseen ei ole osallistunut myynninjohtoa tai teknisiä myyjiä. Myös MBO2:a koskeva tavoitetaulukko on tehty pääosin yrityksen johdon toimesta. Alla on kuvattu toimitusjohtajan sähköpostilla antama vastaus aluejohdon palautteeseen MBO2:a koskevan tavoiteasetannan osalta.

"Edellisestä unohtui mainita merkittävä palautteenne perusteella tehty muutos

- *Huollon ja logistiikan varianssit, mihin alueilla ei ole vaikutusta, on poistettu kokonaan laskelmasta*
- *Luottotappiot ja luottotappiovaraukset, joihin myyjillä on rajallinen vaikutus ja tappiot toteutuvat usein muutaman vuoden viiveellä, on eliminoitu laskelmista. Viime vuoden luottotappiot aiheuttivat ei-toivottavaa käytöstä myyjien toimesta*

Teitä on kuunneltu – UGH, olen puhunut"

Tutkimuksen aikana yrityksessä toimi palkkatyöryhmä, joka oli koottu teknisistä myyjistä sekä yhdestä aluejohtajasta, toimitusjohtajasta ja henkilöstöjohtajasta. Yrityksen toimitusjohtaja avasi palkkatyöryhmän ensimmäisen kokouksen toteamuksella – *"kokouksen tarkoituksena ei ole nostaa kenenkään palkkaa"*. Palkkatyöryhmän toiminta lakkautettiin noin vuosi sen perustamisesta, koska toimitusjohtaja ei pitänyt sen toimintaa hyödyllisenä. Teemahaastatteluissa kartoitettiin myyjien kokemuksia palkkatyöryhmän työskentelystä. Yrityksessä toteutetun havainnoinnin perusteella voidaan todeta yrityksen harjoittaman osallistuttamisen olevan varsin vähäistä palkitsemiseen liittyvien prosessien osalta. Tätä näkemystä tukevat myös kyselyiden ja teemahaastattelun tulokset esimerkiksi edustettavuuden osalta. Palkitsemiseen liittyvien periaatteiden perustelut tulevat yritysjohtolta, mutta perusteluja pidetään osin puutteellisina ja suunnittelutapaan ollaan tyytymättömiä, kuten myöhemmin esitettävät tulokset osoittavat. Esimerkiksi teknisten myyjien palkkatyöryhmälle ei annettu käyttöön teknisten myyjien palkkoihin liittyvää dataa. MBO2-mittarin tavoitetaso logiikkaa on perusteltu toimitusjohtajan osalta seuraavasti:

"Näistä tekijöistä muodostuu CM2 tavoite. Mikäli teemme nämä tavoitteet on aluejohtajan kerroin 2.0 (ei siis 1.5 kuten viime vuonna). Tämä johtuu siitä, että MO rating kaikkien alueiden onnistuessa tavoitteen mukaisesti tulee olemaan 3.0 tuloksen osalta. Logiikka on siis se, että yhden alueen on helpompi saavuttaa tavoite kuin kaikkien alueiden".

Perusteluksi tälle logiikalle yrityksen toimitusjohtaja esitti matemaattista todennäköisyyttä. Kappaleessa kuusi esitettyjen tulosten valossa havaitaan kuitenkin, että yrityksen käyttämä MO rating -kertoimen toteuma on ollut huomattavasti korkeampi kuin myyjien saavuttamat CM2-tasot (ks. sivu 73). CM2-tavoitteen pohjautuva parannus muodostaa teknisten myyjien MBO2-tulospalkkiomittarin (ks. liite 7).

Yrityksen aluejohtajien marraskuun 2014 kokouspöytäkirjassa on todettu, että aluejohto ei koe nykyistä palkkamallia toimivaksi perustuen teknisille myyjille tehdyn palkkakyselyyn tuloksiin sekä johdon omaan tunteeseen ja kokemukseen kentältä. Suurimpina ongelmina aluejohto linjasi seuraavat tekijät: (1) osallistuttaminen palkkamallin kehittämiseen, (2) kasvua kasvulle -malli, (3) ansaintataso ja kulmakerroin, (4) panos-tuottosuhte / eri mittaristo eri osastoilla ja (5) pienet asiat, kuten pyöritykset alaspäin, lähtevien kerroin, takuupalkka-ajan pituus vs. aloitus kentällä (palkka maksetaan koko vuoden tuloksen perusteella, vaikka aloitus tehtävässä voi olla esimerkiksi

kesäkuussa) sekä poissaolojen ja tyhjien lohkojen huomiointi. Ratkaisuksi ongelmiin aluejohto esitti seuraavia toimenpiteitä: pienten asioiden korjaaminen vuodelle 2015, taulukoiden linjaaminen yhtenäisiksi, ulkopuolisen avun hyödyntäminen palkitsemisjärjestelmän kehittämisessä, sekä palkkatason houkuttelevuuden parantaminen. Esitettyjä ehdotuksia ei kuitenkaan huomioitu vuodelle 2015.

Aikaisemman tutkimuksen perusteella palkitsemisen prosesseihin voitiin liittää keskeisesti menettelytapojen oikeudenmukaisuus ja siihen liittyvät oikeudenmukaisten menettelytapojen periaatteet. Palkkatyöryhmän työskentely jätti kysymyksiä kaikkien periaatteiden osalta. Yrityksen johto perusteli nykyisiä palkitsemiskäytäntöjä, mutta se ei pystynyt vakuuttamaan teknisten myyjien edustajia johdonmukaisesti siitä, mihin nämä käytännöt pohjautuivat. Päätöksenteon puolueettomuus kyseenalaistettiin teknisten myyjien sekä myös yrityksen keskijohdon osalta. Teknisten myyjien edustajat eivät olleet tyytyväisiä siihen tarkkuuteen, millä asioita esitettiin. Palkkatilastoja ei luovutettu myyjien käyttöön, ja myös SMKJ:n palkkatilastojen ulkoinen vertailuryhmä jäi myyjien mielestä kyseenalaiseksi. Myyjien mielestä palkitsemisjärjestelmän muuttumattomuus kuvasti sitä, että oikaistavuuden ja edustettavuuden periaatteet eivät yrityksessä toteutuneet. Havaintoja näiden osalta tukivat lisäksi keskijohdon näkemykset osallistuttamisen tasosta sekä yrityksessä aikaisemmin toteutettujen kyselyiden pohjalta tehdyt johtopäätökset.

Tehtyjen havaintojen perusteella yrityksen palkkapolitiikan tavoitteiden ja palkitsemisen prosessien välillä esiintyi yrityksessä useita ristiriitaisuuksia. Prosessien kuvaus auttaa ymmärtämään myös palkitsemisjärjestelmän rakenteeseen liittyviä päätöksiä tavoitteiden, palkkioiden jaon periaatteiden ja lohkojen rakenteiden osalta. Järjestelmän rakenne syntyy menettelytapojen kautta, joten menettelytapoihin liittyvät ongelmat heijastuvat järjestelmän rakenteeseen.

7.3 Myyjien kokemukset palkitsemisesta - palkkakysely

Yrityksessä toteutettiin palkkakysely teknisille myyjille elokuussa 2013. Kysely on kokonaisuudessaan tutkimuksen liitteenä 7. Kyselyyn vastasi 38 henkilöä. Henkilöstöryhmän koko kyseisellä hetkellä oli 50 henkilöä, joten kyselyn vastausprosentti oli 76 %. Kysely toteutettiin sähköisenä Webropol-kyselynä. Kysely sisälsi 38 suljettua kysymystä sekä yhden vapaan vastausvaihtoehdon, jolla oli mahdollista antaa palautetta ja kehitysehdotuksia koskien yrityksen palkitsemisjärjestelmää. Suljettujen kysymysten osalta kyselylomakkeessa käytettiin Likertin-asteikkoa. Kysely on toteutettu mukailien Aalto-yliopiston TUPA-tarkastus® -kyselyä, jolla voidaan arvioida tulospalkkiojärjestelmien toimivuutta. ’

Kysymysten vastausvaihtoehdot ovat viisiportaiset välillä *täysin samaa mieltä – täysin eri mieltä*. Lisäksi vastausvaihtoehdona oli myös *en osaa sanoa*. Kysymykset 2-33 noudattavat edellä mainittua asteikkoa. Kysymysten 34–38 osalta käytettiin niin ikään viisiportaista asteikkoa, mutta vastausvaihtoehdot olivat välillä *parantaa paljon – huonontaa paljon*. Kyselylomakkeen ensimmäinen kysymys joutui mukaan vahingossa, kun yrityksen sihteeri toteutti kyselyn. Ensimmäinen kysymys jakaa vastaajat tiimeihin, ja tutkimuksen kannalta kyseinen tieto on tarpeeton.

Tulosten analysoinnin osalta *en osaa sanoa* -vastausvaihtoehdot on jätetty laskennan ulkopuolelle. Kysymysten arvot ovat tästä johtuen välillä 2-6. Numero kaksi kuvastaa vastauksia *täysin eri mieltä* ja *huonontaa paljon* edellä mainitun jaon mukaisesti. Numero kuusi kuvastaa vastausvaihtoehtoja *täysin samaa mieltä* ja *parantaa paljon*. Kysymysten minimiarvo on näin ollen kaksi ja maksimiarvo kuusi. Kokonaisuudessaan kyselylomakkeen kysymysten vaihteluväli on neljä, mikä osoittaa, että kaikkia vastausvaihtoehtoja on käytetty. Lisäksi kaikkien kysymysten osalta laskettiin keskiarvo, mediaani ja moodi. Kysymysten keskiarvo on ilmoitettu kahden desimaalin tarkkuudella, ja se on koko kyselyn osalta 3,98. Kysymysten mediaani on 4 ja moodi 5.

Kyselyn kysymysten osalta tehtiin luokittelu helpottamaan niiden analysointia. Palkkakyselyn kysymykset jaoteltiin viiteen ryhmään: (1) koettu yhteensopivuus, (2) oikeudenmukaisuus, (3) palkitsemisen merkitys, (4) tieto ja (5) yleiset kysymykset. Luokittelu nojaa pääosin Hakosen (2012) väitöskirjassa esittämään jakoon tiedon, oikeudenmukaisuuden, koetun yhteensopivuuden ja

merkityksen osalta. Koetun yhteensopivuuden osalta Hakonen (2012) viittaa rakenteeseen sekä palkitsemisen ja strategian väliseen yhteyteen. Käytin Hakosen (2012) luokittelua, koska se pohjautuu palkitsemisen reflektioteoriaan ja kyseiselle luokitellulle on esitetty vahva teoriapohja. Lisäksi luokitteluun lisättiin yleiset kysymykset, joihin luokiteltiin vain kaksi kysymystä. Ensimmäinen kysymys oli tutkimuksen kannalta tarpeeton. Toisessa pyydettiin vastaajilta palautetta ja kehitysehdotuksia avoimella kysymyksellä.

Kysymyksistä 28 voidaan luokitella kuuluvan selkeästi yhteen ryhmään. Alla on esitetty vastausten luokittelu, ja suluissa löytyvät kyseiseen luokkaan kuuluvat kysymykset. Yleisten kysymysten luokkaan ryhmiteltiin ainoastaan ensimmäinen ja viimeinen kysymys. Viidettä luokkaa ei tästä johtuen huomioida kvantitatiivisen osion analyysissä.

- 1) Koettu yhteensopivuus - kolme kysymystä (3, 11, 33)
- 2) Oikeudenmukaisuus - yhdeksän kysymystä (4,5,6, 9, 12, 22, 24, 25, 26)
- 3) Tieto – kahdeksan kysymystä (2, 7, 8, 10, 19, 20, 21, 29)
- 4) Palkitsemisen merkitys - kuusi kysymystä (13, 15, 16, 17, 18 38)
- 5) Yleiset kysymykset - kaksi kysymystä (1, 39)

Kysymyksistä 11:tä ei voitu luokitella ainoastaan yhteen luokkaan. Esimerkiksi kysymyksen 14 *mielestäni tulospalkkiojärjestelmän voisi lakkauttaa* voidaan katsoa kuvaavan palkitsemisen merkitystä, mutta sen voidaan tulkita ilmaisevan myös järjestelmän yhteensopivuutta. Näin ollen kysymys voitaisiin luokitella jompaankumpaan edellä mainittuun pääluokkaan. Tämän vuoksi kysymykset on jaettu neljään alaluokkaan seuraavasti:

- 6) Palkitsemisen merkitys/koettu yhteensopivuus (14, 34, 35, 36, 37)
- 7) Palkitsemisen merkitys/oikeudenmukaisuus (30, 31, 32)
- 8) Koettu yhteensopivuus/oikeudenmukaisuus (27, 28)
- 9) Tieto/oikeudenmukaisuus (23)

Alaluokkien osalta koettu yhteensopivuus voidaan liittää seitsemään kysymykseen, oikeudenmukaisuus kuuteen kysymykseen, palkitsemisen merkitys kahdeksaan kysymykseen ja tieto ainoastaan yhteen kysymykseen.

Tulosten analyysi on toteutettu kahdessa osassa. Ensiksi on analysoitu selkeästi luokiteltavissa olevat kysymykset. Tämän jälkeen toiseen analyysiin on lisätty alaluokkiin liittyvät kysymykset, ja

tuloksia on verrattu aikaisempaan ryhmittelyyn. Esimerkiksi oikeudenmukaisuutta käsittelevään pääluokkaan, joka sisältää yhdeksän kysymystä, on lisätty myös kategoriat seitsemän, kahdeksan ja yhdeksän. Tarkastelu on tehty koko luokalle samanaikaisesti. Ryhmää kaksi ei verrata näin ollen ryhmään seitsemän ja sen jälkeen ryhmään kahdeksan, vaan vertailu tapahtuu yhtä aikaa kaikkien 15 kysymyksen osalta. Analyysin tulokset on esitelty taulukossa 5.

Taulukko 6. Palkkakyselyn suljettujen kysymysten analyysin tulokset.

Luokittelu	Analyysi 1			Analyysi 2		
	Keskiarvo	Mediaani	Moodi	Keskiarvo	Mediaani	Moodi
Koettu yhteensopivuus	4,26	4	5	4,25	4	5
Oikeudenmukaisuus	3,29	3	2	3,55	3	3
Tieto	4,37	5	5	4,27	5	5
Palkitsemisen merkitys	4,32	4,5	5	4,15	4	5

KOETTU YHTEENSOPIVUUS

Koetun yhteensopivuuden osalta tulosten keskiarvo oli 4,26, mediaani 4 ja moodi 5. Toisessa analyysissä koko aineiston koetun yhteensopivuuden osalta ei tapahtunut merkittäviä muutoksia. Keskiarvo pysyi lähes samana 4,25. Mediaani ja moodi olivat muuttumattomia. Arvot olivat samat myös alaluokkien osalta. Tulospalkkiojärjestelmän yhteensopivuus organisaation tavoitteisiin jakoi mielipiteitä varsin laajasti (kysymys 3), kuten myös tiimikohtainen tulospalkkio (kysymys 33). Esimiehen koettiin kuitenkin pystyvän edesauttamaan tulospalkkiojärjestelmän tavoitteiden saavuttamista (kysymys 11).

OIKEUDENMUKAISUUS

Oikeudenmukaisuuden osalta tulosten keskiarvo oli 3,29, mediaani 3 ja moodi 2. Vastaajat olivat jokseenkin eri mieltä lähes kaikista väittämistä. Kuudessa kysymyksessä yhdeksästä vastaajien moodi oli kaksi. Vastaajat olivat jokseenkin tyytymättömiä saamiinsa tulospalkkioihin, tulospalkkioiden mittareihin, tulospalkkioiden jakautumisen oikeudenmukaisuuteen, tulospalkkiojärjestelmän suunnittelutapaan, työn vaativuuden ja kokonaispalkan suhteeseen sekä kiinteän palkan osuuteen. Ainoa hieman positiivisemmän arvon saanut kysymys oli numero 12 *esimieheni ottaa huomioon näkemykseni tulospalkkiojärjestelmää kehitettäessä*. Teknisten myyjien esimiehinä toimivat aluejohtajat, joten keskijohdon toiminta koettiin suhteellisen neutraalina ja osin jopa positiivisena. Kysymyksen keskiarvo oli 3,94, mediaani 4 ja moodi 5.

Toisessa analyysissä merkittävimmät muutokset tapahtuivat oikeudenmukaisuuden kohdalla. Keskiarvo nousi koko aineiston osalta 3,55:een. Mediaani pysyi samana ja moodi nousi yhden yksikön. Alaluokan osalta erot arvoissa olivat vielä suuremmat. Keskiarvo alaluokassa oli 3,95, mediaani 4 ja moodi 3. Alaluokan osalta suuren varianssin selittää kuitenkin kysymysten asettelu kysymysten 27 ja 28 osalta. Kysymyksissä kysyttiin kiinteän palkan osuuden muuttamisesta tavoitepalkan osalta sekä valmiutta pienentää muuttuvan palkan osuutta, mikäli erotus siirretään osaksi kiinteää palkkaa. Suurin osa kysymyksiin vastanneista oli täysin samaa mieltä, mikä vaikuttaa merkittävästi arvoihin. Alaluokan keskiarvo on 3,47, mediaani 3 ja moodi 3, kun edellä mainitut kysymykset jätetään huomioimatta. Koko aineiston osalta keskiarvo on 3,34, mediaani 3 ja moodi 2. Kysymykset ja arvot ovat kääntäen verrannolliset eli toisenlainen kysymysten asettelu olisi tuonut saman verran laskua arvoihin. Koko aineiston keskiarvo käänteisellä tarkastelulla on 3,30, mediaani 3 ja moodi 2. Pelkän alaluokan osalta keskiarvo on 3,33, mediaani 3 ja moodi 2.

TIETO

Tiedon osalta tulosten keskiarvo oli 4,37, mediaani 5 ja moodi 5. Vastaajat olivat pääosin samaa mieltä kaikkien väittämien kanssa. Tiedottamisen osalta esiin nousi kaksi kysymystä (8 ja 20), jotka saivat selkeästi keskimääräistä huonommat arviot. Vastaajat eivät kokeneet saavansa riittävästi tietoa tulospalkkiojärjestelmästä, eivätkä he tienneet tulospalkkionsa suuruutta, vaikka kaikki tavoitteet saavutettaisiin. Yrityksessä toteutetun havainnoinnin perusteella myyjien epätietoisuus liittyi vaikeaselkoiseen tasausjärjestelmään, ei koko vuoden suorituksesta maksettavaan tulospalkkioon.

Toisessa analyysissä myöskään tiedon kohdalla ei tapahtunut merkittäviä muutoksia. Keskiarvo laski vain kymmenyksen 4,27. Mediaani ja moodi ovat jälleen muuttumattomia. Alaluokkien osalta arvoja ei ole eritelty, koska luokkaan kuului ainoastaan yksi kysymys.

PALKITSEMISEN MERKITYS

Palkitsemisen merkityksen osalta tulosten keskiarvo oli 4,32 mediaani 4,5 ja moodi 5. Järjestelmää pidettiin periaatteellisesti ja rahallisesti tärkeänä (kysymykset 13 ja 15). Toisaalta järjestelmän koettiin lisänneen työpaineita (kysymys 18). Vastaajat olivat kuitenkin jokseenkin eri mieltä siitä, että järjestelmä antaisi palautetta, kuinka hyvin työssä on suoriuduttu (kysymys 16). Lisäksi järjestelmän koettiin heikentävän työilmapiiriä (kysymys 38).

Toisessa analyysissä palkitsemisen merkityksen osalta tapahtui hienoista laskua. Keskiarvo laski koko aineiston osalta 4,15, mediaani oli 4 ja moodi pysyi muuttumattomana. Pelkkien alaluokkien osalta keskiarvo oli 4, mediaani 4 ja moodi 5.

Tulosten yhteenveto

Vastausten luokittelun perusteella huomataan, että oikeudenmukaisuuteen liittyvät kysymykset saivat kokonaisuudessaan huonoimmat arvosanat. Tarkastelun lopputulos ei muuttunut myöskään toisessa analyysissä. Kysely osoittaa, että myyjien kokemuksen mukaan yrityksen suurimmat ongelmat palkitsemisen osalta liittyvät palkitsemisen oikeudenmukaisuuteen. Muut osa-alueet saivat kokonaisuudessa selkeästi paremmat arvosanat. Koettuun yhteensopivuuteen, tietoon ja merkitykseen liittyvien kysymysten moodi oli viisi molemmilla analyysitasoilla. Oikeudenmukaisuuden osalta moodi oli kaksi. Oikeudenmukaisuuteen liittyvien kysymysten tyypillisin vastaus oli *täysin eri mieltä*, kun muiden osa-alueiden kohdalla se oli *jokseenkin samaa mieltä*. Myös vastausten mediaanissa oli yhden yksikön ero. Toisella analyysitasolla oikeudenmukaisuuteen liittyvien kysymysten mediaani pysyi samana ja moodi nousi yhden yksikön. Moodin muutos johtui kuitenkin kysymysten asettelusta, kuten oikeudenmukaisuutta käsittelevässä osiossa osoitettiin. Kokonaisuudessa eroa voidaan pitää merkittävänä.

Vastaukset puoltavat osaltaan yrityksessä aikaisemmin toteutettujen kyselyiden tuloksia sekä niiden pohjalta tehtyjä johtopäätöksiä. Palkitsemisjärjestelmän rakenteen osalta myyjät eivät olleet tyytyväisiä käytettyihin tulospalkkiomittareihin (kysymys 5). Jaon oikeudenmukaisuuden suhteen yrityksen kiinteän palkan palkanosaa ei pidetty riittävänä toimialalle (kysymys 26), ja lisäksi palkkioiden jakautumista (kysymys 6) ei koettu oikeudenmukaiseksi. Kokonaispalkan ei koettu vastaavan työn vaativuutta (kysymys 25), ja myyjät eivät olleet tyytyväisiä saamiinsa tulospalkkioihin (kysymys 4). Lisäksi työn ja tulosten välillä ei koettu olevan selvää yhteyttä (kysymys 32). Näin ollen yrityksen palkkaus ei myyjien kokemusten mukaan ole markkinoita parempi, vaan tulokset indikoivat jopa päinvastaista. Rakenteen osalta kyselyn vastauksissa nousi selkeästi esiin tyytymättömyys mittareita, palkkatasoa ja palkkioiden jakautumista kohtaan.

Menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen liittyvät palkitsemisjärjestelmän toiminnot. Järjestelmään liittyviä prosesseja ei pidetty oikeudenmukaisina. Järjestelmän suunnittelutapaan (kysymys 22) oltiin tyytymättömiä, eikä sen käytössä koettu noudatettavan reilua peliä (kysymys 9). Kysymys yhdeksän voidaan liittää menettelytapojen oikeudenmukaisuuden prosessisäännöistä

eettisyyteen. Kysymyksen 22 osalta ei voida ottaa kantaa siihen, mikä aiheuttaa tyytymättömyyden nykyistä suunnittelutapaa kohtaan. Saatujen tulosten perusteella järjestelmän vaikutukset eivät ole toivotun kaltaisia. Sen ei koettu antavan palautetta siitä, kuinka hyvin henkilö suoriutuu työssä (kysymys 16). Järjestelmän koettiin heikentävän työilmapiiriä (kysymys 38), eikä sitä pidetty kovin kannustavana (kysymys 31), joten sen motivoiva vaikutus jää puutteelliseksi. Myyjät kokivat, että järjestelmä vaikuttaa heikentävästi työilmapiiriin ja motivaatioon. Tulosten pohjalta ei voida kuitenkaan syvällisemmin tarkastella palkitsemisen prosesseihin liittyviä oikeudenmukaisuuden kokemuksia vastaajien näkökulmasta. Saadut vastaukset suuntasivat tutkimuksen mielenkiinnon kohti oikeudenmukaisuuden merkitystä.

7.4 Myyjien kokemukset palkitsemisesta – palaute ja kehitysehdotukset

Palkkakyselyn avoimessa kysymyksessä pyydettiin palautetta sekä kehitysehdotuksia palkkaukseen liittyen. Vapaamuotoisessa osiossa vastaajat pääsivät jakamaan omia näkemyksiään ja kokemuksiaan palkitsemiseen liittyen. Palautetta antoi 17 henkilöä, ja vapaaehtoisen kysymyksen vastausprosentti oli näin ollen 34 %. Vastaukset on esitelty kokonaisuudessaan tutkimuksen liitteessä 7. Vastaukset ovat kokonaisuudessaan ryhmiteltävissä teemahaastatteluisia tunnistettuihin pääluokkiin. Taulukossa 6 on esitelty vastausten luokittelu, teemat ja niihin liittyvät kommentit. Jokaisesta pääluokasta on esitelty yhdestä kolmeen esimerkkiä. Aineisto ja sen analysointi tukivat teemahaastattelujen ryhmittelyä, mutta itsessään se ei tuottanut varsinaisesti uutta informaatiota. Analysoinnin osalta tarkastelin ensiksi järjestelmän rakenteeseen liittyvää palautetta. Toiseksi vastauksista etsittiin havaintoja koetusta oikeudenmukaisuudesta, ja ne luokiteltiin kappaleen kolme mukaisesti jaon, vuorovaikutuksen ja menettelytapojen oikeudenmukaisuuden osalta. Menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden kohdalla vastaukset on käsitelty yhdessä, ja jaon oikeudenmukaisuuteen liittyvä palaute on käsitelty omassa osiossaan. Viimeiseksi vastauksista poimittiin järjestelmän vaikutuksiin liittyvää palautetta.

Taulukko 7 – palautteen luokittelu ja teemat.

Luokittelu	Teema	Kommentti
Rakenne	Segmentointi	"Nykyinen palkkamalli on edelleen epäoikeudenmukainen. Lohkot on nyt segmentoitu niin, että toisilla ei todellakaan ole niin hyvät ansaintamahdollisuudet kuin toisilla. Toivoisin, että palkkatiimi saisi vihdoin aikaiseksi palkkamallin, joka olisi kilpailukykyinen sekä oikeudenmukainen työmarkkinoilla."
Rakenne	Myyjän riski	"Kiinteän palkan isontaminen lisää turvallisuuden tunnetta." "Pientä turvallisuuden tunnetta tuova kiinteä osuus on liian pieni." "Lisää turvallisuuden tunnetta toivoisin suuremmalla kiinteän palkan osuudella."
Rakenne	Markkina	"Kasvumittarit realistisemmin alueen ennusteen mukaan"
Jaon oikeudenmukaisuus	Vertikaalinen vertailu	"Mielestäni eri lohkojen tulospalkkioiden ansaintamahdollisuudet poikkeavat toisistaan liian paljon. Esimerkiksi BC Midi lohkoilla on huomattavasti suuremmat mahdollisuudet saada aikaan voimakas kasvu verrattuna BC Upper lohkoon. Upper lohko on enemmän sidoksissa rakennusalan tilanteeseen. Toisaalta isot asiakkaat eivät kasva yhtä voimakkaasti kuin pk-yritykset."
Menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus	Eettisyys	"Yrityksen palkan maksussa on säättämisen makua."
Menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus	Eettisyys	"Kaikista pahinta palkkauksessa on kusetuksen maku, joka maustaa kaikkia yritysjohton päätöksiä. Maku myrkyttää kollegoiden väliset keskustelut ja firmalta tulevat ohjeet. Tästähän nämä kaikki ongelmat johtuvat."
Menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus	Yhdenmukaisuus	"Järjestelmässä on liian monta aukkoa. Mielestäni "aukkoja" tulisi kirjata paperille, jotta käytännöt ja tiedot olisivat kaikille samat esim. Mitä maksetaan yli kuukauden sairaslomalla?"
Vaikutukset	Motivaation ja sitoutumisen lasku	"Ongelmana mielestäni on tällä hetkellä liian pieni kompensatio "huippu" myynneistä. Jos myyjä tekee erittäin hyvää tulosta, pitäisi myyjän saada myös erittäin hyvää palkkaa. Mielestäni palkkajärjestelmä ei ole tarpeeksi motivoiva myyjän huippusuorituksia varten."

Vastauksista havaitaan, että kommentit voivat olla teemojen osalta myös päällekkäisiä. Ensimmäinen kommentti on luokiteltu rakenteeseen liittyväksi ja teemana on segmentointi. Kommentti liittyy kuitenkin myös menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden luokkaan ja yhdenmukaisuuden teemaan. Yhdenmukaisuus on yksi palkitsemisen prosessissäännöistä, jonka mukaan kenelläkään ei tulisi olla etulyöntiasemaa. Kyseinen yksilö koki, että kaikki myyjät eivät kuitenkaan ole tasavertaisessa asemassa lohkojen rakenteesta johtuen.

Yhteenveto tuloksista

Havaittujen vaikutusten osalta tulokset viittasivat myyjien heikentyneeseen motivaatioon, työilmapiiriin sekä luottamukseen yritystä kohtaan. Tutkimuksessa aikaisemmin tehdyt johtopäätökset saivat tukea vastausten perusteella. Myyjien esiin nostamat rakenteelliset ongelmat tukevat teoreettista tarkastelua järjestelmään liittyvistä haasteista. Vastaukset kuvastavat myös myyjien kokemuksia palkitsemisen soveltamisen prosesseista yrityksessä. Ne auttavat ymmärtämään edellisen osion tuloksia myyjien oikeudenmukaisuuden kokemuksesta. Aineiston luokittelu ja teemoittelu toteutettiin teemahaastattelujen analyysin pohjalta. Tulokset eivät tuottaneet uutta tietoa, mutta ne tukevat teemahaastattelujen pohjalta toteutettua aineiston analyysiä.

7.5 Palkitsemisen vaikutusmekanismi myyjien osalta

Puolistrukturoidut teemahaastattelut toteutettiin kokonaisuudessaan toukokuussa 2014. Haastatteluja tehtiin kaikkiaan kuusi kappaletta, ja ne olivat kestoltaan noin tunnin mittaisia. Haastateltavien osalta valinta tehtiin harkinnanvaraisesti. Vastaajia ei rajattu ulos kyselystä esimerkiksi työkokemuksen tai henkilön kohdalla käytössä olevan palkitsemisjärjestelmän perustella. Kaikki vastaajat olivat kuitenkin olleet yrityksen palveluksessa vähintään vuoden. Lisäksi työtä varten haastateltiin palkkatyöryhmän työskentelyyn osallistuneita teknisiä myyjiä, joiden lukumäärää ei vastaajien anonymiteetin vuoksi tarkenneta. Haastattelurunko on tutkimuksen liitteenä 8. Kyselyrunko muodostui kahdestakymmenestäyhdestä kysymyksestä, joista neljä käsitteli yrityksen palkkatyöryhmän työskentelyä. Lisäksi vastaajilta kysyttiin vielä vapaamuotoista palautetta haastattelun lopuksi. Teemahaastatteluissa tehtyjä tarkentavia kysymyksiä ei ole esitelty haastattelurungossa.

Teemat ovat haastattelujen vastauksissa usein päällekkäisiä, ja yhtä vastausta ei voida luokitella vain yhteen teemaan kuuluvaksi. Vastauksista on tunnistettu niissä esiintyvät teemat, jotka on luokiteltu omiksi kokonaisuuksiksi. Kaikkiaan tunnistettiin 22 teemaa, jotka on listattu alla: (1) edustettavuus, (2) eettisyys, (3) luottamuksen puute, (4) palkkataso, (5) puolueellisuuden estäminen, (6) motivaation ja sitoutumisen lasku, (7) turhautuminen, (8) mittarit, (9) myyjän riski, (10) oikaistavuus, (11) vertikaalinen vertailu, (12) informaation oikeudenmukaisuus, (13) tiedon tarkkuus, (14) ulkoinen vertailu, (15) horisontaalinen vertailu, (16) asiakaskunta, (17) markkina,

(18) provisio, (19) yhdenmukaisuus, (20) maantiede, (21) vaihtuvuus ja (22) segmentointi. Kymmenen suurinta teemaa on esitelty taulukossa 7.

Taulukko 8. Haastatteluissa vastausten perusteella esiin nousseet 10 keskeisintä teemaa.

OTSIKKO	LUKUMÄÄRÄ
Edustettavuus	43
Eettisyys	35
Luottamuksen puute	31
Palkkataso	28
Puolueellisuuden estäminen	19
Motivaation ja sitoutumisen lasku	18
Turhautuminen	16
Mittarit	15
Myyjän riski	15
Oikaistavuus	14

Oikeudenmukaisuuden osalta korostui menettelytapojen oikeudenmukaisuus. Edustettavuus, yksi palkitsemisen prosessisääntö, nousi teemoista selkeästi suurimmaksi (43 kappaletta). Toisena merkittävänä teemana oli eettisyys, joka on myös palkitsemisen prosessisääntö (35 kappaletta). Lisäksi menettelytapojen prosessisäännöistä puolueellisuuden estäminen (19 kappaletta) ja oikaistavuus (14 kappaletta) olivat kymmenen suurimman teeman joukossa. Palkitsemisjärjestelmän vaikutuksiin voidaan liittää luottamuksen puute, joka sai kolmanneksi eniten vastauksia (31 kappaletta). Vaikutuksien osalta kymmenen suurimman teeman joukkoon liittyi myös motivaation ja sitoutumisen lasku (18 kappaletta) ja turhautuminen (16 kappaletta). Rakenteellisista tekijöistä palkkataso sai neljänneksi eniten vastauksia (28 kappaletta). Rakenteeseen voitiin liittää teemat myös mittareiden (15 kappaletta) ja myyjän riskin (14 kappaletta) osalta.

Edellä tunnistetut 22 teemaa voidaan jakaa neljään pääluokkaan. Pääluokat ovat rakenne, jaon oikeudenmukaisuus, menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus sekä palkitsemisjärjestelmän vaikutukset. Jaottelu on hyvin yhteneväinen tutkimuksessa esitetyn palkitsemisen vaikutusmekanismia ja toimivuutta ilmentävän kuvan kanssa (sivu 14). Kuvassa 13 on esitelty pääluokkiin liittyvä teemoittelu. Luokkien osalta käsitellään kymmenen keskeisintä teemaa, jotka on kuvassa korostettu tummennuksella. Lisäksi tarkastellaan myös jaon oikeudenmukaisuuteen liittyviä teemoja, jotka auttavat ymmärtämään teknisten myyjien tulkintaprosessia koetusta jaon oikeudenmukaisuudesta. Jokaisesta teemasta on esitetty yhdestä kolmeen kuvailevaa esimerkkiä. Muut teemat kommentteineen löytyvät tutkimuksen liitteestä 9.

Kuva 13. Haastatteluvastausten pääluokat ja niihin liittyvät teemat.

<p>1. PALKITSEMISJÄRJESTELMÄN RAKENNE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Palkkataso • Mittarit • Myyjän riski • Markkina • Asiakaskunta • Segmentointi • Maantiede • Provisio 	<p>2. JAON OIKEUDENMUKAISUUS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Horisontaalinen vertailu • Ulkoinen vertailu • Vertikaalinen vertailu
<p>3. MENETTELYTAPOJEN JA VUOROVAIKUTUKSEN OIKEUDENMUKAISUUS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yhdenmukaisuus • Puolueellisuuden estäminen • Tiedon tarkkuus • Oikaistavuus • Edustettavuus • Eettisyys • Informaation oikeudenmukaisuus 	<p>4. VAIKUTUKSET</p> <ul style="list-style-type: none"> • Luottamuksen puute • Motivaation ja sitoutumisen lasku • Turhautuminen • Vaihtuvuuden lisääntyminen

7.5.1 Palkitsemisjärjestelmän rakenne

Palkkataso koettiin riittämättömänä suhteessa työn vaativuuteen. Haastatellut henkilöt eivät kokeneet yrityksen palkkatasoa erityisen hyvänä. Myyjien työaika oli venyvä, joka lisäsi työn kuormittavuutta. Mikäli työt aikoi hoitaa hyvin ja yrityksen odotusten mukaisesti, normaali työaika koettiin riittämättömänä. Palkkatasoa vastaajat vertailivat suhteessa kolmeen eri lähteeseen, jotka on käsitelty jaon oikeudenmukaisuuden luokittelun yhteydessä.

Taulukko 9. Rakenne – palkkataso.

Luokittelu	Teema	Kommentti
Rakenne	Palkkataso	"Mun mielestä tää on juuri se termi mikä ei vastaa. Työ on kuitenkin aika vaativaa. Mun mielestä tää työ on kuluttavaa, vaativaa ja työpäivät venyy usein aika pitkiks, ni siihen kompensatiosuhteeseen mä toivoisin just parannusta. Et jos alkas muuttan vaikka meidän palkkaa tuntipalkaks, ni kyllä se aika alhaselle tasolle jää. Siihen toivoisin kyllä parannusta."
Rakenne	Palkkataso	"No ei vastaa, jos miettii sitä kuinka paljon meidän pitää tehdä töitä ja mitä yritys itse haluaa, mitä kaikkea pitää täyttää. Seuranta ja kaikkea hirveen paljon, mitä ei työpäivän aikana ehdi tai pysty tekemään. Ne siirtyy sitte iltahommiin. Niin, jos siitä yritetään niinku tuntipalkkaa laskee, ni paremmin tienaa joku perustimpuri rakennustyömaalla. Se ku lähtee työmaalta, niin hanskat tipahtaa ja työt ei seuraa kotia. Mitä työn vaativuus on ja mitä yritys vaatii, palkka ei nyt siinä suhteessa vastaa toisiaan."
Rakenne	Palkkataso	"Se suurin gäppi mikä meillä mun mielestä tulee, mitä tuttuja tiedän samalta myyntialalta, ni on ehkä se kiinteen määrä. Se on meillä huomattavasti alhaisempi kuin muualla. Henkilökohtaisesti en koe, että mun tekeminen muuttuu, vaikka ois kokonaan kiintee liksa. Yleisesti sais ehkä olla palkkataso parempi."

Mittarit koettiin suurena epäkohtana, erityisesti MBO1-kertoimen osalta. Kyseinen tulospalkkiomittari perustuu jatkuvalla myynnin kasvulle, mikä koettiin epäoikeudenmukaisena suhteessa palkkauksen periaatteisiin, palkkatason, myyjän riskiin ja myyntilohkojen rakenteeseen.

Myös MBO2-mittarin osalta esiin nostettiin epäkohtia. Mittaria pidettiin itsessään hyvänä ja toimivana, mutta käytettyjä tasoja ei koettu oikeudenmukaisina. Myyjät kokivat, että heitä tulisi palkita vähintään samassa suhteessa kuin muita mittarin piirissä olevia.

Taulukko 10. Rakenne – mittarit.

Luokittelu	Teema	Kommentti
Rakenne	Mittarit	"Käytännössä mä nään, et se heikkous on just siinä et ku se on kasvua kasvun päälle, ni se on, se on haastavaa ja kuluttavaa. Tässä on niinku yleinen näkemys se, että joka vuosi kasvua, kasvua, kasvua - varsinkin ku markkinatilanne ei oo välttämättä niin hyvä rakennusalalla tällä hetkellä."
Rakenne	Mittarit	"Kyllähän se pitäisi kaikilla olla sama nuo CM katekertoimet ja samanlainen taulukko. Sitä mä en tiä sitte, niillä on varmaan ne summatkin aivan erit, vaikea sanoa sitä. Mä en tiä minkälaista bonusta heille tulee. Mutta samanlaiset käppyrät pitäis olla meilläkin. Samasta maksetaan meille ja niille. Kaikilla pitäisi olla sama taulukko..."

Myyjän riski liittyi yrityksen myyjälle siirtämään yrittämisen riskiin. Tekniset myyjät kokivat kantavansa valtaosan tästä riskistä. Palkitsemisjärjestelmän ei kuitenkaan koettu huomioivan tätä riskiä millään tavalla. Esimerkkinä myyjät nostivat useissa tapauksissa esille muun muassa markkinoiden vaikutuksen myyntilohkon myyntiin.

Myyjät yhdistivät suoritukseen liittyvän riskin yrityksen palkkatasoon. Palkitsemisjärjestelmän rakenteen koettiin vaikuttavan merkittävästi ansiotasoon. Kasvuperustaisen palkkauksen myyjät kokivat palvelevan yrityksen taloudellisia intressejä, ei niinkään työntekijöiden. Myyjien kohonnut riski vaikutti negatiivisesti motivaatioon ja sitoutumiseen yritystä kohtaan.

Taulukko 11. Rakenne – myyjän riski

Luokittelu	Teema	Kommentti
Rakenne	Myyjän riski	"No ei ne oikein oikeudenmukaiset oo. Se, että teet kasvua, niin talohan pärjää koko ajan paremmin, mutta sun oma kerroin ei oo sitte niin jyrkkä. Senhän pitäs suhteessa jyrkentyä samalla lailla koska talolle tulee enemmän ja enemmän rahaa ja profiittia. Niin kyllä sen pitäs kulkeutua sitte sille myyjällekin, että se kerroin paranis sillä muuttuvalla osalla. Alueellisia eroja ei huomioida. Mikäli alueella ei rakenneta, eikä saneerata, niin se vaikuttaa merkittävästi kauppaan, vaikka sää rappaat ja juokset enemmän, etkä siltikään pääse edes siihen viime vuoden myyntiin ja sillä tippuu käytännössä kiinteälle kuukausipalkalle."
Rakenne	Myyjän riski	"Rakentamisen volyyymi on hiipunut ja se vaikuttaa suoraan. Tienasin mää viime vuonna toistakymmentätuhatta vähemmän kuin edellisvuonna. Kyllä sillä on aika iso merkitys vuosiansioon. Ainakin mulle sillä on iso merkitys."
Rakenne	Myyjän riski	"Yrityksen kannalta varmasti toimiva systeemi. Se maksaa vain ja ainoastaan ulos silloin, kun työntekijä tekee hyvän tai vielä paremman suorituksen. Se rajoittaa omaa riskiään sillä, jos työntekijällä ei mene hirveen hyvin, eli alueella jos myynti ei vedä ni ei tarvi siitä myöskään sitte maksaa. Yrityksen kannalta, kun se hakee kannattavaa kasvua, ni tokihan se on toimiva systeemi." Pidätkö edellä mainittua oikeudenmukaisena? "En. Ottaen huomioon sen, että jos tarkoitus on sitoa ihmisiä yritykseen, sitouttaa. Niin siinä tilanteessa kun myyntialue on riittävän suuri, niin se kompensatio, eli palkkaus tässä tapauksessa, niin sen pitäs ottaa huomioon se, että miten näin ja näin isolla myyntialueella."

7.5.2 Jaon oikeudenmukaisuus

Horisontaalinen vertailu tapahtui suhteessa toisiin teknisiin myyjiin, kun myyjät arvioivat palkkatasoaan. Palkkioista puhuttiin myyjien kesken, ja he olivat tietoisia palkitsemisjärjestelmien välisistä eroista. Vanhan palkitsemisjärjestelmän tiedettiin yleisesti palkitsevan myyjää paremmin. Myyjät eivät kokeneet kaikilta osin olevansa tasavertaisessa asemassa suhteessa toisiin myyjiin, mikä liittyi horisontaaliseen vertailuun niin palkitsemisjärjestelmän kuin lohkojen rakenteiden osalta. Palkkatason osalta yhtenä keskeisenä ongelmana pidettiin lohkojen välisten eroavaisuuksien huomiotta jättämistä nykyisessä palkitsemisjärjestelmässä. Myyjät kokivat, että tietyillä lohkoilla myyjältä vaaditaan enemmän osaamista ja palkan eteen joudutaan tekemään suhteessa enemmän työtä.

Taulukko 12. Jaon oikeudenmukaisuus – horisontaalinen vertailu.

Luokittelu	Teema	Kommentti
Jaon oikeudenmukaisuus	Horisontaalinen vertailu	<i>"Eikä meillä oo mitenkään lohkojakaan ajateltu, että minkalaisia lohkoja, niissä ei oo mitään vaikuttavia tekijöitä. Jos ajatellaan pääkaupunkiseudun putkiedustajaa, ni sillä on putki ja ihan samanlainen alue kun itselläni, mutta mulla on vaan vähän isompi kenttä ja mulla on kaikki asiakkaat. Tätä ei oo mitenkään eritelty, että minkälainen asiakaskunta on tai mitä asiakassegmenttiä joutuu käsitteleen. Joillakin on kaks asiakassegmenttiä ja toisella voi olla kaikki. Näitä asioita ei meidän järjestelmässä huomioida mitenkään. Vaatimustasohan on ihan erilainen, että onko LVIS edustaja kellä on sähköliikkeet versus että sulla on kaikki toimialat mitä meillä on ja myyt niissä tuotteita. LVIS edustajan ei tarvitse tietää suhteessa mitään, eikä se tiedäkkään. Meillä joka laitteesta täytyy tietää kaikki mahdollinen. Installaatiosta, kaikesta kaikki mahdollinen ja sehän vaatii sitä, että jokainen pelaa. Semmoisella loholla joutuu tekemään ite enemmän töitä, että oppii kaikki vehkeet tuntemaan ja tietää joka ainoan sovelluksen mitä sun alueella asiakas tekee..."</i>
Jaon oikeudenmukaisuus	Horisontaalinen vertailu	<i>"...vaikka tulosta tulee, ni ei se niin älytön summa oo ja mitä tossa on nyt kuullu noita vanhoja kettuja, et miten MBO kertoimet on aiemmin ollu, sillon kun tää MBO järjestelmä tuli meille käyttöön, ni toivoisin et palattas ehkä vähän sinne muutamien vuosien taakse."</i>

Ulkoisen vertailu tapahtui suhteessa muihin myyntitehtäviin, kun myyjät pohtivat kokemuksiaan. Vertailu toimi peilinä oman palkkatason tarkastelulle suhteessa markkinoihin. Vertailun pohjana toimivat usein tuttavat muissa myyntiorganisaatioissa sekä ulkoiset tietolähteet, kuten liittojen palkkatilastot. Vertailun pohjalta myyjät tulkitsivat nykyistä palkkatasoaan suhteessa markkinoilla maksettaviin palkkoihin. Myyjät tarkastelivat onko heidän oma palkkataso alle markkinatason, markkinatasossa vai yli markkinatason.

Taulukko 13. Jaon oikeudenmukaisuus – ulkoinen vertailu.

Luokittelu	Teema	Kommentti
Jaon oikeudenmukaisuus	Ulkoinen vertailu	"Kyl mä nostaisin ehkä aktuaaliset summat eniten esiin. Henkilökohtainen mielipide on se, että MBO ykkösosa, eli se ensimmäinen puolikas - sitä voitais mieltii, et löytyykö siihen parempaa ratkaisua ku tää kasvua kasvun päälle malli. Sitte se kiintee osa mun mielestä voitais tarkistaa, että onko ne millä tasolla. Se on ikävää jos jengii lähtee täältä sen takii et ne saa pari tonni niinku enemmän suoraan lapaseen jossain muualla. Kuitenkin hieno firma meillä, ni mun mielestä funtsimisen paikka."
Jaon oikeudenmukaisuus	Ulkoinen vertailu	"...jos mennään vielä vertailemaan tuonne muualle, ni kyllähän me löydetään sieltä toisenlaisia tuloksia ja nimikkeitä mistä samalla työllä ja tekemisellä nautitaan huomattavasti toisenlaista, parempaa palkkaa."

Vertikaalinen vertailu tapahtui yrityksen sisällä. Teknisten myyjien palkkatasoa verrattiin suhteessa organisaation muissa tehtävissä toimiviin henkilöihin niin ylemmillä kuin alemmilla vaativuustasoilla. Vertikaalista vertailua tekniset myyjät tekivät suhteessa eri tasolla toimiviin henkilöihin. Vastauksien osalta nostettiin esiin mm. myyjän kantama riski sekä tase-suhtateorian mukainen panos/tuotossuhteen tarkastelu eri tehtävien välillä. Myyjät kokivat, että kaikkia ei palkita suhteessa annettuun panokseen. Myyjät pitivät MBO2-tavoitetasoja ja ulosmaksua epäoikeudenmukaisena, koska eri tehtävissä toimiville henkilöille palkkioita maksettiin samasta mittarista ja tuloksista paremmalla kertoimella. Palkkaeroja ei koettu riittävinä ja oikeudenmukaisina suhteessa alemman vaativuusluokan tehtäviin, koska tekniset myyjät kantavat suuremman riskin kuin esimerkiksi myymälässä toimivat myyjät.

Taulukko 14. Jaon oikeudenmukaisuus – vertikaalinen vertailu.

Luokittelu	Teema	Kommentti
Jaon oikeudenmukaisuus	Vertikaalinen vertailu	"Sitä mä en ymmärrä, että tuolla konttoriporukalla on erilaiset kertoimet kun meillä. Me ei saada sieltä niin hyvin. Syynä on varmaan se kun pojat ovat määritelleet itselleen kertoimet."
Jaon oikeudenmukaisuus	Vertikaalinen vertailu	"Pitäisi oikeesti maksaa siitä hyvästä työstä niille ihmisille ketkä sitä oikeesti tekee. Näissä kriteereissä on jotakin mätää tai sitten ei vaan haluta nähdä sitä asiaa."
Jaon oikeudenmukaisuus	Vertikaalinen vertailu	"...tiettyjen tehtävien välillä sitä eroa on mun mielestä vähän liikaa. Esimerkiksi se, että normaalissa myyntitehtävissä niin sanotusti myymäläkentässä olevan ihmisen kompensatioon verrattuna edustajan saamaan kompensatioon, kun ne on aika lähellä toisiaan, vaikka edustaja kantaa sen ns. riskin siitä asiakkuudesta. Sanotaanko näin, että se raha mitä maksetaan siitä riskistä mikä otetaan ni on vähän niinku epätasapainossa."

7.5.3 Menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus

Puolueellisuuden estäminen ei myyjien mielestä toteutunut. Myyjät kokivat, että yritysjohto ajaa palkitsemisjärjestelmään liittyvät näkemyksensä läpi teknisten myyjien palautteesta huolimatta. Toimintatapaa ei pidetty puolueettomana. Johdon koettiin ajavan omaa ja yrityksen etua teknisten myyjien kustannuksella. Palkkatyöryhmän työskentely nähtiin keinona hiljentää myyjät, eikä todellisena pyrkimyksenä kehittää yrityksen palkitsemisjärjestelmää.

Taulukko 15. Menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus – puolueellisuuden estäminen.

Luokittelu	Teema	Kommentti
Menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus	Puolueellisuuden estäminen	"Mulle jäi vähän semmonen fiilis, että paikatelleen sitä tehdään sen vuoksi, että on luvattu tehdä. Ei sen takia, että oikeesti oltas sitouduttu siihen, että tällä pyritään luomaan parempaa työpaikkaa ja niin päin pois. Mulla jäi vähän semmonen fiilis, että tässä yritetään hiljentää palkansaajat ja saaha ne hyväksymään joku näkemys, mikä on ollu yritysjohdolla jo alun perinkin."
Menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus	Puolueellisuuden estäminen	"No onhan siinä haasteita kun toimitusjohtaja ite sanelee minkälainen järjestelmä tulee. Siihen ei oo kellään mitään sanomista. Siinä on aika paljon haasteita. Ei se oikein muuten onnistu kuin sillä, että toimitusjohtaja ulos. Tällä hetkellä toimitusjohtaja sanelee minkälainen palkkajärjestelmä on ja minkälainen se tulee olemaan. Palkkoja ei lähdetä nostamaan kun nousee kulut."
Menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus	Puolueellisuuden estäminen	"Nykyinen miten sopii yrityksen toimintatapaan (tauko). Kyllä se varmaan yritykselle sopii, mutta ei se edustajille sovi. Yrityksellehän se on hirmu kannattavaa, yritys pärjää paremmin. On siinä se pointti, että meille on palkattu niin paljon edustajia lisää, että jotenkinhan ne rajaa sitä, etteivät palkkakulut kasva pilviin. Kuitenkin samalla tuntuu, ettei myynti kasva samassa suhteessa, mitä ollaan palkattu porukkaa lisää. Mun mielestä ei ole aivan mennyt niin, jos vertaa edellisvuosien myyntiä ja miettii kuinka paljon nyt on edustajia lisää. Yrityksen myynti ei ole kasvanut niin paljon kun olisi pitänyt kasvaa."

Oikaistavuus liittyi palkitsemisjärjestelmän epäkohtien korjaamiseen, minkä tekniset myyjät kokivat ongelmallisena. Epäkohtia on nostettu esiin, mutta niitä ei ole yrityksessä lähdetty korjaamaan. Yrityksen johtoryhmän osalta tekniset myyjät viittasivat toimitusjohtajaan ja henkilöstöjohtajaan, joiden he kokivat sanelevan käytössä olevan palkitsemisjärjestelmän.

Palkkatyöryhmän työskentelyyn osallistunut myyjä koki, että työryhmässä oli tuotu esiin keskeisimpiä palkitsemisjärjestelmään liittyviä ongelmia, mutta näitä ongelmia ei kuitenkaan korjattu. Yrityksen johto oli ajanut palkkajärjestelmän läpi palkkatyöryhmän teknisten myyjien vastustuksesta huolimatta.

Taulukko 16. Menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus – oikaistavuus.

Luokittelu	Teema	Kommentti
Menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus	Oikaistavuus	"No tokihan ne voi tuoda avoimesti esiin, mutta vaikuttaako se mihinkään on vähän eri asia. Ainahan näistä saapi valittaa, puhua, sanoa ja niin päin pois, mutta onko se vain sanojen helinää on eri asia sitte. Johtuen juurkin siitä aikaisemmasta keskustelusta, että kuka määrittää sen miten palkkaa maksetaan ja miten se muodostuu, ni johtuen juurikin siitä." - Vastaaja viittasi aikaisemmassa vastauksessa siihen, että toimitusjohtaja ja henkilöstöjohtaja sanelevat järjestelmän.
Menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus	Oikaistavuus	"Ne käytiin läpi silloin, ne epäkohdat, mitkä pitäis muuttaa ja hän aiko ottaa niihin kantaa ja muutaman kerran ku istuttiin, ni saatiin aivan erilainen esitys naaman eteen. Toimari ja HR päällikkö kirjoittivat kyllä kaikki ylös, mutta ei niistä sitte niinkö tullu mitään."
Menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus	Oikaistavuus	"Kyllähän se alkoi erittäin hyvissä merkeissä...Siellä puhuttiin paljon, siellä heitettiin ideoita ja siellä puhuttiin. Mun mielestä se oli erittäin hyvä, mutta vähän semmonen maku siitä jäi suuhun, että mitä me viime kesänäkin puhuttiin, niin siellä oli vaikka mitä hyviä ideoita ja niin poispäin ja niitä piti jatko työstää, mutta sitte mentiinki jo lähemmäs joulua ja sieltä tuli firmalta esitys, että tämmönen on tää palkkausmalli ja sitte tämä meidän palkkatiimi sano, että ei me haluta että tätä esitellään mihinkään ja meidän mielestä tää ei oo hyvä, eikä sinne päin mitä kesällä puhuttiin. Niin se vaan sitte kuitenkin kick-offissa tämä palkkamalli tuotiin esiin ja sillä mentiin sitte. Eli siinä se tavallaan sitte se kuuntelu loppuki ja se keskustelu. Että siinä kävi sitte niin."

Edustettavuus viittasi kaksisuuntaiseen kommunikaatioon palkitsemisjärjestelmän osalta. Vastaajat kokivat yrityksen toiminnan palkkauksen osalta varsin yksipuolisena. Johdon koettiin sanelevan palkkaukseen liittyvät käytännöt. Palkkatyöryhmässä olleiden henkilöiden vastaukset osoittavat, että heillä ei ole ollut todellista päätöksentekovaltaa. Saatujen vastausten perusteella osallistuttaminen on koettu näennäisvaltuuttamisena ja vastaajien osalta turhauttavana. Turhautuminen nousi vastauksista esiin omana teemana, jota tarkastelen järjestelmän synnyttämien vaikutuksien osalta kohdassa turhautuminen.

Taulukko 17. Menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus – edustettavuus.

Luokittelu	Teema	Kommentti
Menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus	Edustettavuus	<i>"(Naurua), joo. Tuota (tauko). Päättäminen mielestäni tulee lähestulkoon yksipuolisesti johtoryhmän kahden henkilön mietinnän tuloksena - henkilöstöjohdon ja yrityksen toimivan operatiivisen johdon toimesta, eli käytännössä toimitusjohtaja ja henkilöstöpäällikkö viime kädessä sanelee sen, miten se homma oikein menee."</i>
Menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus	Edustettavuus	<i>"No aika lailla se toimitusjohtaja määrittää, että mitä kukanenkin saa. Palkkatyöryhmä oli, mutta ei sillä ollut paljoa sanavaltaa, kaikki saneltiin suuhun. Mitä ehdotettiin, niin torpattiin ja meidän suulla puhuttiin suunnilleen, että mitä me toivottiin. Tämmönen järjestelmä tuli kun mitä toimitusjohtaja ite halus, mikä on talolle kannattavaa. Ei oikein pystytty vaikuttamaan mitään, vaikka palkkatyöryhmä olikin, niin ei sillä ollut paljon päätäntävaltaa."</i>

Eettisyys palkitsemiskäytäntöjen osalta kyseenalaistettiin teknisten myyjien toimesta. Neljä vastaajaa koki yrityksen toiminnan palkitsemisjärjestelmän osalta sen arvojen vastaiseksi. Ainoastaan yksi haastateltava oli sitä mieltä, että yritys toimii arvojensa mukaan. Yksi vastaaja ei osannut ottaa asiaan selkeästi kantaa. Vastaajat eivät kokeneet yrityksen palkitsemisjärjestelmää oikeudenmukaisena myyjien kannalta, ja palkkioiden koettiin valuvan muille. Jatkuvalle kasvulle perustuvan palkitsemisjärjestelmän koettiin olevan epäoikeudenmukainen. Paremmasta työstä saatu parempi palkka on yleisesti hyväksytty periaate, koska se kuvastaa jaon oikeudenmukaisuuden normia. Nyt tekniset myyjät kuitenkin kokivat, että heidän pitää jatkuvasti parantaa suoritustaan saadakseen saman palkan kuin aikaisemmin. Myyjät kokivat nykyisissä käytännöissä olevan viitteitä harhauttamiseen. Yrityksen ja työntekijän intressien välillä koettiin olevan ristiriitoja, joita käsitellään luottamusta koskevassa osiossa.

Taulukko 18. Menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus – eettisyys.

Luokittelu	Teema	Kommentti
Menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus	Eettisyys	<i>"(Pitkä tauko) Mielestäni se ei ole oikeudenmukainen, elikkä se ei tällä hetkellä klikkaa meidän arvojen kanssa."</i>
Menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus	Eettisyys	<i>"...kokonaishyöty ei kuitenkaan työntekijän kannalta oo sillä tavalla, että se siitä hyötyy. Jos ite yrittää, että muuten just yrityksellä on aivan älyttömän hienot tavoitteet ja arvot, että määhän lähinnä sitä, että jos niiden mukaan toimitaan, niin kaikilla pitäis olla ideaali maailmassa hyvä mieli ja mennään samaan suuntaan."</i>

7.5.5 Vaikutukset

Luottamuksen puute yrityksen johtoa kohtaan oli syntynyt johtamiskulttuurin vuoksi. Vastausten perusteella havaittiin, että yrityksen työntekijät eivät kokeneet johdon toimintatapoja luottamusta herättävinä. Kokemukset luottamuksesta voidaan yhdistää menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen. Useissa vastauksissa viitattiin erityisesti edustettavuuteen ja oikaistavuuteen menettelytapojen prosessisääntöjen osalta. Myyjät eivät kokeneet, että heidän näkemyksiään olisi todellisuudessa huomioitu palkitsemiseen liittyvässä päätöksenteossa, ja he kokivat päätöksenteon varsin yksipuolisena. Osassa vastauksia havaittiin epäluottamusta myös tiedon tarkkuuden osalta. Asioita ei koettu perusteltavan riittävällä tarkkuudella, ja tiedottamista ei pidetty kaikilta osin avoimena, minkä voidaan katsoa liittyvän osin myös vastaajien kokemuksiin eettisyydestä. Yksilön ja yrityksen intressien pitäisi olla linjassa toistensa kanssa, mutta tämä luottamuksen dimensio ei vastausten perusteella toteutunut. Vastaukset auttavat osaltaan ymmärtämään myös yrityksen saamia tuloksia yrityksessä aikaisemmin toteutettujen kyselyn osalta.

Yrityksen harjoittamat käytännöt nousivat esiin yhtenä suurena luottamukseen vaikuttavana tekijänä. Vastauksissa tekniset myyjät leimasivat yritysjohton menettelytapojen oikeudenmukaisuuden. Kritiikki kohdistettiin erityisesti toimitusjohtajaan ja henkilöstöjohtajaan.

Taulukko 19. Vaikutukset – luottamuksen puute.

Luokittelu	Teema	Kommentti
Vaikutukset	Luottamuksen puute	"Kaikki mitä kommunikoidaan on tavallaan jonkun lausuntoja, et näin se on, uskokaa ku mä sanon. Ja kun on tultu tiettyyn pisteeseen, että se tietty luottamus siihen kyseiseen henkilöön voi olla heikentynyt tai ylipäättänsä siihen yrityksen rehellisyyteen näissä asioissa voi olla heikentynyt..."
Vaikutukset	Luottamuksen puute	"No kyllä se on epäilyksiä jättänyt, muillekin kun minulle. Se seuranta on vaikeeta, ei niitä pääse sitte niinku toteen näyttämään. Sanotaanko, että ei ole saatu haltuun semmosta tietoa mikä sieltä lakisääteisestä olisi oikeestaan kuulunu. Ne on kaikki semmosii, jotka jättää sitte myöski epäilyksen siemeniä, että mikä siellä nyt on ku ei näitä asioita voida kuitenkaan sitten kertoa, vaikka lakikin näin vaatii. Tosin ei oo sitte kyllä ihan lakiin perustuen lähetty viimiseen asti vaatimalla vaatimaan, vaikka sekin on tuotu kyllä esiin, että nää on lakiin perustuvia asioita, mitkä pitäis antaa käyttöön. On sitte kuitenkin menty siinä kohtaan pikkusen alta riman ja annettu, sanotaanko, asian viedä itseämme myöskin. Se on tietty vähän semmosta omaan nilkkaan ampumista. Se on myöskin semmonen mitä nyt taktiikkana käytetään hyväksi. Sitä, että painetaan vaan, painetaan vaan, ne antaa periks kuitenkin."
Vaikutukset	Luottamuksen puute	"Mää en tiedä, mutta mää kuvittelen, että tämmönen ihmisten rutina, että jos ihminen rutisee sillä on asiat huonosti ja jos ei rutise, niin ne ovat hyvin. Sitä kautta, siihen pohjautuen mä kuvittelen kyllä et täs on tavallaan semmosta jos ei sisäpiiri ajattelua, mut tavallaan oman ympäristön (tauko). Jos mä leimaan nuo päättäjät, yritysjohto, ni ne pyrkii sen oman lähiympäristönsä pitämään hiljaisena, elikkä siellä on ne asiat kunnossa. Ja tosiaan kun ei kuitenkaan sitä valitusta kuulu ja mitä kauemmas mennään ni se homma häiriintyy. Siinä kohtaa ei oookaan enää se tarina kunnossa."

Turhautuminen nykyiseen tilanteeseen palkitsemisjärjestelmän liittyvien epäkohtien ja käytäntöjen osalta ilmeni teknisten myyjien vastauksista. Palkitsemisjärjestelmän ei koettu todellisuudessa palkitsevan hyvästä suorituksesta.

Menettelytapojen osalta eräs palkkatyöryhmän jäsen kiteytti osallistujien tunteja työryhmän työskentelystä. Ryhmän työskentely koettiin näennäisvaltuuttamisena, johon sen jäsenet olivat turhautuneet. Tekniset myyjät eivät kokeneet, että pystyisivät todellisuudessa vaikuttamaan palkitsemisjärjestelmän rakenteeseen.

Taulukko 20. Vaikutukset – turhautuminen.

Luokittelu	Teema	Kommentti
Vaikutukset	Turhautuminen	"Jos sää jonkun pienen korotuksen sitten saat siihen peruspalkkaan, vaikka miten hyvän vuoden teet, niin se ei niinku loppupeleissä hirveesti lämmitä. Tulee vain semmonen olo, että tässäkö tää kiitos sitten oli."
Vaikutukset	Turhautuminen	"Kyllähän meillä puhe ja se mielipide muodostui yhteinen - viesti mitä lähdettiin sitten eteenpäin yrittämään ja viemään (tauko). Mut ei se (tauko). Siihen se loppuviimeeks oikeestaan porukka turhatukin. Kun niin helppo meidän asia oli kuulla ja jättää samalla kuulematta ja tehdä kuitenkin yritysjohtosta katsottuna se päätös. Ottamatta huomioon palkkatiimin ja sitä kautta kentän ääntä."

Motivaation ja sitoutumisen lasku syntyi järjestelmän ja siihen liittyvien käytäntöjen pohjalta, vaikka tekniset myyjät olivat sopeutuneet näihin käytäntöihin palkitsemisjärjestelmää koskevien menettelytapojen osalta. Käytäntöjä ei koettu kuitenkaan motivoivina, minkä koettiin vaikuttavan myös yritykseen sitoutumiseen. Palkitsemisjärjestelmää ei pidetty teknisten myyjien osalta motivoivana ja oikeudenmukaisena. Myyjät tiedostivat tuovansa talolle rahaa, vaikka myyntilohko ei kasvaisikaan. Kasvuperustainen järjestelmä palkitsee kuitenkin vain myynnin kasvusta, ja hyvän myyntitason ylläpidon ei itsessään koeta palkitsevan myyjää.

Taulukko 21. Vaikutukset – motivaation ja sitoutumisen lasku.

Luokittelu	Teema	Kommentti
Vaikutukset	Motivaation ja sitoutumisen lasku	"Sanotaan näin, että mitä firma on esimerkiksi linjannu, ni palkkatiimi ei ole viime päätöksiä tukenu, mutta ne on silti implementoitu. Toivoisin vähän semmoista avoimempaa (tauko). Myös tai nimenomaan johdolta sitä, että vielä avoimemmin keskustellaan asioista ja yhdessä yritetään kehittää semmonen malli. Et vähän niinku tuntunu jopa turhalta istuu siellä palkkatiimissä. Vaikka on tuotu epäkohtia kentältä esille ni ei ne - niitä on kyllä kuunneltu, mutta sitte ei oo. On ollu se päätös ehkä jo valmiiks tehtynä ja sanotaan näin, että ei siihen sitte helppo oo mukautua. Toki sen mukaan eletään mitä tulee, mutta ku ei oo välttämättä ihan samaa mieltä, ni kyllä se on vaikee henkilökohtaisesti siihen sitoutua et olis tyytyväinen."
Vaikutukset	Motivaation ja sitoutumisen lasku	"Jos ajatellaan, että sulla on ollut edellisvuonna satatuhatta myynti ja nyt on 85 tuhatta, niin sää et saa kun kiinteän palkan, niin onko se hirveän motivoivaa? Sää oot kuitenkin talolle tuonut ihan kohtuudella rahaa, niin kyllä se vähän niinku syö motivaatiota siinä vaiheessa sitten ylipäätänsä. Siinä tulee minusta yksi semmonen epäkohta."

Yhteenveto tuloksista

Teemahaastattelujen tulosten perusteella voidaan todeta menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen liittyvien vastauksien saavan kokonaisuudessaan suurimman painoarvon aineistoissa. Myyjien palkitsemisjärjestelmän rakenteeseen liittämät ongelmat ovat seurausta palkitsemisen toiminnoista, joissa menettelytavoilla on keskeinen merkitys. Jaon oikeudenmukaisuuteen liitetyt teemat vertailun osalta auttavat ymmärtämään myyjien tulkintaprosessia, jonka pohjalta he arvioivat palkkioiden jaon oikeudenmukaisuutta. Tulokset auttavat ymmärtämään palkitsemisjärjestelmän rakenteen ja toimintojen synnyttämiä vaikutuksia, jotka eivät ole linjassa yrityksen palkitsemisen tavoitteiden kanssa.

8. JOHTOPÄÄTÖKSET

Luvussa käydään läpi tutkimuksen johtopäätökset. Ensiksi tarkastellaan vastaukset tutkimuskysymyksiin, jonka jälkeen tehdään tulosten koonti palkitsemisen vaikutusmekanismi ja toimivuusmallin osa-alueiden mukaisesti keskustelen samalla aikaisemman tutkimuksen kanssa. Kuva palkitsemisen vaikutusmekanismi ja toimivuusmallista on esitetty uudestaan luvun alussa helpottamaan tutkimuksen luettavuutta (ks. kuva 14). Toiseksi kiteytetään tutkimuksen kontribuutio tutkimuskentälle. Kolmanneksi käsitellään tutkijan oma pohdinta tutkimuksesta. Lopuksi tarkastellaan tutkimuksen rajoituksia ja esitellään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

8.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin ja aineiston koonti

Tutkimuksessa on esitetty tulokset ja tulkinnat liittyen asetettuihin tutkimuskysymyksiin, jotka kerrataan alla.

Pääkysymys:

- Miten yrityksen teknisten myyjien nykyinen palkitsemisjärjestelmä toimii?

Lisäkysymykset:

- Millaiset ovat yrityksen palkitsemisjärjestelmän tavoitteet, rakenne, toiminnot ja vaikutukset?
- Miten yrityksen tekniset myyjät kokevat nykyisen järjestelmän?
- Liittyvätkö kokemukset palkitsemisen oikeudenmukaisuuteen?
- Mitä tekijöitä palkitsemisjärjestelmän osalta tulisi myyntiorganisaatiossa ottaa huomioon aikaisemman tutkimuksen ja saatujen tulosten valossa?

Tutkimuksen voidaankin katsoa vastanneen kokonaisuudessaan kaikkiin asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen pääkysymystä lähestyttiin neljän lisäkysymyksen avulla. Yrityksen käyttämä teknisten myyjien palkitsemisjärjestelmä on työssä kuvattu varsin yksityiskohtaisesti, niin tavoitteiden, rakenteen kuin toimintojen osalta. Yrityksen palkitsemisjärjestelmän tavoitteet olivat hyvin linjassa palkitsemisen yleisten periaatteiden kanssa. Palkitsemisjärjestelmän rakenne koostui teknisten myyjien osalta kiinteästä ja muuttuvasta palkasta, eli tulospalkkioista. Tulospalkkiot koostuivat kahdesta eri elementistä, jotka yrityksen

tapauksessa olivat MBO1 ja MBO2. Lisäksi yritys käytti suoritusarviointeja, jotka olivat perusteena työntekijöiden Merit-korotuksille. Palkitsemisjärjestelmän rakenteen, prosessien ja vaikutusten kannalta oli tärkeä selvittää yksilöiden tulkintaa, koska yksilöiden tulkinta synnyttää järjestelmän vaikutukset. Tutkimuksessa palkitsemisjärjestelmän rakenteen kannalta keskeiseksi muodostuivat palkkataso, mittarit, myyjien riski, provisio ja myyntilohkojen rakenteelliset tekijät. Myyntilohkojen rakenteellisista tekijöihin voitiin tutkimuksessa yhdistää markkinatekijät, maantiede, asiakaskunta ja segmentointi. Palkitsemisjärjestelmän liittyvät prosessit olivat yrityksessä hyvin hierarkkisia ja yrityksen johto teki palkitsemiseen liittyvät päätökset yksipuolisesti. Järjestelmän synnyttämiin vaikutuksiin liittyivät luottamuksen puute, turhautuminen, motivaation ja sitoutumisen lasku, sekä vaihtuvuuden lisääntyminen. Palkitsemisjärjestelmän rakenne ja prosessit vaikuttivat olennaisesti myyjien tulkintaan palkitsemisesta ja palkitsemiseen liittyvistä käytännöistä yrityksessä. Yrityksen teknisille myyjille toteutetun palkkakyselyn ja teemahaastattelujen perusteella voitiin todeta myyjien tyytymättömyys palkkatasoa kohtaan. Tuloksia tukivat myös yrityksessä aikaisempien toteutettujen sisäisten kyselyiden tulokset, jotka esiteltiin luvussa kuusi. Palkkatason osalta esiintyy myös suurta hajontaa, joka ei myyjien tulkinnan mukaan perustunut suoritukseen. Käytettyjä mittareita pidettiin toimimattomina. Myyjät eivät kokeneet niiden todellisuudessa mittaavan sitä, kuinka hyvin myyjä suoriutuu omassa tehtävässään. Työn tulosten ja palkan välillä ei koettu olevan selvää yhteyttä. Mittareiden toimimattomuuden vuoksi myyjät kokivat myyjälle lankeavan merkittävän riskin, joka vaikutti myyjän palkkatasoon. Myyntilohkojen rakenteelliset tekijät asettivat myyjä eriarvoiseen asemaan toisiinsa nähden, koska myyntilohkot poikkesivat merkittävästi toisistaan ja yrityksen palkitsemisjärjestelmä ei huomionnut näitä eroja. Myyjien kokemukset olivat vahvasti sidoksissa oikeudenmukaisuuteen. Oikeudenmukaisuuteen liittyvät kysymykset saivat teknisille myyjille toteutetussa palkkakyselyssä kokonaisuudessa selvästi heikoimmat arviot. Teemahaastattelut tukivat osaltaan oikeudenmukaisuuden merkitystä yksilöiden tulkinnalle. Teemahaastatteluilla kerätty aineisto teknisten myyjien kokemuksista voitiin jaotella neljään pääluokkaan osin teoriaperustaisesti palkitsemisjärjestelmän rakenteen, jaon oikeudenmukaisuuden, menettelytapojen- ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden sekä palkitsemisjärjestelmän vaikutuksien osalta. Kymmenen keskeisintä teemaa olivat edustettavuus, eettisyys, luottamuksen puute, palkkataso, puolueellisuuden estäminen, motivaation ja sitoutumisen lasku, turhautuminen, mittarit, myyjän riski ja oikaistavuus. Teemoista neljä kuvasivat menettelytapojen oikeudenmukaisuuden prosessisääntöjä. Edustettavuus (43 kappaletta) ja eettisyys (35 kappaletta) olivat kaksi suurinta teemaa. Palkitsemisjärjestelmän

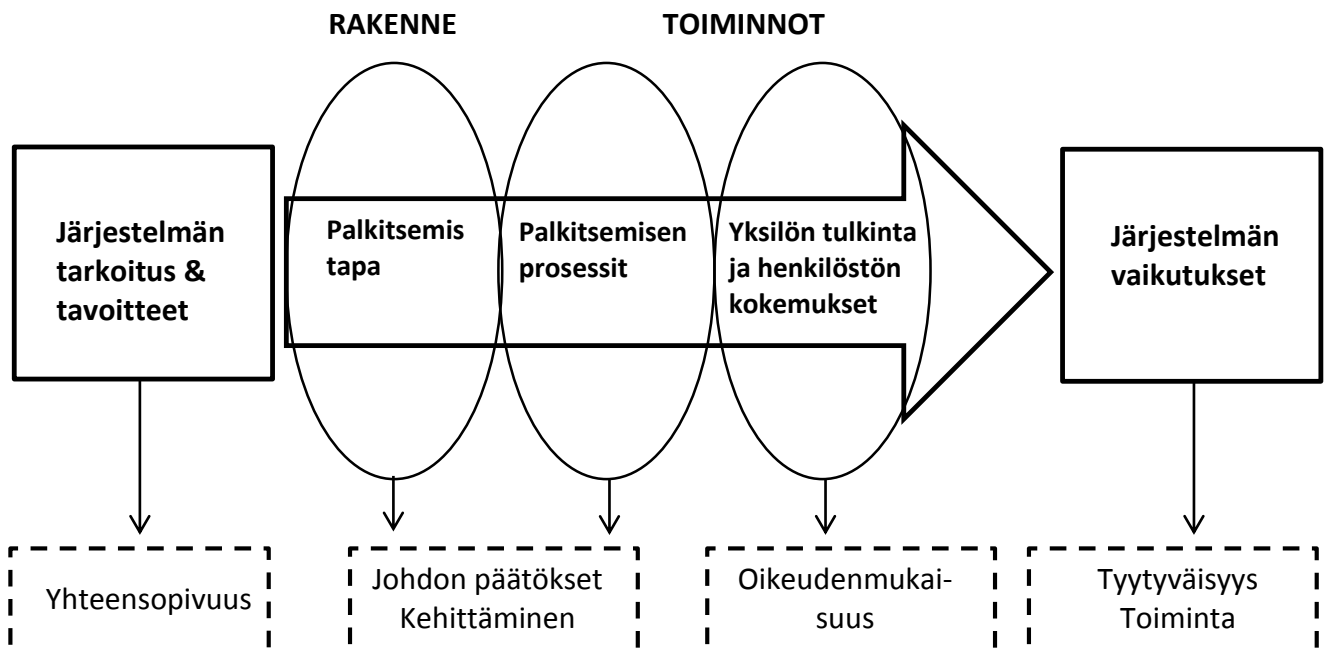
rakenteeseen liittyviä ongelmia voitiin tarkastella jaon oikeudenmukaisuuden näkökulmasta. Tutkimuksessa erityisen keskeiseksi yksilöiden tulkintaprosessin kannalta nousi menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus, joka vaikutti tulkintaan jaon oikeudenmukaisuudesta. Järjestelmään liittyvät ongelmat liitetään yleensä menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuteen (St-Onge 2000), eli toisin sanoen tulkinta menettelytapojen epäoikeudenmukaisuudesta voi selittää syitä jaon epäoikeudenmukaisuuden taustalla. Yrityksen osaltakin jaon epäoikeudenmukaisuus voitiin suurelta osin selittää menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden kautta. Edustettavuuden näkökulmasta myyjät eivät saaneet ääntään kuuluviin. Järjestelmään liittyviä ongelmia oli nostettu esiin useissa yhteyksissä, mutta palautteeseen ei reagoitu yrityksen johdon toimesta, mikä vaikutti myyjien tulkintaan oikaistavuudesta. Palkkakyselyn perusteella havaittiin, että tekniset myyjät eivät pitäneet järjestelmän suunnittelutapaan liittyviä prosesseja oikeudenmukaisina, eikä sen käytössä koettu noudatettavan reilua peliä. Myyjät kyseenalaistivat johdon toiminnan periaatteet ja lähtökohdat, mikä näkyi teemahaastattelujen tulokissa erityisesti eettisyyden puolueellisuuden estämisen osalta. Myyjät olivat yleisesti tyytymättömiä palkkatasoonsa ja käytettyihin tulospalkkiomittareihin. Teknisten myyjien palkkataso, tulospalkkiomittarit, sekä MBO2 tulospalkkiomittarin suuret erot johdon ja teknisten myyjien välillä syntyivät paikallisen johdon päätöksenteon pohjalta. Palkitsemisjärjestelmän rakenteelliset tekijät suoritukseen perustumattoman palkkahajonnan osalta vaikuttivat myyjien tulkintaan jaon epäoikeudenmukaisuudesta, mutta vielä suurempana ongelmana myyjät kokivat johdon päätöksentekoon liittyvän menettelytapojen ja vuorovaikutuksen epäoikeudenmukaisuuden, jonka pohjalta ratkaisut syntyivät.

Tutkimuksessa saatujen tulosten valossa voidaan todeta, että yrityksen palkitsemiselle listaamat tavoitteet eivät toteudu tai ne toteutuvat heikosti. Yrityksen palkitsemisjärjestelmä ei näin ollen ole kaikilta osin yhteensopiva sen strategian ja tavoitteiden kanssa. Järjestelmä ei tuottanut toivottuja vaikutuksia, ja havaitut vaikutukset eivät tukeneet sen yrityskulttuurin pyrkimyksiä. Pikemminkin ne toimivat päinvastoin. Yrityksen tekniset myyjät ja myynninjohto eivät pitäneet nykyistä järjestelmää toimivana. Hakosen ym. (2005) määritelmän mukaan palkitsemista voidaan pitää toimivana, kun se täyttää kolme kriteeriä: (1) se on linjassa tai yhteensopiva organisaation tavoitteiden kanssa, (2) sillä on toivottuja vaikutuksia ja (3) johto ja henkilöstö pitävät sitä hyvänä.

Edellä mainittujen arviointikriteerien valossa yrityksen nykyinen järjestelmä toimii huonosti ja myyjien osalta siihen liitetään useita negatiivisia merkityksiä.

Palkitsemisen toimivuutta kohdeyrityksessä arvioitiin palkitsemisen vaikutusmekanismi ja toimivuusmallin viitekehyksen mukaisesti. Vaikutusmekanismi ja toimivuusmalli on esitetty kuvassa 14 ja tutkimuksen tuloksia tarkastellaan mallin osa-alueiden mukaisesti, keskustellen samalla aikaisemman tutkimuksen kanssa. Tutkimus auttaa ymmärtämään yrityksessä toteutettujen aikaisempien henkilöstökyselyiden vastauksia ja sitä mistä yksilöiden kokemukset kumpuavat. Organisaation oikeudenmukaisuudella on keskeinen merkitys vaikutusten synnyttäjänä. Palkitsemisjärjestelmä voi synnyttää myönteisiä ja/tai kielteisiä vaikutuksia yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla. Kielteisiä vaikutuksia ovat muun muassa epäoikeudenmukaisuuden kokemukset, eroaikeet, sitoutumisen ja motivaation heikkeneminen (ks. kuva 5, sivu 15). Tutkimuksessani pyrittiin kuvailemaan näiden vaikutusten syntyä kohdeyrityksessä.

Kuva 14. Palkitsemisen vaikutusmekanismi ja toimivuusmalli – vaikutukset syntyvät rakenteen, sekä toimintojen kautta (mukaillen Hulkko ym. 2002, 41; Hakonen & Nylander 2015, 14).



Järjestelmän tarkoitus ja tavoitteet – Palkitsemisjärjestelmän toimivuutta voidaan tarkastella suhteessa kohdeyrityksen strategiaan ja palkkapolitiikassa listattuihin tavoitteisiin. Konsernin yrityskulttuuri korostaa arvostusta, luottamusta, välittämistä ja avoimuutta. Konsernin strategiassa painotetaan niin ikään välittämistä sekä suoritusorientoitunutta kulttuuria. Henkilöstön osalta yrityksen strategiassa keskeisinä tekijöinä on mainittu hyvä palkka, suorituksista palkitseminen, motivaatio ja osaaminen. Yrityksen palkitsemiselle listaamat tavoitteet (ks. sivu 63) ovat yhteneväiset palkitsemisen yleisten tavoitteiden ja teorioiden kanssa. Viimeistä tavoitetta ei tutkimuksessa voitu arvioida, koska kerätty aineisto ei kattanut tätä osa-aluetta. Pääosa teknisistä myyjistä piti tulospalkkiojärjestelmää merkityksellisenä, ja sen nähtiin osittain tukevan yrityksen strategiaa myynnin kasvun osalta. Palkitsemisjärjestelmään liitettiin kuitenkin useita tekijöitä, joiden myyjät kokivat heikentävän yhteensopivuutta strategian, konsernin arvojen ja palkitsemisjärjestelmän tavoitteiden kanssa. Yrityksen listaamat palkitsemisen tavoitteet jäivät näin ollen toteutumatta. Tavoitelluilla strategioilla on tapana johtaa usein odottamattomiin seurauksiin (Balogun & Johnson 2005), ja näin voi käydä myös palkitsemisstrategian suhteen (Trevor & Brown 2014). Nurmela ym. (1999) tutkimuksessa havaittiin, että tulospalkkauksen yhteys organisaation tavoitteisiin oli vain kohtalainen, ja vain neljännes tutkituista järjestelmistä arvioitiin toimiviksi eli ne tuottivat tavoiteltuja vaikutuksia.

Rakenne - Peruspalkka ja tulospalkkiot muodostivat tutkimuksen kohdeyrityksen palkitsemisjärjestelmän perustan aineellisten palkkioiden osalta. Palkitsemisjärjestelmän rakenne ja myyntilohkojen rakenteelliset tekijät olivat kohdeyrityksen osalta sidoksissa toisiinsa. Tarkastelen ensin tutkimukseni tuloksia palkitsemisjärjestelmän rakenteen osalta ja tämän jälkeen myyntilohkojen rakenteellisten tekijöiden osalta. Tutkimuksessani yrityksen palkitsemisjärjestelmän rakenteen osalta merkityksellisenä koettiin palkkataso, mittarit, myyjän riski, provisio ja myyntilohkojen rakenne.

Palkkataso, palkankorotukset, etujen taso, sekä palkitsemisjärjestelmän rakenne ja tyytyväisyys hallinnollisiin päätöksiin ovat neljä yleisesti käytettyjä palkkatyytyväisyyden dimensiota (Williams, McDaniel ja Ford 2007). Palkitsemisjärjestelmän rakenteesta puhuttaessa on siis syytä huomioida palkkatyytyväisyys. Miceli ja Lane (1991) totesivat, että näkemykset siitä kuinka palkitsemisjärjestelmän tulisi toimia, ovat tärkeitä selittäjiä palkkatyytyväisyyden osalta. Palkkatyytyväisyyden useista eri dimensioista on tarkasteltu myös meta-analyysin avulla.

Aikaisemmassa tutkimuksessa on havaittu kolmen dimension, palkkatason, palkankorotusten, sekä palkitsemisjärjestelmän rakenteen ja tyytyväisyyden hallinnollisiin päätöksiin olevan vahvasti sidoksissa toisiinsa. Keskimääräinen korrelaatio näiden dimensioiden osalta on 0.77. (Williams ym. 2007.) Korkea korrelaatio on havaittu myös aikaisemmissa tutkimuksissa (Blau 1994; Scarpello, Huber & Vandenberg 1998; Shapiro 1976). Williams ym. (2007) kyseenalaistavatkin käytännön ja teoreettisen hyödyn edellä mainittujen dimensioiden yksittäiselle tarkastelulle ja tukevat tältä osin Scarpellon ym. (1988) näkemystä. Williamsin ym. (2007) meta-analyysin tulokset ovat yleistettävissä eri populaatioissa. Aineistot sisältävät työntekijöitä useilta eri toimialoilta ja eri tehtävistä. Myös demografiset tekijät, kuten koulutustausta, ikä, sukupuoli ja etnisyys ovat sisällytetty tutkimukseen. Palkkatyytyväisyyden eri dimensiot, etuja lukuunottamatta, ovat positiivisesti yhteydessä toisiinsa. Rahapalkkioihin liittyvät p arvot olivat kaikki yli .70. Palkkataso, palkitsemisjärjestelmän rakenne ja tyytyväisyys hallinnollisiin päätöksiin ($p = .70$). Palkankorotus, palkitsemisjärjestelmän rakenne ja tyytyväisyys hallinnollisiin päätöksiin ($p = .81$). Palkankorotus ja palkkataso ($p = .79$). (Williams ym. 2007.) Kohdeyrityksen palkitsemisjärjestelmän teoreettisessa tarkastelussa havaitsin kolme järjestelmän rakenteeseen liittyvää tekijää, jotka voisivat mahdollisesti heikentää järjestelmän toimivuutta. Tunnistetut tekijät olivat palkkataso, mittarit ja myyjän riski.

Palkkataso – Palkkahajonta, eli palkkaerot eri tehtävien välillä olivat suuria, vaikka objektiivisten erojen osalta käytetty aineisto ei kattanut koko yritystä. Palkkaero yrityksen myyntijohtajan ja huonoimmin palkatun teknisen myyjän välillä oli 4,2 kertainen. Palkkaero teknisten myyjien välillä oli myös merkittävä. Ero huonoimmin ja parhaiten palkatun myyjän välillä oli lähes kaksinkertainen. Palkkaero myyjien välillä ei ollut kuitenkaan suoritusperustainen, vaan se johtui niin sanotun vanhan ja uuden palkitsemisjärjestelmän poikkeavuudesta. Myyjien palkkatasoa ei tutkimuksessani tarkasteltu kokonaisuudessa objektiivisilla mittareilla, vaan se perustui pääosin myyjien omaan tulkintaan palkkatasosta. Palkkakyselyn perusteella yrityksen myyjät olivat tyytymättömiä palkkatasoon (keskiarvo 3.55 moodi 3, mediaani 3,5) kokonaispalkan ei koettu vastaavan työn vaatavuutta (keskiarvo 3,24, moodi 2 ja mediaani 3) ja kiinteää palkkaa pidettiin riittämättömänä toimialalle (keskiarvo 3,03, moodi 2 ja mediaani 3). Tyypillisin vastaus kysymysten osalta oli *täysin eri mieltä* tai *jokseenkin eri mieltä*. Tulokset saivat tukea myös teemahaastattelujen vastuksista, joissa palkkataso nousi omaksi teemaksi palkitsemisjärjestelmän osalta. Tulosten perusteella voidaan todeta teknisten myyjien olevan tyytymättömiä nykyiseen

palkkatasoonsa. Palkkatason ollessa palkkatyytyväisyyden dimensio (Williams, McDaniel ja Ford 2007), voidaan palkkatyytyväisyyden todeta olevan myyjien osalta negatiivinen palkkatason osalta. Palkkatason ja tyytyväisyyden on havaittu olevan positiivisesti yhteydessä toisiinsa ($r = 0.36, p < 0.01$) (Ismail, Mohamed, Hamid, Sulaiman, Girardi & Abdullah 2011). Palkkatason voidaan nähdä näin ollen heikentävän teknisten myyjien tyytyväisyyttä. Havaintoa tukevat yrityksen palkitsemisjärjestelmän synnyttämät negatiiviset vaikutukset. Palkkataso ja palkitsemisjärjestelmä määrittelevät yleensä, millaisia myyjiä yritys voi houkuttaa ja kuinka motivoituneita he ovat toteuttamaan yrityksen tavoitteita (Brown ym. 2005). Yrityksen kohdalla palkkataso vaikutti osaltaan negatiivisesti myyjien motivaatioon.

Mittarit - Palkitsemisjärjestelmiin liittyy myös tavoitteen asettamiseen ja ylläpitämiseen liittyviä hallinnollisia haasteita taloudellisesta näkökulmasta, sekä työntekijöihin liittyviä sosiaalisia haasteita (Gerhart ym. 1996). Tulospalkkioiden negatiivisten vaikutusten ja rajoitteiden osalta nostetaan usein esiin se, että suoritusmittarit eivät ole usein riittävän luotettavia ja validea tulospalkkioiden käyttämisen kannalta. Suoritusmittareihin liittyvä väite ei ole ongelmaton, mutta se voitaisiin ratkaista käyttämällä esimerkiksi useita arvioijia tai 360 järjestelmää. (Gerhart ja Fang 2014.) Kohdeyrityksessä palkitsemisjärjestelmän arviointia ei ollut aikaisemmin toteutettu. Yrityksen myyjät eivät olleet tyytyväisiä käytettyihin mittareihin (keskiarvo 3,08, mediaani 3, moodi 3). Tutkimukset ovat osoittaneet, että liian haastavat myyntikiintiöt vaikuttavat negatiivisesti myyjien motivaatioon ja luottamukseen yritystä kohtaan. (Ross 1991: Schwepker & Good 2012.) Kohdeyrityksen osalta palkitsemisjärjestelmä vaikutti negatiivisesti myyjien motivaation ja luottamukseen johtoa kohtaan. Mittareiden oikeellisuus on positiivisesti yhteydessä tulkintaan ja on oikeudenmukaisuudesta ($\beta = .18, p = < .10$) (Ramaswami ja Singh 2003). Kohdeyrityksessä käytettyjä mittareita ei pidetty hyvinä ja tulospalkkioiden ei koettu jakautuvan oikeudenmukaisesti (keskiarvo 3,08, mediaani 3, moodi 2) Tulospalkkiojärjestelmän kontingenssi on vahvasti yhteydessä palkkatyytyväisyyden kanssa ($p = .65$). Kohdeyrityksen osalta myyjät olivat tyytymättömiä palkkatasaan ja tulospalkkioiden jakautumiseen. Työntekijät, jotka tulkitsevat suorituksen olevan oleellisesti yhteydessä halutun lopputuloksen saavuttamiseen (esimerkiksi palkankorotus) ovat tyytyväisempiä kuin työntekijät, jotka eivät näe yhteyttä suorituksen ja halutun lopputuloksen välillä. (Williams ym. 2007.) Kohdeyrityksen myyjät eivät kokeneet tulospalkkiojärjestelmän korreloivan työsuorituksen kanssa. Myös myyjien esimiehet pitivät mittaria toimimattomana. Kohdeyrityksen osalta käytetyt mittarit vaikuttavat myyjien

suorituksen arviointiin ja heidän palkkatasoon. Käytetyt mittarit luovat näin ollen osaltaan palkkahajontaa myyjien välille. Mittarit vaikuttavat myyjien palkkatasoon ja palkkatason on havaittu aikaisemmassa tutkimuksessa korreloivan voimakkaasti palkkatyytyväisyyden kanssa (Williams ym. 2007), mikä puolestaan on yhteydessä palkitsemisjärjestelmän synnyttämien vaikutusten kanssa. Tutkimuksessa havaittiin, että asetettujen tavoitteiden osalta myyjät eivät pitäneet käytettyjä tulospalkkiomittareita hyvinä, vaan tavoitteet koettiin liian korkeina. Suurimpana motivaatioon heikentävästi vaikuttavana tekijänä vastaajat nostivat esiin jatkuvaan kasvuun perustuvan tulospalkkiomittarin (MBO1), jota ei pidetty oikeudenmukaisena. Mittarin toimimattomuus liittyi olennaisesti myyjien kokemukseen palkkatasosta, koska mittarista johtuen palkkioiden ei koettu jakautuvan oikeudenmukaisesti. MBO2 mittarin osalta suurin ongelma liittyi niin ikään palkkioiden jakautumiseen. Teknisten myyjien MBO2 kerroin vuonna 2013 oli 1,28 ja yrityksen johtoryhmän kerroin oli 2,89.

Myyjän riski – Liittyy palkkatasoon ja palkka-suoritus suhteeseen. Palkkatason osalta saatuihin vastauksiin voitiin tutkimuksessa yhdistää myyjän riski. Myyjät kokivat yrityksen vierittävän yrittämisen riskin myyjälle, mutta palkitsemisjärjestelmän ei koettu huomioivan kohonnutta riskiä. Palkitsemisjärjestelmä voidaan implementoida niin suurella muuttuvan palkan vaikutuksella, että se synnyttää negatiivisia seurauksia. Korkeampi tulospalkkioiden suhde lisää myös työntekijöiden kantamaan riskiä, joka voi helposti johtaa ongelmiin (erityisesti kun tulospalkkiojärjestelmä ei kannata työntekijän osalta). (Gerhart ym. 1996). Yrityksen tekniset myyjät eivät kokeneet palkitsemisjärjestelmää kannustavana. Myyjät toivoivat suurempaa kiinteän palkan osuutta (keskiarvo 5, mediaani 5, 6), jonka nähtiin pienentävän nykyiseen järjestelmään liittyvää riskiä. Korkeampi kiinteä palkka nousi selkeästi esiin myös teemahaastattelujen vastauksissa. Epävarmuuden lisääntyessä kasvaa myös myyjän riski. Epävarmuus liittyy usein ulkoisiin tekijöihin, kuten markkina (Basu ym. 1985; Coughlan ym. 1989; Rao 1990; Rouziès ym. 2009). Markkina nousi esiin omana teemana teemahaastatteluissa. Markkinaan liitettiin lohkojen väliset erot alueellisten suhdannevaihtelujen osalta. Myyjän riskin suhteen tutkimus vastaa osaltaan myös määrättyihin tutkimuskenttää koskeviin avoimiin kysymyksiin. Työssä on kuvattu yrityksen teknisten myyjien palkkaukseen liittyvä riski sekä kuinka yrityksen palkitsemisjärjestelmä huomioi tai kohdeyrityksen tapauksessa jättää huomioimatta tämän riskin. Sen avulla voidaan osaltaan ymmärtää, kuinka yksilöt reagoivat palkkariskiin, minkä puutteen Wiseman, Gomez-Mejia ja Fugate (2002) ovat nostaneet aikaisemmin esiin (Werner & Ward 2004). Lisäksi se auttaa ymmärtämään palkkariskin

huomioimisen merkitystä palkitsemisen oikeudenmukaisuudelle. Aikaisempien tutkimusten mukaan myyjän riskin kasvaessa tulisi hänen kokonaisansiotaan lisätä (Basu ym. 1985; Coughlan & Sen 1989; Rao 1990; Rouziès ym. 2009). Kohdeyrityksen osalta riskin lisäys ei kuitenkaan vaikuttanut myyjän kokonaisansioon.

Palkitsemisjärjestelmän rakenne ja myyntilohkojen rakenteelliset tekijät liittyvät oleellisesti toisiinsa. Myyntilohkojen rakenteellisista tekijöistä löytyy aikaisempaa tutkimusta (Babakus 1996; Piercy, Cravens & Morgan 1999; Raju & Srivivasan 1996; Zoltners 2008). Piercy ym. (1999) toteavat kuitenkin, että aihe on saanut vähän akateemista huomiota, vaikka se vaikuttaa myyntiorganisaation tehokkuuteen. Tutkimuksessani myyntilohkojen rakenteelliset tekijät koostuivat markkinasta, segmentoinnista, asiakaskunnasta ja maantieteestä. Palkitsemisjärjestelmän rakenne ja lohkojen rakenteelliset tekijät vaikuttavat myyjään useilla tavoilla, joita tarkastellaan jäljempänä. Aikaisemmassa tutkimuksessa on todettu, että useiden myyntiorganisaatioiden myyntilohkot ovat epätasapainoisia (Babakus 1996; Zoltners ym. 2008). Taloustieteellisen tutkimuksen mukaan lohkojen heterogeenisyyttä huomioidaan säätelämällä myyntikiintiötä. Lohkojen heterogeenisyyteen on aikaisemmassa tutkimuksessa liitetty markkinatekijät, maantiede, asiakaskunta ja segmentointi. (Raju & Srivivasan 1996; Zoltners ym. 2008.) Tutkimuksessani samat teemat nousivat esiin myyntilohkojen rakenteen osalta. Rakenteelliset tekijät eivät olleet osana toteutettua palkkakyselyä, mutta ne nousivat esiin palkkakyselyn palaute ja kehitysehdotuksia tarkastelevassa kysymyksessä, sekä toteutetuissa teemahaastatteluissa. Aikaisempi tutkimus on osoittanut, että myyntiorganisaation tehokkuutta voitaisiin parantaa huomioimalla myyntilohkojen rakenteelliset tekijät. Myyntilohkojen rakenteelliset tekijät vaikuttavat myyntiorganisaation rakenteeseen (esimerkiksi tuki resurssien osalta), myyjien määrään ja myyntipyrkimysten kohdentamiseen (Beswick & Cravens 1977; LaForge & Cravens 1985; Lodish 1974; Rangaswamy, Sinha & Zoltners 1990; Zoltners & Sinha 1983) (Piercy ym. 1999.) Mitä tyytyväisempiä myyntiorganisaatiossa ollaan lohkojen rakenteeseen, sitä suurempi on organisaation tuottavuus. Mitä tyytyväisempiä myyntiorganisaatiossa ollaan lohkojen rakenteeseen, sitä suurempi on vaikutus myyjien tekemiseen ja suoritukseen. (Piercy ym. 1999.) Alla esitetty myyjän kommentti kiteyttää myyjien näkemystä alueellisista markkinatekijöistä.

"Alueellisia eroja ei huomioida. Mikäli alueella ei rakenneta, eikä saneerata, niin se vaikuttaa merkittävästi kauppaan, vaikka sää rappaat ja juokset enemmän, etkä siltikään pääse edes siihen viime vuoden myyntiin ja sillä tippuu käytännössä kiinteälle kuukausipalkalle."

Myyjien näkemyksen mukaan lohko kohtaisten erojen huomioiminen olisi tärkeään myyjien tasapuolisuuden osalta. Piercy ym. (1999) keräsivät aineistonsa Brittiläisistä myyntiorganisaatioista, jotka toimivat useilla eri toimialoilla. Myyntijoukkueen käyttäytymisen havaittiin olevan vahvasti sidoksissa myyntivastineeseen. Käyttäytymiseen liitettiin tutkimuksessa myyntiesitykset ($r = 0.46$), tiimityö ($r = 0.41$) adaptiivinen myyntityyli ($r = 0.43$), tekninen tietämys ($r = 0.32$), myynnin tuki ($r = 0.34$) ja myynnin suunnittelu ($r = 0.31$), jotka selittivät myyntivastinetta. Tyytyväisyys myyntilohkojen rakenteeseen korreloi merkittävästi ja positiivisesti kaikkien käyttäytymiseen perustuvien dimensioiden kanssa. Tutkimuksessa havaittiin, että mitä suurempi on myyjien tyytyväisyys myyntilohkojen rakenteeseen, sitä suurempi on myyntijoukkueen myyntivastine ($r = 0.27$). Myyntivastineen havaittiin korreloivan vahvasti organisaation tehokkuuden kanssa ($r = 0.35$). Myyjien tyytyväisyys myyntilohkojen rakenteeseen on yhteydessä myyntiorganisaation tehokkuuteen. Korrelaatio näiden tekijöiden osalta oli merkittävä ($r = 0.42$). (Piercy ym. 1999.) Pilling, Donthu ja Henson (1999) käyttivät data envelopment analyysiä (DEA) mitataksaan myyjien suhteellisista suorituksista. Mallissa huomioidaan myyntilohkojen eroavaisuudet (esimerkiksi lohkon potentiaali, keskimääräinen asiakaskohtainen myynti ja markkinan kasvu), jotka vaikuttavat myyjän myyntivastineeseen. Analyysi osoitti, että myyjien myyntivastine on riippuvainen lohkon rakenteellisista tekijöistä. Pelkkään myyntivastineeseen keskittyminen ei anna todellista kuvaa myyjän suorituksesta. Pilling ym. (1999) toteavatkin, että pelkkään myyntivastineeseen keskittyminen voi rankaista myyjiä, jotka toimivat "heikoilla" myyntilohkoilla. Myyjien suoritusarviointi paranee, kun myyntilohkoihin liittyvät ympäristötekijät otetaan huomioon arvioinnissa. (Pilling ym. 1999.) Tutkimukseni tukee aikaisempia havaintoja myyntilohkojen heterogeenisyydestä. Yrityksen kohdalla myyntilohkojen rakenteeseen liittyviä tekijöitä ei huomioitu palkitsemisjärjestelmässä. Salimäki ja Jämsen (2010) havaitsivat, että tulkinta suosikkijärjestelmästä suoritusarvioinnin yhteydessä on negatiivisesti yhteydessä palkitsemisen toimivuuteen ($\beta = -0.14, p < 0.05$), kun taas jaon oikeudenmukaisuudesta on positiivisesti yhteydessä palkitsemisjärjestelmän toimivuuteen ($\beta = 0.17, p < 0.01$). Myyntilohkojen eroavaisuuksien huomioimatta jättäminen voi osaltaan synnyttää myyjälle tulkinnan suosikkijärjestelmästä. Myyjä voi tulkita järjestelmän suosivan toista myyjää suhteessa itseensä.

Prosessit – Palkitsemisen prosessit vaikuttavat yksilöiden tulkintaan. Aikaisemmassa tutkimuksessa on korostettu osallistavan kehittämisen merkitystä palkitsemiselle. Henkilöstön osallistamisella palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen voidaan aikaansaada useita positiivisia vaikutuksia, joihin palkitsemisella pyritään (vrt. Hakonen 2012). Lisäksi Cox (2000) on painottanut henkilöstön osallistumisen tärkeyttä palkitsemisen vaikuttavuuden parantamisessa. Yhteyttä palkitsemisen vaikuttavuuteen hän selitti kokemuksella oikeudenmukaisuudesta palkitsemiseen liittyvistä prosesseista. Baeten (2014) tarkastelee tuloksia tyytyväisyydestä aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen 5424 yksityissektorin palveluksessa olevan työntekijän osalta. Tulosten luokittelu perustuu viisiportaiseen Likertin asteikkoon ja 43 palkitsemiseen liittyvän elementin osalta löydettiin kahdeksan selittävää tekijää. Aineelliseen palkitsemiseen liittyi neljä tekijää. Alhaisimmat kolme tulosta olivat kaikki sidoksissa aineelliseen palkitsemiseen. Palkkapolitiikka sai tekijöistä kaiken huonoimmat arviot ja vastausten mediaani on 3.05. Bonus sai toiseksi heikoimmat arvosanat ja vastausten mediaani on 3.23. Palkka sai kolmanneksi huonoimmat arvosanat ja mediaani on 3.41. Baeten (2014) nostaa tutkimuksesta esiin mielenkiintoisen seikan palkitsemisen oikeudenmukaisuuden näkökulmasta. Tulosten valossa työntekijät ovat tyytymättömämpiä siihen miten palkitsemiseen ja etuihin liittyviä asioita johdetaan, kuin varsinaisiin palkkioihin itsessään. Tulosten tarkempi analyysi osoitti, että alhaisimmat arvosanat liittyivät asioihin kuten; (1) kuinka yritys hallinnoi palkkioita, (2) kuinka palkankorotuksista päätetään, (3) yrityksen muiden tehtävien palkkataso, (4) erot palkassa yrityksen muiden tehtävien välillä, sekä (5) esimiehen vaikutus palkkatasoon. Aineellisten ja aineettomien palkkioiden tyytyväisyyttä mittaavista 43 tekijästä huonoimmat arvosanat liittyivät menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen (Baeten 2014). Yhdenmukaiset, puolueettomat päätöksentekoprosessit ja osallistuttaminen vaikuttavat merkittävästi tulkintaan menettelytapojen oikeudenmukaisuudesta ($\beta = .19$ ja 0.18 , $p = < .10$) (Ramaswami & Singh 2003).

Prosessien osalta tutkimuksessa havaittiin yrityksen päätöksenteon olevan varsin hierarkkista ja yksipuolista. Palkkatyöryhmän työskentelyyn osallistuneet vastaajat kokivat osallistuttamisen näennäisvaltuuttamisena. Käytännössä yrityksen operatiivinen johto päätti palkitsemiseen liittyvistä asioista, mikä näkyi saaduissa tuloksissa esimerkiksi edustettavuuden osalta. Myyjät eivät voineet vaikuttaa tulospalkkiojärjestelmän tavoitetasoihin tai mittareihin, eikä tätä mahdollisuutta ollut myöskään heidän esimiehillään. Keskijohdon tekemät palkitsemisjärjestelmän korjausehdotukset jätettiin yrityksessä huomioimatta. Aikaisemmassa tutkimuksessa on havaittu,

että keskijohto on tärkeä ja usein ylenkatsottu lähde palkitsemisen toimivuuden arviointiin. Baeten (2014) toteutti kyselyn 16 yrityksen keskijohdon edustajalle palkitsemisen toimivuudesta. Käyttökelpoisia vastauksia saatiin 1037 kappaletta. Palkitsemisen toimivuutta mitattiin viisiportaisella Likertin-asteikolla, joka nojasi osittain Balkinin ja Gomez-Mejian (1990) malliin. Viisiportaisella asteikolla tulokset vaihtelivat 2.60-3.12 välillä, joten keskijohdossa yritysten palkitsemiskäytäntöjä ei pidetty kovin tehokkaana. Kolme matalimmat arvosanat saanutta kysymystä olivat; (1) Meidän palkkapolitiikka ja palkitsemiskäytännöt vaikuttavat merkittävästi työntekijöiden motivaatioon - mediaani 2.60, (2) esimiehenä olen tyytyväinen siihen kuinka palkitsemisjärjestelmä tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista - mediaani 2.70 ja (3) Palkkaperiaattemme ovat erittäin tehokkaita – mediaani 2.74. (Baeten 2014.) Yrityksen palkitsemisen prosesseissa oli viitteitä politikoinnista. Myyjät eivät kokeneet palkitsemisjärjestelmään liittyvää toimintaa yhteistoiminnallisena ja aidosti osallistavana. Vastaajat eivät olleet tyytyväisiä siihen, miten yrityksessä tehtiin palkitsemiseen liittyviä päätöksiä ja miten järjestelmää kehitettiin ja ylläpidettiin.

Myyjien tulkinta ja kokemukset palkitsemisen prosesseista olivat vahvasti sidoksissa menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuteen. Saatujen tulosten perusteella toimimattomat prosessit olivat palkitsemisjärjestelmän rakenteeseen liittyvien haasteiden taustalla. Myyjien epäoikeudenmukaisuuden kokemukset johdon päätöksenteosta ja palkitsemisjärjestelmän kehittämisestä olivat palkitsemisen prosesseihin liittyviä ongelmia, jotka vaikuttavat palkitsemisjärjestelmän rakenteeseen, myyjien tulkintaan ja järjestelmän tuottamiin vaikutuksiin.

Tulkinta – Yksilöiden tulkinnalla on merkittävä rooli vaikutusten synnyssä. Kokemus palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta on keskeinen palkitsemisen toimivuutta edistävä asia. (Hakonen & Nylander 2015.) Myös tässä tutkimuksessa myyjien tulkinta yrityksen palkitsemisestä ja palkitsemiseen liittyvistä käytännöistä oli vahvasti sidoksissa koettuun oikeudenmukaisuuteen. Tutkimuksessa havaitut epäoikeudenmukaisuuden kokemukset voitiin liittää kaikkiin oikeudenmukaisuuden dimensioihin, joista merkityksellisimmäksi nousi menettelytapojen oikeudenmukaisuus. Yrityksen palkkioiden jaon periaatteita yksilöt tarkastelivat horisontaalisen, vertikaalisen ja ulkoisen vertailun kautta. Edellä kuvattu toimintatapa on yhteneväinen palkkahajontaa käsittelevien tutkimusten kanssa ja se pohjaa tasasuhtateoriaan. Tutkimus sivuaa

tältä osin myös palkkahajonnan merkitystä jaon oikeudenmukaisuuden kokemukselle. Yrityksen käyttämät tulospalkkiotaulukoiden matriisit, niiden poikkeavuudet ja saadut kertoimet eri tehtävien osalta esiteltiin osana tutkimusta. Tulosten valossa kertoimet ulosmaksun osalta poikkesivat merkittävästi eri tehtävien välillä. Yrityksen tekniset myyjät kokivat asian epäoikeudenmukaisena, vaikka osa vastaajista piti itse MBO2-mittaria hyvänä.

Jaon oikeudenmukaisuus – Yksilöt hyväksyvät periaatteen, että parempi työ johtaa parempaan palkkaan, koska se kuvastaa jaon oikeudenmukaisuuden normia (Campbell ym. 1998; Dickinson 2006; Maaniemi 2013; Mamman 1997; Marsden & Richardson 1994; LeBlanc & Mulvey 1998). Käytännössä näkemys saattaa kuitenkin muuttua johtuen järjestelmään liittyvistä ongelmista. Yksilöt voivat pettyä järjestelmään, vaikka hyväksyvät edelleen varsinaisen periaatteen (Campbell ym. 1998). Jaon oikeudenmukaisuuden tulkintaa parantavat merkittävästi myyjien havainnot siitä, että päätöksenteko on puolueetonta ja kun esimiehet työstävät yhdessä myyjien kanssa suunnitelmia suorituksen parantamiseksi ($\beta = .33$ ja $.20$, $p = < .05$). Palkkioiden ja työsuorituksen välinen yhteys on merkittävästi sidoksissa tulkintaan jaon oikeudenmukaisuudesta ($\beta = .25$, $p = < .01$). (Ramaswami & Singh 2003.) Tulospalkkioilla oli merkittävä asema yrityksen myyjien palkkarakenteessa. Myyjät kokivat palkitsemisjärjestelmän rakenteen olevan kuitenkin vallitsevan oikeuskäsityksen vastainen. Ensinnäkin käytetyt tulospalkkiot perustuivat vain kasvulle, mitä myyjät pitivät epäoikeudenmukaisena. Kasvulle perustuva järjestelmä vaikutti myyjien kokemukseen palkkatasosta, ja se koettiin merkittävänä riskinä myyjän kannalta. Toiseksi lohkojen rakenteellisia tekijöitä ei huomioitu, joten myyjät eivät kokeneet palkkioiden jaon perustuvan panokseen, osaamiseen ja työn kuormittavuuteen. Myyjät hyväksyivät periaatteen, että parempi työ johtaa parempaan palkkaan, mutta palkitsemisjärjestelmän ei koettu toimivan kyseisen periaatteen mukaan. Tutkimuksen tuloksissa myyjät esittivät provisiota ratkaisuna koettuun ongelmaan, koska tällöin myyjää kompensoitaisiin jokaisesta suoritteesta eikä vain suoritustason parantamisesta. Järjestelmään liittyvät ongelmat yhdistettiin keskeisesti menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuteen. Tutkimus tuki myös tältä osin aikaisempia havaintoja.

Menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus – Päätöksentekotavalla on merkittävä vaikutus siihen, miten varsinaisia päätöksiä arvioidaan (McFarlin & Sweeney 1992). Se, miten päätös tehtiin ja mihin tekijöihin päätös perustui, vaikuttaa koettuun oikeudenmukaisuuteen (Maaniemi 2013). Yhdenmukaiset, puolueettomat päätöksentekoprosessit ja osallistuminen

vaikuttavat merkittävästi tulkintaan menettelytapojen oikeudenmukaisuudesta ($\beta = .19$ ja 0.18 , $p = < .10$). (Ramaswami & Singh 2003). Mitä tekijöitä ihmiset huomioivat ja mihin heidän päätöksensä perustuu, kun he arvioivat organisaation menettelytapojen oikeudenmukaisuutta (Blader & Tyler 2003)? Tutkimuksessa kuvattiin Leventhalin (1980) prosessisääntöjen kautta myyjien tulkintaa menettelytapojen oikeudenmukaisuudesta sekä menettelytapojen vaikutusta järjestelmän rakenteeseen liittyviin ongelmiin ja sen synnyttämiin vaikutuksiin. Tutkimus auttaa tältä osin ymmärtämään, mitä tekijöitä myyjät omassa tulkinnassaan huomioivat menettelytapojen oikeudenmukaisuudesta myyntiorganisaatiossa. Prosessisäännöistä eettisyys viittaa yleisiin moraalisiin periaatteisiin. Epäeettisenä voidaan pitää esimerkiksi salailua tai uhkailua. (Hakonen & Nylander 2015.) Salailuun ja salamyhkäisyyteen liittyvä aspekti on aikaisemmissa oikeudenmukaisuuden tutkimuksissa saanut suhteellisen vähän huomioita. Colella, Paetzold, Zardkoohi ja Wesson (2007) esittävät kuitenkin aikaisempaan tutkimukseen pohjautuen, että palkitsemiseen liittyvä salailu vaikuttaa negatiivisesti kaikkiin oikeudenmukaisuuden dimensioihin. Vuorovaikutukseen oikeudenmukaisuuteen liittyvä informaation oikeellisuus on negatiivinen, koska tietoa pimitetään. Menettelytapojen oikeudenmukaisuuden osalta informaation puute estää työntekijöiden äänen kuulumisen ja vaikuttaa päätöksenteon puolueettomuuteen. Salailu vaikuttaa negatiivisesti myös jaon oikeudenmukaisuuden osalta, koska työntekijät voivat tulkita väärin palkkioita suhteessa muihin. Lisäksi muun tiedon puuttuessa yksilön tulkinta oikeudenmukaisuudesta pohjaa kokonaisvaikutelmaan organisaation oikeudenmukaisuudesta. Salailun seurauksena tulkinta epäoikeudenmukaisuuden johtaa epäluottamukseen organisaatiota kohtaan. (Colella ym. 2007.) Tutkimuksessa sivuttiin kyseistä aihetta. Yrityksen tekniset myyjät kuvailivat yrityksen nykyisissä palkitsemiskäytännöissä olevan "aukkoja", "säättämisen makua" ja jopa suoranaista "kusetusta". Yrityksen tapauksessa ongelman ei voitu katsoa johtuvan puhtaasti tiedottamisesta, koska myyjät kokivat tuntevansa nykyisen järjestelmän. Palkkatyöryhmän jäsenet nostivat kuitenkin esiin ongelmia erityisesti tiedon jakamisen ja oikeellisuuden suhteen. Myyjien tulkinta yrityksen harjoittamasta salailusta vaikutti näin ollen negatiivisesti heidän tulkintaansa organisaation oikeudenmukaisuudesta.

Järjestelmän vaikutukset - Palkitsemisen vaikutukset syntyvät rakenteen, prosessien ja tulkinnan kautta (Hakonen 2012). Yrityksen palkitsemiselle asettamat tavoitteet eivät konkretisoituneet vaikutusten osalta. Järjestelmän vaikutuksiin voitiin tutkimuksessa liittää motivaation ja sitoutumisen lasku, luottamuksen puute, turhautuminen ja vaihtuvuus. Lisäksi myyjät kokivat

järjestelmän heikentävän myös työilmapiiriä. Palkitsemisjärjestelmää ja siihen liittyviä käytäntöjä pidettiin yrityksen arvojen vastaisena. Nykyisten käytäntöjen koettiin rikkovan konsernin arvoista erityisesti oikeamielisyyttä. Tutkimuksessa myyjien järjestelmään liittämät merkitykset ja havaitut vaikutukset olivat ristiriidassa yrityksen strategian, palkitsemisen tavoitteiden ja yrityskulttuurin kanssa. Myyjien tulkitsemien rakenteellisten ongelmien vuoksi nykyistä järjestelmää ei pidetty motivoivana, eikä sen koettu palkitsevan hyvistä suorituksista. Tämä aiheutti turhautumista sekä tyytymättömyyttä vastaajien keskuudessa. Motivaation puute voi osaltaan vaikuttaa myös myyjien osaamiseen. Nykyisellään myyjät eivät kokeneet heidän työnsä ja tulostensa olevan merkittävästi yhteydessä saatuihin palkkioihin. Lisäksi palkitsemiseen liittyviin epäkohtiin yhdistettiin myös myyjien vaihtuvuus. Yrityksen tapauksessa palkitsemisjärjestelmää ja palkitsemisen prosesseja ei pidetty oikeudenmukaisena, ja myyjien luottamus johtoa kohtaan oli heikentynyt. Palkitsemiseen liittyvät käytännöt koettiin turhauttavina sekä motivaatiota ja sitoutumista heikentävinä. Lisäksi niiden koettiin lisäävän vaihtuvuutta. Tulokset ovat hyvin yhteneväisiä Hakosen ym. 2005 listaamien palkitsemisen vaikutusten kanssa (ks. kuva 5, sivu 15). Alla kuvatut tarkastelut aikaisempien tutkimusten tuloksista suhteessa sitoutumiseen, vaihtuvuuteen ja luottamukseen tukevat tutkimuksessa esiin nousseita havaintoja.

Sitoutuminen - Aikaisempi tutkimus mahdollistaa tutkimisen kuuden muun työtyytyväisyyteen liittyvän tekijän välillä (tyytyväisyys itse työhön, esimies, työkaverit, ylennykset, organisaatio ja turvallisuus). Palkkatasoon liittyvä tyytyväisyys on voimakkaammin sidoksissa turvallisuuteen kuin muihin työtyytyväisyyteen liittyviin tekijöihin ($p = .41$) Tyytyväisyys palkitsemiseen on positiivisesti sidoksissa organisaatioon sitoutumiseen (vaihteluväli p arvon osalta oli .34 ja .57). Palkitsemisjärjestelmän rakenne ja tyytyväisyys hallinnollisia päätöksiä kohtaan oli voimakkaimmin sidoksissa organisaation sitoutumisen kanssa ($p = .57$). Organisaatioon sitoutuminen on seurausta kaikista palkkatyytyväisyyden dimensioista, mutta se on eniten yhteydessä tyytyväisyyteen palkitsemisjärjestelmän rakennetta ja hallinnollisten päätösten tyytyväisyyttä kohtaan. Palkkaperiaatteet ja niiden soveltaminen voivat tarjota signaaleja työntekijöille organisaation kulttuurista ja siitä kuinka paljon työntekijöitä arvostetaan organisaatiossa. (Williams ym. 2007.) Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus on merkittävästi yhteydessä luottamukseen esimiestä kohtaan ($\beta = .46, p < .01$). Myyjien työtyytyväisyys vaikuttaa positiivisesti heidän sitoutumiseensa yritykseen ($\beta = .57, p < .01$) ja oikeudenmukaisuuden on todettu korreloivan täysin organisaatioon sitoutumisen kanssa. (Ramaswami & Singh 2003.)

Vaihtuvuus - Williams ym. (2007) tutkimus tuki osittain näkemystä, että tyytyväisyys palkankorotuksiin, etuihin, palkitsemisjärjestelmän rakenteeseen ja hallintoon ovat negatiivisesti yhteydessä työpaikan vaihtoaikaisiin ($p = -.28$). Palkitsemisen vaikutukset vaihtuvuuteen ja motivaatioon on tunnistettu laajalti myös muissa tutkimuksissa (vrt. Hakonen 2012; Brown ym. 2005).

Luottamus - Luottamukseen organisaatiota kohtaan liitetään seuraavia tekijöitä: sitoutuminen yritykseen, työntekijän lojaalisuus, työtyytyväisyys ja pienempi vaihtuvuus (Dirks & Ferrin 2002; Zhang ym. 2008.) Korkea luottamus työntekijöiden ja johdon välillä voidaan saavuttaa vain, jos järjestelmiä pidetään oikeudenmukaisina ja ne rohkaisevat työntekijöitä toimimaan vaatimusten ja yritysstrategian mukaisesti (Balkin & Gomez-Mejia 1990). Aikaisemmissa tutkimuksissa osallistuttamisen on havaittu vaikuttavan merkittävästi työtyytyväisyyteen ($\beta = .54, p = < .01$). Luottamus esimiestä kohtaan parantaa merkittävästi myyjien sitoutumistaan yritykseen ($\beta = .16, p = < .05$), kuten tekee myös työtyytyväisyys ($\beta = .57, p = < .01$) (Ramaswami & Singh 2003).

8.2 Tutkimuksen keskeisin kontribuutio

Tutkimuksen keskeisiä tuloksia ja kontribuutiota voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta. Työn keskeisin kontribuutio on tapaustutkimuksellisella otteella tuotettu palkitsemisjärjestelmän kokonaisvaltainen kuvaus. Ensinnäkin, tapaustutkimusten puute on tunnistettu aikaisemmissa tutkimuksissa, ja tutkijat ovat toivoneet laadullisia aineistoja ja analyysijä sisältävää palkitsemistutkimusta, jossa kyselyvastausten lisäksi hyödynnettäisiin tietoja käytetyistä palkitsemisjärjestelmistä (vrt. Gomez-Mejia & Welbourne 1988; Heneman & Judge 2000; Hakonen 2012; Maaniemi 2013). Olen pyrkinyt osaltani vastaamaan tähän puutteeseen. Työn keskeisin kontribuutio on tapaustutkimuksellisella otteella tuotettu palkitsemisjärjestelmän kokonaisvaltainen kuvaus. Kohdeyrityksen käyttämä palkitsemisjärjestelmä on työssä esitelty varsin yksityiskohtaisesti, ja pelkkä kuvaus itsessään rikastuttaa tutkimuskenttää. Järjestelmään liittyviä tietoja voidaan sellaisenaan hyödyntää aineistona myös muissa tutkimuksissa. Työtäni varten en löytänyt yhtään tapaustutkimusta, joka olisi kuvannut myyntiorganisaation käyttämää palkitsemisjärjestelmää yhdistäen sen palkitsemisen oikeudenmukaisuuteen. Esimerkiksi Ramaswamin & Singhin (2003) aineisto oli kerätty yhdestä yrityksestä, mutta tutkimus ei kuvannut yrityksen käyttämää palkitsemisjärjestelmää. Työssäni kuvasin palkitsemisen toimivuutta ja vaikutusmekanismeja kohdeyrityksen osalta. Aikaisemmassa tutkimuksessa on toivottu tarkastelua

monitoroinnin, ohjaamisen, arvioinnin ja palkitsemisen välisestä yhteydestä myynninjohton eri konteksteissa. Edellä mainittujen tekijöihin liittyvien sidonnaisuuksien ymmärtäminen voisi edesauttaa toimivien myynninohjaus järjestelmien kehittämistä. (Piercy ym. 1999.) Gupta ja Shaw (2014) toteavatkin, että useiden tekijöiden keskinäiset suhteet liittyvät toisiinsa lisäten palkitsemistutkimuksen kompleksisuutta. Esimerkiksi palkitsemisjärjestelmän rakenne, palkkahajonta, mittarit, oikeudenmukaisuus ja järjestelmän synnyttämät vaikutukset ovat kaikki sidoksissa toisiinsa.

Tutkimuksen toinen kontribuutio liittyy yksilöiden tulkintaan palkkahajonnasta ja oikeudenmukaisuudesta. Tutkimus esittää kuinka yrityksen tekniset myyjät tulkitsivat jaon oikeudenmukaisuutta. Tulkinta syntyi horisontaalisesta, vertikaalisesta ja ulkoisesta vertailusta.

Palkkahajontaa käsittelevä tutkimus on tunnistanut vertikaalisen ja horisontaalisen palkkahajonnan. Palkkahajonnasta puhutaan usein myös palkkaeroina. Horisontaalinen palkkahajonta kuvaa palkkaeroja samojen työtehtävien osalta. Vertikaalinen palkkahajonta kuvaa palkkaeroja eri organisaatiotasojen välillä. (Downes & Choi 2014; Gupta ym.2014.) Palkkahajontaa käsittelevän tutkimuksen osalta tulokset ovat kuitenkin olleet moninaisia ja ongelmallisena pidetään sitä, että tutkimuskentällä ei ole ollut yhtenäistä viitekehystä palkkahajonnan käsittelyyn. (Downes & Choi 2014; Gupta ym.2014.) Downes ja Choi (2014) esittelevät yhtenäisen palkkahajonnan viitekehysten, joka on esitetty kuvassa 15. Viitekehukseen on lisätty myös ulkoinen vertailu, jonka perustelut esitellään jäljempänä.

Kuva 15. Palkkahajonnan typologia (mukailten Downes & Choi 2014, 57).

Vertikaalinen	A. Positiiviset vaikutukset organisaatiolle (tasasuhta & turnajaisteoria)	C. Positiiviset tai negatiiviset vaikutukset organisaatiolle (tasasuhtateoria)
Horisontaalinen	B. Positiiviset vaikutukset organisaatiolle (tasasuhta & odotusarvoteoria)	D. Positiiviset tai negatiiviset vaikutukset organisaatiolle (tasasuhtateoria)
Ulkoinen	E. Positiiviset vaikutukset organisaatiolle (tasasuhtateoria)	F. Positiiviset tai negatiiviset vaikutukset organisaatiolle (tasasuhtateoria)
	Suoritukseen perustuva	Suoritukseen perustumaton

Suoritukseen perustuvan palkkahajonnan vaikutuksia pidetään positiivisana, mutta suoritukseen perustumattoman palkkahajonnan vaikutukset voivat olla positiivisia tai negatiivisia (Downes & Choi 2014; Gupta ym. 2014). Palkkahajonnan on havaittu vaikuttavan muun muassa suoritukseen (Kepes, Delery ja Gupta 2009) ja vaihtuvuuteen (Shaw & Gupta 2007). Palkkahajonta ja oikeudenmukaisuus nivoutuvat yhteen yksilöiden tulkintaprosessissa palkitsemisen toimivuudesta. Yksilötason analyysit voisivat tukea ja rikastuttaa palkkahajonnan tutkimusta tarkastelemalla yksilöiden tulkintaa siitä, kuinka palkkahajonta syntyy suoritukseen perustuvana tai suoritukseen perustumattomana ja on näin ollen joko oikeudenmukaisia tai epäoikeudenmukaisia. Jaon oikeudenmukaisuuden paradigma on pitkälle kehittynyt ja sen nähdään tarjoavan loogisen viitekehyksen negatiivisten vaikutusten tarkasteluun yksilön motivaation osalta. (Downes & Choi 2014; Gupta ym. 2014.) Tutkimuksessani hyödynsin yksilötason analyysia yrityksen teknisten myyjien näkökulmasta. Myyntilohkojen rakenteelliset tekijät vaikuttivat myyjien tulkintaan horisontaalisesta palkkahajonnan oikeudenmukaisuudesta. Kohdeyrityksen tekniset myyjät vertailivat itseään suhteessa toisiin myyjiin. Myyjät eivät kokeneet nykyistä horisontaalista palkkahajontaa perustelluksi. Tutkimuksessa havaittiin tähän kaksi keskeistä syytä, jotka olivat myyntilohkojen rakenteelliset tekijät ja käytetty palkitsemisjärjestelmän rakenne. Myynnin tutkimuksen osalta on toivottu myyntilohkojen rakenteellisten tekijöiden tarkastelua myyjän näkökulmasta. Tarkastelu voisi osaltaan auttaa ymmärtämään myyntilohkojen rakenteellisten tekijöiden vaikutusta myyjien motivaatioon, käyttäytymiseen ja suoritukseen. (Piercy ym. 1999.) Tutkimukseni vahvistaa osaltaan näkemystä palkkahajonnan oikeudenmukaisuuden perusteiden tärkeydestä yksilön tulkinnalle. Myyntiorganisaation kontekstissa myyntilohkojen rakenteellisten tekijöiden huomioiminen on näin ollen oleellista jaon oikeudenmukaisuuden osalta.

Myyjät tulkitsivat palkkahajonnan oikeudenmukaisuutta myös vertikaalisen hajonnan osalta. Suoritukseen perustumatonta vertikaalista hajontaan on tutkittu vähän. Rosen, Levy ja Hall (2006) totesivat yksilöiden motivaatio laskevan kun yksilöt havaitsevat löyhän suhteen suorituksen ja palkkioiden välillä organisaation ylemmillä tasoilla Kepes, Delery ja Gupta (2009) tutkivat suoritukseen perustumatonta horisontaalista hajontaa, mutta heidän tuloksensa olivat samankaltaisia ja tukevat osaltaan näkemystä. Downes ja Choi (2014) esittivät kuitenkin jatkotutkimusta, jolla voitaisiin vahvistaa näkemysten oikeellisuus. Tutkimuksessani havaittiin vertikaalisessa palkkahajonnassa merkittäviä eroja, joita myyjät eivät pitäneet oikeudenmukaisina. Johdon palkkataso ja tulospalkkiot olivat merkittävästi teknisiä myyjiä korkeampia. Myyjät eivät

tulkinneet eroja suoritukseen perustuviksi. Tutkimukseni tukee tältä osin aikaisempia havaintoja suoritukseen perustumattoman palkkahajonnan negatiivisista vaikutuksista.

Downesin ja Choin (2014) esittämä palkkahajonnan typologia oli sovellettavissa tutkimukseni perusteella sekä horisontaalisen, että vertikaalisen palkkahajonnan suhteen. Tutkimuksessani tekniset myyjät tarkastelivat palkkahajonnan oikeudenmukaisuutta kuitenkin myös ulkoisen vertailun osalta. Tulokset puoltasivat sitä, että typologiaan olisi hyödyllistä lisätä vielä ulkoinen vertailu. Kuvassa 15 on esitetty palkkahajonnan typologia täydennettynä ulkoisella vertailulla. Logiikkaa tälle ajattelulle voidaan perustella seuraavasti. Ajatellaan, että yrityksen sisällä perustuva palkkahajonta perustuu oikeudenmukaisiin tekijöihin vertikaalisen ja horisontaalisen hajonnan osalta. Yksilöt tulkitsevat saavansa oikeudenmukaisen osuuden suhteessa sisäisiin vertailuryhmiinsä. Kun yritys maksaa huonompaa palkkaa kuin alalla toimivat yritykset keskimäärin, niin palkkahajonnan vertailu tapahtuu kuitenkin suhteessa ulkoiseen vertailuryhmään. Näkemykseni mukaan tämä voi synnyttää negatiivisia vaikutuksia, koska ulkoisen vertailun pohjalta yksilöt eivät tulkitse palkkahajonnan perustuvan oikeudenmukaisiin tekijöihin. Typologia auttaa osaltaan selittämään myös tutkimuksen johdannossa esitettyjä asioita suhtautumisesta palkitsemisen oikeudenmukaisuuteen yhteiskunnallisella tasolla.

Oikeudenmukaisuuden dimensioiden merkitys palkitsemisen toimivuudelle on tunnistettu laajalti useissa eri tutkimuksissa (Baeten 2014; Dubinsky ym. 1993; Ismail ym. 2011; Maaniemi 2013; Ramaswami & Singh 2003; Salimäki & Jämsén 2010) ja tältä osalta tutkimukseni ei ole poikkeus. Tutkimuksessani oikeudenmukaisuuden dimensioista merkityksellisimmäksi nousi menettelytapojen oikeudenmukaisuus, joka selitti myyjien jaon epäoikeudenmukaisuuteen liittyviä kokemuksia. Yritykseen harjoittamat johtamiskäytännöt selittävät suurelta osin myyjien tyytymättömyyttä palkitsemiseen. Williams ym. (2007) korostivat palkitsemisjärjestelmän rakenteen ja tyytyväisyyden hallinnollisiin päätöksiin olevan keskeinen palkkatyytyväisyyttä selittävä dimensio. Tutkimus tukee tätä näkemystä. Tutkimukseni tulos poikkeaa osittain aikaisemmista tuloksista (Ismail ym. 2011; Ramaswami & Singh 2003), joissa vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus nähtiin merkityksellisimpänä oikeudenmukaisuuden dimensiona palkitsemisen toimivuuden kannalta. Oikeudenmukaisuuden tutkimuksessa voidaan havaita samakaltainen tilanne kuin palkkahajontaa käsittelevissä tutkimuksissa. Menettelytapojen oikeudenmukaisuuden osalta tutkimuksissa ei ole yhtenäistä typologia menettelytapojen

oikeudenmukaisuuden käsitteestä. Tutkimuksessani tarkastelin menettelytapojen oikeudenmukaisuutta suhteessa Leventhalin (1980) prosessisääntöihin. Prosessisäännöistä neljä, edustettavuus, eettisyys, puolueellisuuden estäminen ja oikaistavuus olivat kymmenen keskeisimmän tutkimuksessa havaitun teeman joukossa. Aikaisemmissa tutkimuksissa menettelytapojen oikeudenmukaisuutta on käsitteellistetty eri tavoin (Dubinsky ym. 1993; Ismail ym. 2011; Ramaswami & Singh 2003). Esimerkiksi Dubinsky ym. (1993) käsitteellistivät organisaation oikeudenmukaisuuden palkkauksen osalta koostuvan kolmesta elementistä, jotka olivat palkkaperiaatteet, palkkataso ja palkkojen hallinnointi. Ismail ym. (2011) tarkastelivat osallistumista palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen osana vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuutta, vaikka Leventhalin (1980) prosessisääntöjen osalta osallistuminen yhdistetään edustettavuuteen. Menettelytapojen oikeudenmukaisuuden erilainen käsitteellistäminen voi osaltaan selittää tutkimusten tulosten poikkeavuutta. Osa aikaisemmista tutkimuksista tukee havaintojani menettelytapojen oikeudenmukaisuuden merkityksellisyydestä palkitsemisen toimivuudelle esimerkiksi Baeten (2014) ja Maaniemi (2013) pitävät sitä tärkeimpänä palkkatyytyväisyyttä selittävänä oikeudenmukaisuuden dimensiona. Maaniemi (2013) on lisäksi omassa tutkimuksessaan hyödyntänyt Leventhalin (1980) prosessisääntöjä menettelytapojen oikeudenmukaisuuden käsitteellistämiseen. Kaikki oikeudenmukaisuuden dimensiot vaikuttavat palkitsemisen toimivuuteen ja näin ollen painotus dimensioiden välillä ei ole välttämättä tutkimuskentän kannalta oleellista. Yhtenäinen typologia edesauttaisi kuitenkin tulosten vertailtavuutta. Leventhalin (1980) prosessisäännöt voisivat toimia pohjana menettelytapojen oikeudenmukaisuuden tarkastelulle laajemminkin.

8.3 Pohdinta

Tutkimuksen asetelma oli mielenkiintoinen, mutta haastava. Tutkimuksessa pyrittiin yhdistämään teoreettisen triangluaation avulla myynnin ja palkitsemisen tutkimuksen teorioita sekä aineistotriangluaation avulla useita eri aineistoja. Triangluaatiota pidetään vaativana tapana toteuttaa tutkimusta, ja yleensä sen käyttöä ei suositella kokemattomille tutkijoille. Oman kokemukseni perusteella jaan tämän näkemyksen. Merkittävä ongelma triangulaatiossa on ankkuroida tutkimuksen tulokset teoriaan, kun teoriapohja ammentaa useasta eri näkökulmasta. Tutkimuksesta voi tulla näin geneerisen oloinen, vaikka sen tulokset olisivat tutkimuskentän kannalta merkityksellisiä. Tutkimustani varten luin satoja tieteellisiä artikkeleita, sekä useita kirjoja. Käytin lukemattomia tunteja kirjastossa ja verkossa asioihin perehtyen. Lisäksi osallistuin

Aalto-yliopiston palkitsemistutkimuksen juhlaseminaariin. Tutkimuksen aineistoa keräsin usean vuoden ajan eri menetelmiä hyödyntäen. Akateemisesta näkökulmasta olisi tietysti ollut helpompaa rajata tutkimus suppeaksi ja varmistaa hyvä arvosana, sekä nopea tutkimuksen toteutus. Palkitseminen kokonaisuudessa on kuitenkin ilmiö, johon vaikuttaa useat tekijät, kuten olen tutkimuksessani todennut. Palkitsemistutkimuksen moninaisia haasteita ovat kuvanneet myös Gupta ja Shaw (2014). Useiden asioiden keskinäiset suhteet lisäävät tutkimuksen tekemisen kompleksisuutta. Tutkimusasetelman vaikeudesta huolimatta halusin kuitenkin hyödyntää laaja-alaista tarkastelua kohdeyrityksen palkitsemisjärjestelmän suhteen ja pyrkiä näin ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen ja kokonaisvaltaiseen tutkimukseen, jota muun muassa Metsämuuronen (2006) ja Hirsjärvi ym. (2009) suosittelevat tapaustutkimuksen osalta. Laaja teoriapohja edesauttoi myyjien tulkintaprosessin ymmärtämistä esimerkiksi palkitsemisjärjestelmän, myyntilohkojen rakenteen, johdon menettelytapojen ja koetun oikeidenmukaisuuden välillä. Laadullisten tutkimusmenetelmien käyttö mahdollisti palkitsemisjärjestelmän synnyttämien vaikutusten syvällisen tutkimisen. Palkitsemisen kokonaisvaltainen tarkastelu tarjosi arvokasta tietoa sosiaalisesta prosessista kyseisen yrityksen kontekstissa. Puolistrukturoidut teemahaastattelut mahdollistivat teknisten myyjien tulkinnan selvittämisen palkitsemisen prosessien ja palkitsemisjärjestelmän osalta. Tarkastelun perusteella voitiin arvioida palkitsemisen prosesseja ja palkitsemisjärjestelmän synnyttämiä vaikutuksia myyjien keskuudessa. Tutkimus lisää ymmärrystä yksilöiden tulkintaan vaikuttavista tekijöistä myyntiorganisaation kontekstissa. Useat eri tekijät ovat yhteydessä toisiinsa, joten työ kuvastaa hyvin palkitsemistutkimuksen haastavuutta. Tutkimuksen pohjalta voidaan ymmärtää miksi palkitsemisjärjestelmä ei toiminut yrityksen linjaamien tavoitteiden mukaisesti.

Tutkimussuunnan ja näkökulman valinnassa oli aluksi useita vaihtoehtoja. Tutkimusta olisi voinut lähteä toteuttamaan vertailevana tutkimuksena konsernin eri yritysten välillä tai vaihtoehtoisesti muiden saman toimialan yritysten välillä. Ensimmäisessä vaihtoehdossa aineiston kerääminen olisi ollut erittäin työläs prosessi, minkä vuoksi luovuin siitä. Toisesta vaihtoehdosta luovuin, koska tutkimuksen rajauksessa olisi täytynyt tyytyä tarkastelemaan vain järjestelmien välisiä eroja yritysten välillä. Strategisen palkitsemisen näkökulmasta järjestelmien vertailu ei olisi ollut kovin mielekästä. Laajemmassa työssä pystyisi huomioimaan myös henkilöiden kokemukset järjestelmistä, jolloin kyseinen suuntaus olisi erittäin mielenkiintoinen. Toteuttamani tutkimuksen näkökulmaa olisi voitu laajentaa kattamaan myös johdon kokemuksia nykyisistä käytännöistä.

Työn laajuuden vuoksi tutkimus rajattiin kuitenkin koskemaan vain yrityksen teknisiä myyjiä. Pitkittäistutkimusta ei voitu kohdeyrityksen osalta toteuttaa, koska varmuutta palkkajärjestelmän muuttumisesta ei ollut, vaikka tutkimusta toteutettiin useamman vuoden periodilla. Tapaustutkimus valikoitui tutkimussuunnaksi edellä mainittujen pohdintojen jälkeen. Lisäksi tapaustutkimuksen tarve oli tunnistettu aikaisemmassa tutkimuksessa. Tutkimus on toteutettu kokonaisvaltaisesti kohdeyrityksenä olleesta myyntiorganisaatiosta. Kohdeyrityksen ja konsernin osalta saatiin kerättyä erittäin mittava aineisto nykyisistä palkitsemiskäytännöistä. Tapaustutkimuksen avulla oli mahdollista rakentaa kohdeyrityksestä varsin yksityiskohtainen kuvaus, joka palvelee aineellisen palkitsemisen kokonaisuuden hahmottamista lukijan osalta. Kuvauksella pyrittiin luomaan tilanne, jossa lukija voi itse eläytyä kohdeyrityksen myyjän rooliin.

8.4 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksella on tietysti myös rajoitteita. Tapaustutkimuksen tuloksia ei voida yleistää, ja jatkotutkimus määrättyjen osa-alueiden osalta olisi tervetullutta. Ensinnäkin jatkotutkimuksen kannalta olisi hyödyllistä tarkastella tutkimuksessa esiin nousseiden palkitsemisjärjestelmän rakenteellisten tekijöiden vaikutuksia laajemmalla aineistolla, joka olisi kerätty useista myyntiorganisaatioista. Myyntitavoitteet on yleensä sidottu myyjän palkkaan (Basu ym. 1985; Brown ym. 2005; Coughlan ym. 1989; Rouziès ym. 2009). Aikaisemmassa tutkimuksessa myyntitavoitteiden on havaittu vaikuttavan myyjien luottamukseen ja sitoutumiseen yritystä kohtaan (Ross 1991; Schwepker & Good 2012). Heterogeenisten myyntilohkojen eroa suositellaan huomioimaan tavoiteasetannan kautta (Raju & Srivivasan 1996; Zoltners ym. 2008). Myyntilohkojen rakenteen on havaittu olevan yhteydessä myyntiorganisaation tehokkuuteen (Piercy ym. 1999) ja myyjien tulkintaan oikeudenmukaisuudesta (Ramaswami & Singh 2003). Kohdeyrityksen osalta myyntilohkojen eroja ei kuitenkaan huomioitu palkitsemisjärjestelmässä. Olisi mielenkiintoista tarkastella, onko tämä yleinen käytäntö rakennustoimialan myyntiorganisaatioissa ja ylipäättänsä myyntiorganisaatioissa Suomessa. Laajemmalla aineistolla voitaisiin vahvistaa myyntilohkojen rakenteellisten tekijöiden validiteettiä ja vaikutus myyjien oikeudenmukaisuuden kokemukseen. Tutkimuksen perusteella lohkojen rakenteellisten tekijöiden voidaan kuitenkin olettaa vaikuttavan myyjien oikeudenmukaisuuden kokemukseen. Huomionarvoista on myös se, että rakenteellisten tekijöiden huomioiminen ei itsessään välttämättä riitä, mikäli niiden periaatteita ei koeta oikeudenmukaisiksi. Toisin sanoen myyntilohkojen rakenteellisten tekijöiden tunnistaminen on tärkeää tavoitteen asettamisen

kannalta, mutta myös tekijöiden painotus tulee olla oikeudenmukaiseksi koettu. Kohdeyrityksen havainnoinnin perusteella olin yllättynyt, että epätasaisesti jakautuneet tukiresurssit eivät nousset esiin keräämässäni aineistossa. Tukiresursseina toimivat muun muassa myymälät, tuotepäälliköt ja myynti-insinöörit, jotka osaltaan edesauttoivat myyjien myyntitavoitteiden saavuttamista. Tukiresurssien panos vaikutti osaltaan myyjien palkkaan. Uskon edellä mainittujen tukiresurssien olevan mahdollisesti yhteydessä myyjien tulkintaan jaon ja menettelytapojen oikeudenmukaisuudesta, vaikka tutkimuksessani tekijät eivät nousseet tulosten osalta esiin.

Toinen jatkotutkimuksen kannalta tärkeä tutkimussuunta olisi pitkittäistutkimus. Pitkittäistutkimuksen tarve on tunnistettu myös aikaisemmissa tutkimuksissa (Hakonen 2012), ja se voisi auttaa ymmärtämään palkitsemiseen liittyvien muutosten vaikutuksia yrityksille. Erityisen kiinnostavaa olisi tarkastella, miten tulospalkkiojärjestelmän rakenteen muutoksella voidaan vaikuttaa myyntiorganisaation tehokkuuteen ja koettuun oikeudenmukaisuuteen. Kohdeyrityksen palkitsemisjärjestelmä on muuttunut vuodelle 2016, joten pitkittäistutkimuksen toteuttaminen kohdeyrityksessä olisi tulevaisuudessa mahdollista. Tutkimuksen pohjalta tehtiin kehitysehdotuksia ja suosituksia yritykselle sekä konsernille. Kehitysehdotukset ja suositukset ovat tutkimuksen liitteenä 10.

LÄHTEET:

- Adams, J. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Adams, J. (1965). Inequity in social exchange. L. Berkowitz (Toim.): *Advances in Experimental Social Psychology*, 2. (pp. 267-299). New York, Academic Press.
- Albers, S. (1996). Optimization models for salesforce Compensation. *European Journal of Operational Research*, 89. 1-17.
- Anderson, E. & Oliver, R. (1987). Perspectives on Behavior-Based versus Outcome-Based Salesforce Control System. *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 4 (Oct.), 76-88.
- Ahokas, P., Hakonen, N., Hänninen, J., Kopra, V., Mäkinen, J., Neuvonen, J. & Suokas, J-P. (2011). *Yksityisten alojen palkkajärjestelmät*. JTO-Palvelut Oy.
- Atuahene-Gima, K., & Li, H. (2002). When Does Trust Matter? Antecedents and Contingent Effects of Supervisee Trust on Performance in Selling New Products in China and the United States. *Journal of Marketing*, 66 (July), 61–81.
- Babakus, E., Cravens, D., Grant, K., Ingram, T. & LaForge R. (1996). Investigating the relationship among sales, management control, sales territory design, salesperson performance, and sales organization effectiveness. *International Journal of Research in Marketing*, 13, 245-363.
- Baeten, X. (2014). Shaping the future research agenda for compensation and benefits management: Some thoughts based on a stakeholder inquiry. *Human Resource Management Review*. 24, 31-40.
- Balkin, D. & Gomez-Mejan, L. (1987). Towards a contingency theory of compensation strategy. *Strategic Management Journal*, 8(2), 169-182.
- Balkin, D. & Gomez-Mejia, L. (2006). Matching compensation and organizational strategies. *Strategic Management Journal*, 11 (2), 153-169.

- Balogun, J., & Johnson, G. (2005). From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking. *Organization Studies*, 26: 1573.
- Basu, A., Lal, K., Srinivasan, R. & Staelin, R. (1985). Salesforce compensation plans: An agency theoretic perspective. *Marketing Science*, (Fall) Vol. 4, No. 4.
- Bies, R. & Moag, J. (1986). Interactional justice: communication criteria of fairness. In R. Lewicki, B. Sheppard and M. Bazerman (Eds.) *Research on negotiations in organizations*, 1. (pp. 43-55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Blader, S. L. & Tyler, T. R. (2003). What constitutes fairness in work settings? A four component model of procedural justice. *Human Resource Management Review*, 13, 107-126.
- Blau, G. (1994). Testing the effect of level and importance of pay referents on pay level satisfaction. *Human Relations*. 47, 1251–1268.
- Boles, J., Dudley, G., Onyemah, V., Rouziès, D. & Weeks, W. (2012). Sales force turnover and retention: a research agenda. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Vol. XXXII. No. 1, (Winter), 131-140.
- Brown, S., Evans, K., Mantrala, M. & Challagalla, G. (2005). Adapting motivation, control, and compensation research to a new environment. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXV, No. 2. (Spring), 155-167.
- Bush, A. & Grant, S. (1994). Analyzing the Content of Marketing Journals to Assess Trends in Sales Force Research: 1980-1992. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XIV, No. 3, (Summer).
- Caldieraro, F. & Coughlan, A. (2007). Spiffed-Up Channels: The Role of Spiffs in Hierarchical Selling Organizations. *Marketing Science*, Vol. 26, No.1, (Jan-Feb), 31-51.
- Campbell, D. J., Campbell, K. M. & Chia, H-B. (1998). Merit pay, performance appraisal, and individual motivation. An analysis and alternative. *Human Resource Management*, 37(2), 131-146.
- Chonko, L., Tanner, J. & Weeks, W. (1992). Selling and sales management in action: reward preferences of salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XII. No.3.

- Churchill, G., Ford, N. & Walker, O. (1979). Personal Characteristics of Salespeople and the Attractiveness of Alternative Rewards. *Journal of Business Research*, 7 (1), 25–50
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278–321.
- Colella, A., Paetzold, R., Zardkoohi, A. & Wesson, M. (2007). Exposing pay secrecy. *Academy of Management Review*. Vol. 32, No. 1, 55-71.
- Collins, C., & Smith, K. (2006). Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-Technology Firms. *The Academy of Management Journal*, 49 (3), 544-560
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C.O. L. H. & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*. 86, 425-445.
- Colquitt, J.A. & Shaw, J.C. (2005). How should organizational justice be measured? Greenberg, J. & Colquitt, J.A. (Eds.): *Handbook of organizational justice*. (pp. 113-152). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Coughlan, A. & Sen, S. (1989). Salesforce compensation: theory and managerial implications. *Marketing Science*, Vol. 8. No. 4. (Fall).
- Cox, A. (2000). The importance of employee participation in determining pay system effectiveness. *International Journal of Management Reviews*, 2(4), 357-375.
- Cravens, D., Ingram, T., LaForge, R. & Young, C. (1993). Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems. *Journal of Marketing*, (Oct.), Vol. 57, 4, 47-59.
- Cron, W., Dubinsky, A. & Michaels, R. (1988). The Influence of Career Stages on Components of Salesforce Motivation. *Journal of Marketing*. 52, (Jan.), 78–92.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A. & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & Organizational Management*, 27(3), 324-351.

- Cropanzano, R., Bowen, D., & Gilliland, S. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21 (Nov), 34-48.
- Deutsch, M. (1985). *Distributive justice: A social psychological perspective*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Dickinson, J. (2006). Employee's preferences for the bases of pay differentials. *Employee Relations*, 28(2), 164-183.
- Dirks, K., Donald, F. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87 (August), 611–628.
- Downes, P. & Choi, D. (2014). Employee reactions to pay dispersion: A typology of existing research. *Human Resource Management Review*. 24, 41-52.
- Dubinsky, A. Kotabe, M. & Lim. C. (1993). Effects of Organizational Fairness on Japanese Sales Personnel. *Journal of International Marketing*. Vol. 1, No. 4, 5-24.
- Erevelles, S., Dutta, I. & Galantine, C. (2004). Sales force compensation plans incorporating multidimensional sales effort and salesperson efficiency. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXIV, No.2 (Spring), 101-112.
- Evanschitzky, H., Sharma, A. & Prykop, C. (2012). The role of the sales employee in securing customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, Vol. 46 iss: 3/4, 489-508.
- Folger, R. & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Thousand Oak: Sage Publications.
- Folger, R., & Konovsky, M. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, 32 (1) 115-130.
- Ford, N., Churchill, G. & Walker, O. (1985). Differences in the Attractiveness of Alternative Rewards Among Industrial Salespeople: Additional Evidence. *Journal of Business Research*. 13 (April), 123–38.

- Franke, G. & Park, J. (2006). Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research*, Vol. XLIII. 693-702. (November).
- Gaba, A. & Kalra, A. (1999). Risk Behavior in Response to Quotas and Contests. *Marketing Science*, Vol.18, No. 3, 417-434.
- Gerhart, B., Trevor, C. & Graham, M. (1996). New directions in employee compensation research. *Research in Personnel and Human Resource Management*. 143-203.
- Gerhart, B. & Rynes, S.L. (2003). *Compensation, Theory, Evidence, and Strategic Implications*. Sage, Thousand Oaks.
- Gerhart, B., Rynes, S. & Fulmer, I. (2009). Pay and performance. Individuals, groups, and executives. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 251-315.
- Gerhart, B. & Fang, M. (2014). Pay for (individual) performance: Issues, claims, evidence and the role of sorting effects. *Human Resource Management Review*. 24, 41-52.
- Glassman, M., Glassman, A., Champagne, P.J. & Zugelder, M.T. (2010). Evaluating Pay-for-Performance Systems: Critical Issues for Implementation. *Compensation and Benefits Review*, 42(4), 231-238.
- Goldman, B. (2003). The application of reference cognitions theory to legal-claiming by terminated workers: The role of organizational justice and anger. *Journal of Management*, 29, 705–728.
- Gomez-Mejia, L.R & Wellbourne, T.M. (1988). Compensation Strategy: An Overview and Future Steps. *Human Resources Planning*, 11.3.
- Gomez-Mejia, L.R & Balkin, D.B. (1992). *Compensation, organizational strategy and firm performance*. Cincinnati: South-Western Publishing Company.
- Greenberg, J. (1986). Organizational performance appraisal procedures: what makes them fair? *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 25-41.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.

Gupta, N. & Shaw, J. (2014). Employee compensation: The neglected area of HRM research. *Human Resource Management Review*. 24, 1-4.

Gupta, N., Conroy, S. & Delery, J. The many faces of pay variation. *Human Resource Management Review*. 22, 100-115.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala (s. Palva), A. (2005). *Palkitse taitavasti - palkitsemistavat johtamisen välineenä*, WSOYpro

Hakonen, A. (2006). *Tulospalkkauksen merkitys henkilöstölle ja sen vaikutukset yksilöiden toimintaan: tutkimus palkitsemisen reflektioteorian toimivuudesta*. Lisensiaattityö. Teknillinen korkeakoulu, tuotantotalouden osasto.

Hakonen, A. (2012). *Ei ainoastaan rahaa – Ryhmäperusteisten tulospalkkioiden merkitykset reflektioteorian näkökulmasta*. Väitöskirja. Aalto-yliopisto, tuotantotalouden osasto. Palkitsemisen tutkimusohjelma.

Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.) (2015) *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. PS-kustannus.

Heller, F., Pusic, E., Strauss, G. & Wilpert, B. (1998). *Organizational Participation. Myth and Reality*. New York: Oxford University Press.

Heneman, R. & Judge, T. (2000). Compensation attitudes: a review and recommendations for future research. Rynes, S.L. & Gerhart, B. (toim.) *Compensation in Organizations. Current Research and Practice*, 61-103. San Francisco: Jossey Bass.

Heneman, R. L., Ledford, G. E. & Gresham, M. T. (2000). The changing nature of work and its effects on compensation design and delivery. Teoksessa Rynes, S. L. & Gerhart, B. (toim.) *Compensation in Organizations. Current Research and Practice*, 195-240. San Francisco: Jossey Bass.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Tammi, Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2010). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus, Helsinki.

Hosmer, L. (1995). Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethic. *Academy of Management Review*, 20 (April), 379–403.

Hulkko K., Hakonen A., Hakonen N. ja Palva A. (2002). *Toimiva tulospalkkaus – opas kehittämiseen*, Werner Söderström Osakeyhtiö, Juva.

Hänninen, Jaakko (2006). *Palkkiopalkkamallin rakentaminen yhteensopivuusteorioiden valossa*. Teknillinen korkeakoulu, Sähkö- ja tietoliikennetekniikan osasto. Diplomityö

Ingraham, P. (1993). Of pigs in pokes and policy diffusion: Another look at pay for performance. *Public Administration Review*, 53(4), 348-356.

Ingram, T., & Bellenger, D. (1983). Personal and Organizational Variables: Their Relative Effect on Reward Valences of Industrial Salespeople. *Journal of Marketing Research*. 20 (May), 198–205.

Ismail, A., Mohamed, H., Hamid, N., Sulaiman, A., Girardi, A. & Abdullah, M. (2011). Relationship Between performance Based Pay, Interactional Justice and Job Satisfaction: A Mediating Model Approach. *International Journal of Business Management*. Vol. 6, No. 11, Nov.

John, G. & Weitz, B. (1989). Salesforce Compensation: An Empirical Investigation of Factors Related to Use of Salary Versus Incentive Compensation. *Journal of Marketing Research*, (Feb.), Vol. XXVI, 1-14.

Joseph, K. & Thevaranjan, A. (1998). Monitoring and incentives in sales organizations: An agency theoretic perspective. *Marketing Science*, 17(2), 107–123.

Kairisto-Mertanen, L. (2003). *Menestyvää myyjää etsimässä – tutkimus autojen myyntityöstä*. Turun kauppakorkeakoulu. Markkinoinnin laitos. Väitöskirja.

Kalra, A. & Shi, M. (2001). Designing optimal sales contests: A theoretical perspective. *Marketing Science*. 20(2), 170–193.

Kauhanen, A. ja Piekkola, H. (2004). *What makes Performance-Related Pay Schemes Work? Finnish Evidence*. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. Keskustelualoitteita n. 929.

Kauhanen, J. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. (2010). WSOY.

- Kepes, S., Delery, J. & Gupta, N. (2009). Contingencies in the effects of pay range on organizational effectiveness. *Personnel Psychology*. 62, 497-531.
- Kishore, S., Rao, S., Narasimhan, O. & John, G. (2013). Bonuses Versus Commissions: A Field Study. *Journal of Marketing Research*, Vol. L. (June), 317-333.
- Konovsky, M. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organization. *Journal of Management*, 26(3), 489-511.
- Krafft, M., Albers, S. & Lal, R. (2003). Relative explanatory power of agency theory and transaction cost analysis in German salesforces. *International Journal of Research in Marketing*, 21, 265-283.
- Küster, I. & Canales, P. (2006). Compensation and control sales policies, and sales performance: the field sales manager's point of view. *Journal of Business & Industrial Marketing*, No.26/4. 2011. 273-285.
- Lal, R. & Staelin, R. (1986). Salesforce compensation plans in environments with asymmetric information. *Marketing Science*, Vol.5, No.3, (Summer).
- Lawler, E. III. (1990). *Strategic pay. Aligning organizational strategies and pay systems*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Lawler, E. III (2000) *Rewarding Excellence. Pay Strategies for the New Economy*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Le Blanc, P.V. & Mulvey, P.W. (1998). How American workers see the rewards of work. *Compensation and Benefits Review*, 30, 1-6.
- Leventhal, G. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. K. Gergen, M. Greenberg & R. Willis (Toim.): *Social exchange: advances in theory and research*. (27-55). New York: Plenum Press.
- Lind, E. & Tyler, T. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum Press.
- Lo, D., Ghosh, M. & Lafontaine, F. (2011). The Incentive and Selection Roles of Sales Force Compensation Contracts. *Journal of Marketing Research*, Vol. XLVIII (August), 781-798.

- Locke, E. (1996). *Motivation through conscious goal setting. Applied & Preventive Psychology*. (5)117-124.
- Locke, E. & Latham, G. (2002). *Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. American Psychologist*. 57 (September), 705–717.
- Lopez, T.A., Hopkins, C.D. & Raymond, M.A. (2006). Reward preferences of salespeople: how do commissions rate? *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXVI. No. 4. (Fall), 381-390.
- Lum, L., Kevin, J., Clark, K., Reid, F., & Sirola, W. (1998). Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment? *Journal of Organizational Behavior*, 19 (3), 305-320.
- Maaniemi, J. (2007). *Just Not Fair - Employees Injustice Experiences in the Performance Appraisal Process*. Teknillinen korkeakoulu, Tuotantotalouden osasto, Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. Lisensiaatintyö.
- Maaniemi, J. (2013). *Reflections of Systemic Justice? Employees' and Supervisors' Experiences of Injustice in the Performance Appraisal and Merit Pay Context*. Väitöskirja. Aalto-yliopisto, tuotantotalouden osasto. Palkitsemisen tutkimusohjelma.
- Mamman, A. (1997). Employees' attitudes toward criteria for pay systems. *Journal of Social Psychology*. 137(1), 33-41.
- Mantrala, M.K., Albers, S., Caldieraro, F., Jensen, O., Joseph, K., Kraft, M., Narasimhan, C., Gopalakrishna, S., Zoltners, A., Lal, R. & Lodish, L. (2010). Sales force modeling: State of the field and research agenda. *Marketing Letters*, 21, 255-272.
- Marsden, D. & Richardson, R. (1994). Performing for pay? The effects of 'merit pay' on motivation in a public service. *British Journal of Industrial Relations*, 32(2), 243-261.
- McAllister, D. (1995). Affect- and Cognition-Based Trust as Foundation for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38 (February), 24–59.
- McFarlin, D. B. & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35(3), 626-638.

- Metsämuuronen, J. (2006). *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. International Methelp, Helsinki.
- Miceli, M. P., Jung, I., Near, J. P. & Greenberger, D. B. (1991). Predictors and outcomes of reactions to pay-for-performance plans. *Journal of Applied Psychology*, 76(4), 508-521.
- Miceli, M., & Mulvey, P. (2000). Consequences of Satisfaction with Pay Systems: Two Field Studies. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 39 (1), 62-87.
- Miceli, M.P. & Heneman, R.L. (2000). Contextual determinants of variable pay plan design: A proposed research framework. *Human Resource Management Review*, 10, 3, 289-305.
- Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2005). *Compensation*. Boston: McGraw-Hill.
- Moisio, E. (2005). *Osaamisen johtamista tukeva palkitseminen - kolme tapauskuvausta*. Teknillinen korkeakoulu, Tuotantotalouden osasto, Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. Lisensiaatintyö.
- Money, B. & Graham, J. (1999). Salesperson Performance, Pay, and Job Satisfaction: Tests of a Model Using Data Collected in the United States and Japan. *Journal of International Business Studies*. 30 (Spring), 149–69
- Murphy, K., Cleveland, J. (1995). *Understanding performance appraisal. Social, organizational and goal-based perspectives*. Thousand Oaks: Sage.
- Murthy, P., & Mantrala, M. K. (2005). Allocating a promotion budget between advertising and sales contest prizes: An integrated marketing communications perspective. *Marketing Letters*, 16(1), 19–35.
- Nurmela, K., Hakonen, N., Hulkko, K., Kuula, T. & Vartiainen, M. (1999). *Miten tulospalkkaus Suomessa toimii. 40 tapaa tutkineen hankkeen loppuraportti*. Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. Espoo.
- Oliver, R.L., & Anderson, E. (1994). An Empirical Test of the Consequences of Behavior- and Outcome-Based Sales Control Systems. *Journal of Marketing*, 58 (Oct.), 53–67.
- Piercy, N., Cravens, D & Morgan, N. (1999). Relationship between Sales Management Control, Territory Design, Salesforce Performance and Sales Organization Effectiveness. *British Journal of Management*. Vol. 10, 95-111.

Pilling, B. Donthu, N. & Henson, S. (1999). Accounting for the Impact of Territory Characteristics on Sales Performance: Relative Efficiency as a Measure of Salesperson Performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Vol. XIX, No. 2, (Spring), 35-45.

Pohjaranta, K., (2012). Palkitsemisen kokonaisuus ja sen kehittäminen. Opinnäytetyö (YAMK). Turun Ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma.

Raju, J. & Srinivasan, V. (1996). Quota-Based Compensation Plans for Multiterritory Heterogeneous Salesforces. *Management Science*, Vol. 42, No.10, (Oct.), 1454-1462.

Ramaswami, S. & Singh, J. (2003). Antecedents and consequences of merit pay fairness for industrial salespeople. *Journal of Marketing*. Vol. 67, (Oct.), 46-66.

Rao, R. (1990). Compensating heterogeneous salesforces: some explicit solutions. *Marketing Science*, Vol.9, No.4, (Fall).

Robinson, S. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*. 41, (Dec.), 574–599.

Rosen, C., Levy, P. & Hall, R. (2006). Placing perceptions of politics in the context of the feedback environment, employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*. 91, 211-220.

Ross, W. (1991). Performance Against Quota and the Call Selection Decision. *Journal of Marketing Research*, Vol. XXVIII (Aug.), 296-306.

Rouziès, D., Coughlan, A., Anderson, E. ja Iacobucci D. (2009). Determinants of Pay Levels and Structures in Sales Organizations. *Journal of Marketing*, Vol. 73, 92-104.

Rynes, S. L., & Bono, J. E. (2000). Psychological research on determinants of pay. S. L. Rynes, & B. Gerhart (Toim.). *Compensation in organizations: Current research and practice* (3–31). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Salimäki, Aino (2004). *Esimiehet palkkausjärjestelmän soveltajina*. Helsingin yliopisto, Psykologian pro gradu -tutkielma.

- Salimäki, A. & Jämsén, S. (2010). Perceptions of politics and fairness in merit pay. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 229 – 251.
- Scarpello, V. & Jones, F. (1996). Why justice matters in compensation decision-making. *Journal of Organizational Behavior*, 17(3), 285-299.
- Scarpello, V., Huber, V., & Vandenberg, R. J. (1988). Compensation satisfaction: Its measurement and dimensionality. *Journal of Applied Psychology*. 73, 163–171.
- Schweper, C.H., Good, D.J. (2012). Sales Quotas: Unintended Consequences on Trust in Organization, Customer-Oriented Selling, and Sales Performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 20. No. 4 (fall), 437-452.
- Seijts, G. & Latham, G. (2000). The Effects of Goal Setting and Group Size on Performance in a Social Dilemma. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 32 (April), 104–116.
- Senge, P. (1990). The Leader's New Work: Building Learning Organizations. *Sloan Management Review*, 32 (Fall), 7–23.
- Simintras, A., Cadogan, J.W. & Lancaster, G.A. (1996). Salesforce behavior: in search of motivational determinants. *Industrial Marketing Management*, Vol. 25, 421-37.
- Shapiro, H. J. (1976). Models of pay satisfaction: A comparative study. *Psychological Reports*. 39, 223–230
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. & Winograd, G. (2000). Organizational Trust: What It Means, Why It Matters. *Organization Development Journal*, 18 (Winter), 35–48.
- Skarlicki, D., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434–443.
- Skitka, L. J., Winkvist, J., & Hutchinson, S. (2003). Are outcome justice and outcome favorability distinguishable psychological constructs? A meta-analytic review. *Social Justice Research*, 16, 309–341.
- St-Onge, S. (2000). Variables influencing the perceived relationship between performance and pay in a merit pay environment. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 459-479.

- Sturman, M., & Short, J. (2000). Lump-sum bonus satisfaction: Testing the construct validity of a new pay satisfaction dimension. *Personal Psychology*, 53(3), 673-700.
- Sweeney, P. & McFarlin, D. (1993). Workers' evaluation of the "ends" and the "means": An examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Resource Processes*, 55, 23- 40.
- Thevaranjan, A. & Joseph, K. (1999). Incentives and job redesign: the case of the personal selling function. *Managerial and Decision Economics*, 20(4), 205–216.
- Thibault, J. & Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. L. Erlbaum Associates.
- Trevor, J. & Brown, W. (2014). The Limits of Pay as a Strategic Tool: Obstacles to Alignment in Non-Union Environments. *British Journal of Industrial Relations*, 52:3. (Sept.), 553-578.
- Tyler, T., & Smith, H. (1998). Social justice and social movements. In D. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Toim.), *Handbook of social psychology* (Vol. 4, pp. 595–629). Boston: McGraw–Hill.
- Tyler, T.R. (1989). The psychology of procedural justice: a test of group value model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 333-334.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2000). *Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement*. Philadelphia: Psychology Press.
- Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (2005). *Palkitseminen globaalissa Suomessa*. WSOY.
- Werner, S., & Ward, S. (2004). Recent compensation research: An eclectic review. *Human Resource Management Review*, 14(2), 201-227.
- Williams, M., McDaniel, M., & Nguyen, N. (2006). A meta-analysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 91, 392–413.
- Williams, M. & McDaniel, M. & Ford, L. (2007). Understanding multiple dimensions of compensation satisfaction. *Journal of Business and Psychology*. Vol. 21, No. 3, (Spring).

Williams, B. & Plouffe, C. (2007). Assessing the evolution of sales knowledge: A 20-year content analysis. *Industrial Marketing Management*, 36, 408-419.

Wiseman, R. M., Gomez-Mejia, L. R., & Fugate, M. (2002). Rethinking compensation risk. S. L. Rynes, & B. Gerhart (Toim.), *Compensation in organizations: Current research and practice* (311–347). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Withey J. & Panitz E. (1995). Face-to –Face Selling: Making It More effective. *Industrial Marketing Management*, Vol. 24. pp.239-246.

Zhang, A.Y, Tsui, A., Song, L.J., Li, C. & Jia L. (2008). How Do I Trust Thee? The Employee–Organization Relationship, Supervisory Support, and Middle Manager Trust in the Organization. *Human Resource Management*, 47 (Spring), 111–132.

Zoltners, A. & Lorimer, S. (2000). Sales Territory Alignment: An Overlooked Productivity Tool. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Vol. XX, No. 3, (Summer), 139-150.

Zoltners, A., Sinha, P. & Lorimer, S. (2008). Sales force effectiveness: A framework for researchers and practioners. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXVIII, No, 2 (Spring 2008). 115-131.

Ylikorkala, A. (2006). *Tulospalkkauksen toimivuus palkkatyytyväisyyttä selittävien teorioiden valossa*. Teknillinen korkeakoulu, Tuotantotalouden osasto, Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. Licensiaatintyö.

Internet-lähteet:

Helsingin Sanomat - Talous - viitattu 15.2.2014

<http://www.hs.fi/talous/a1305558761483>

Helsingin Sanomat - Kotimaa - viitattu 18.2.2014

<http://www.hs.fi/kotimaa/a1385101474759>

MTV- viitattu 1.12.2015

<http://www.mtv.fi/uutiset/kotimaa/artikkeli/sipila-paheksuu-outokummun-toimitusjohtajan-eroraha-kohtuuton/5520728>

Savon Sanomat – viitattu 18.2.2014

<http://www.savonsanomat.fi/mielipide/artikkelit/niinisto-puhui-jalleen-arvoista-ja-esimerkista/1763148>

YLE – viitattu 1.12.2015

(http://yle.fi/uutiset/kevan_toimitusjohtaja_eroaa_yli_100_000_euron_eroraha/8345375)

SMKJ. 2013. Reilua kauppaa. viitattu 20.3.2013.

<http://www.smkj.fi/fi/viestinta/blogi/166-reilua-kauppaa>

SMKJ Työmarkkinatutkimus 2013 - viitattu 20.3.2013.

http://www.subjectaid.fi/MediaBinaryLoader.axd?MediaArchive_FileID=1164a568-9baa-45f5-a683-989bbcd327fb&FileName=SMKJn+ty%C3%B6markkinatutkimus+2013.pdf -

Tutkimushankeen teoreettinen näkökulma - Aalto yliopisto – viitattu 11.4.2012

<http://www.palkitseminen.tkk.fi/aiheet/tutkimus/teoria.htm>

LIITTEET:

Liite 1. Palkitsemisjärjestelmän käsitteitä

Yrityksen tavoite. Yrityksen pyrkimys on rakentaa palkitsemisjärjestelmä, joka maksimoi sen tuotot. Tuoton maksimointia on perinteisesti pidetty yrityksen pääasiallisena tavoitteena. Yrityksellä voi olla kuitenkin myös muita tavoitteita, esimerkiksi sen taloudellinen arvo tai markkinaosuus. Yrityksen käyttämä aikajänne saattaa olla pitkä tai lyhyt, mikä voi vaikuttaa eri tekijöistä palkitsemiseen. Järjestelmää rakentaessa yritys kuitenkin huomio sen, että myyjä valitsee suoritustason perustuen palkitsemisjärjestelmään (Basu ym. 1985; Coughlan ym. 1989).

Myyjän tavoite. Myyjän tavoitteena on perinteisesti pidetty tulotason maksimointia, jota voidaan kuvata hyötyfunktioilla. Myyjän tavoite voi niin ikään olla monimutkaisempi kuin pelkkä tulotason maksimointi. Myyjä voi arvostaa vapaa-aikaa ja tulotasoja, mikä johtaa tulotason sijaan hyödyn maksimointi ongelmaan (Basu ym. 1985; Coughlan ym. 1989.)

Epävarmuus. Epävarmuutta käsitellään myynnin palkitsemismalleissa yleensä kahdesta eri näkökulmasta. Ensinnäkin käsitellään myyjän asennoitumista riskiin epävarmuuden osalta. Toiseksi huomioidaan muuttuvan epävarmuuden vaikutukset, mikäli myyjien riskitaso pysyy muuttumattoman (Basu ym. 1985; Coughlan ym. 1989; Joseph 1998; Gaba ym. 1999, Rao 1990; Kalra ym. 2001; Lo ym. 2011).

Mittareiden ja tasojen asettaminen. Mittareilla ja tasoilla viitataan siihen mistä yritys maksaa myyjälle ja minkä verran. Tyypillisin mittari on myyjän lopputulos, joka voi olla maksu katteesta, myynnistä tai markkinaosuudesta. Tasolla viitataan siihen minkä verran myynnistä tulisi maksaa. Mitä haastavampi myyntityö, sitä haastavampaa on mittareiden asettaminen (Basu ym. 1985; Coughlan ym. 1989; Rao 1990; Rouziès ym. 2009.)

Komissio. Komissio on maksu, joka perustuu tulokseen. Tyypillinen esimerkki on euromääräinen osuus myydystä yksikkö hinnasta tai osuus katteesta. Osa yrityksistä käyttää muuttuvia komissiojärjestelmiä eri tuotteiden kohdalla, millä pyritään yleensä parantamaan kannattavuutta

ohjaamalla myyjien myyntipyrkimyksiä kannattavampiin tuotteisiin (Basu ym. 1985; Coughlan ym. 1989).

Myyntipyrkimys. Toimenpiteet, joita myyjä toteuttaa saavuttaakseen myyntiä. Myyntipyrkimysten ja myyntivastineen suhde on kuitenkin harvoin lineaarinen (Basu ym. 1985; Coughlan ym. 1989; Lal ym. 1986; Rao 1990; Rouziès ym. 2009).

Myyntivastine. Vastine, jolla myyjän tai yrityksen myyntipyrkimykset tuottavat tulosta. Myyntivastine voi vaihdella merkittävästi myyjästä, tuotteesta tai ajasta riippuen. Vastineeseen voivat vaikuttaa myös ulkoiset tekijät, kuten markkinat (Joseph ym. 1998; Coughlan ym. 1989. Rao 1990; Kalra ym. 2001; Rouziès ym. 2009).

Hyötyfunktio. Hyötyfunktio pitää sisällään tulon (s) ja myyntipyrkimyksen (t). Todellisuudessa tämä funktio on kuitenkin usein hyvin kompleksi. Lisätulo voi olla yksilölle arvokkaampi, mikäli hän ehtii nauttimaan siitä. Aika tekijän tiedostetaan liittyvän hyötyfunktioon, mutta matemaattisesti se jätetään usein funktion ulkopuolelle (Basu ym. 1985; Coughlan ym. 1989; Rao 1990).

Hyödyn maksimointi. Käsite on monimutkaisempi kuin pelkkä tulotason maksimointi ja se huomio myyjän käytössä olevan ajan. Myyjä todennäköisesti liittyy negatiivisen hyödyn käsitteen (disutility) aikaan, jonka hän käyttää myyntipyrkimyksiin. Toteuttaessaan myyntipyrkimyksiä hän luopuu omasta vapaa-ajasta. Perättäiset lisäykset palkassa voivat menettää merkitystään, joka viittaa tulotason rajahyötyyn. Myyjä hakeutuu todennäköisesti töihin muualle, mikäli yritys ei palkitse myyjää riittävästi hänen ajastaan ja myyntipyrkimyksestään (Coughlan ym. 1989; Joseph ym. 1988)

Odotettu hyöty. Odotettu hyöty (expected utility) perustuu odotusarvoteoriaan. Henkilö pohtii päättäessään toiminnastaan: (1) johtaako ponnistelu tavoiteltuun suoritukseen, (2) johtaako mahdollinen hyvä suoritus palkkioiden saamiseen ja (3) ovatko palkkiot riittävän houkuttelevia (Lal ym. 1986; Ross, 1991; Hulkko ym. 2002, 35).

Lohkon rakenne (esimerkiksi maantiede, potentiaali ja segmentointi). Mallien peruslogiikka perustuu yleensä vaihtelevaan kiintiöön tai komissioon. Komission tai kiintiön vaihtelulla voidaan huomioida lohkoittaisia eroavaisuuksia (Basu ym. 1985; Rouziès ym. 2009).

Kontrolli. Palkitseminen on yksi tapa kontrolloida myyjää. Myyjän työ on hyvin itsenäistä ja hän toimii yleensä yrityksen jatkuvan tarkkailun ulkopuolella. Myyjän todelliset myyntipyrkimykset eivät ole yrityksen tiedossa ja yritys ei pysty aina erottamaan myyjien välistä tuottavuutta, vaikka myyjät itse tietäisivät heidän välisen tuottavuuseron. Myyjät tuntevat oman myyntilohkon, asiakkaat ja kilpailijat usein johtoa paremmin. (Basu ym. 1985; Joseph ym. 1998; Rao 1990; Lal ym. 1986; Kalra ym. 2001; Rouziès ym. 2009).

Riski premio. Riski premio on riskistä maksettava ansiolisäys, koska myyjien riskinsietokyky vaihtelee. Yleisesti puhutaan riskineutraaleista (risk neutral) myyjistä tai riskiä välttelevistä (risk averse) myyjistä. Epävarmuuden lisääntyessä kasvaa myös myyjän riski. Mitä suurempi on myyjän riski, sitä suurempi pitäisi olla riskipremio. Riskin kasvaessa myyjän kokonaisansiota tulisi lisätä (Basu ym. 1985; Coughlan ym. 1989; Rao 1990; Rouziès ym. 2009).

PALKKAJÄRJESTELMÄN PERIAATTEET KOHDEYRITYS OY 2011

Vuonna 2011 lanseerasimme tavoitteen olla Suomen Paras Työpaikka. Yksi osa-alue matkalla kohti tätä tavoitettamme on palkitseminen ja palkkaus. Tämän dokumentin tarkoitus on selkeyttää ja kommunikoida yrityksen palkkajärjestelmän tavoitteita ja toteutusta.

Onnistunut palkkajärjestelmä tukee yrityksen strategiaa ja arvoja, on oikeudenmukainen ja motivoiva ja palkitsee hyvistä henkilökohtaisista sekä tiimin tuloksista.

Palkkajärjestelmän ja tämän yhteenvedon osa-alueita ovat

0. palkka suhteessa työn vaativuuteen
1. palkkataso verrattuna markkinoihin
2. palkkajärjestelmän rakenne
 - 2.1 tavoite
 - 2.2 kiinteä vs muuttuva
 - 2.3 turvallisuus
 - 2.4 muuttuvan osuuden elementit
 - 2.5 maksuaikataulu
- 3 kokemuksen vaikutus palkkaukseen
- 4 palkkatason tarkistus ja arviointijärjestelmä
- 5 palkkajärjestelmän kommunikointi sisäisesti ja ulkoisesti

0. Palkka suhteessa työn vaativuuteen

Yrityksessä on käytössään järjestelmä, jossa eri työt on arvioitu niiden vaativuuden mukaan. Järjestelmä on käytössä koko konsernissa ja useimpien töiden vaatimustaso on määritelty keskitetysti kansainvälisen HAY arviointijärjestelmän mukaan yhteistyössä kyseisen yrityksen kanssa. HAY pisteytys perustuu työn vaatimaan tietotaitoon, ongelmien ratkaisuun ja vastuuseen. Järjestelmä on siirretty konsernin Global Grading- järjestelmään, joka yksinkertaistaa ja selkeyttää HAY järjestelmää. Kaikki konsernin työtehtävät on määritetty jollekin vaatimustasolle joko keskitetysti tai sitten paikallisesti arvioituina niiden tehtävien osalta, joita konserni ei ole kattanut.

Liitteenä matriisi, joka kuvaa eri tehtävien vaatimustasoa toisiinsa nähden.

Grade	FICO	IT	MO M	SC	Marketing	Admin	Other
24			General Manager MO Mid				
23							
22	Finance and Operations Manager				Marketing Head of MO M		
21			Manager of Key Accounts / Sherpa			HR Director	
20							
19			Regional Manager				
18			FE Team Leader				
17			Key Account Manager	Team Leader Repair / LPE (Prof. Service Specialist)	Product Manager MO		Local Business Developer / energy
					Brand specialist 2		
			Online Manager	Team Leader Logistics FIN / LPE (Local Job)	Sensing Manager / LPE (Market Research Function 2)		
16			CS Team Leader		Field Engineer		
15					Brand Specialist 1		Sales engineer / energy
14	Fleet Operator / LPE (Finance Functional Expert Senior)	Individual Computing Support Specialist / PC support	Territory Sales Representative	Supply management support		Administrator Senior	
				Repair support expert			
				AMS key user			
13	Finance Functional Expert		HC Reprs.				
			Pro Shop Repr.				
			Customer Service Rep				
12				Repair Mechanic			
11							
10							

1. Palkkataso verrattuna markkinoihin

Tavoitteenamme on maksaa palkkaa, joka tavoitetasolla, eli hyvällä suorituksella, on yli kyseisen vertailuryhmän mediaanin ja joka kiitettävällä suorituksella ylittää selkeästi parhaimpaan neljännekseen vastaavaa työtä tekevistä palkansaajista. Tällä tavoiteasetannalla on merkittävä vaikutus muuttuvan ja kiinteän palkan suhteeseen.

Tavoitteenamme on löytää kaikille töille mahdollisimman hyvä ulkopuolinen palkkavertailutieto. Tästä syystä käytämme mm seuraavia lähteitä parhaan vertailupohjan saamiseksi;

- HAY
- Teknisen Kaupan Liitto
- SMKJ – Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset
- Ekonomiliitto
- Insinööriliitto
- Tradenomiliitto

Tehtäväkohtaisesti käytämme parasta mahdollista vertailutietoa silloin kun se on saatavilla. Esimerkiksi talouden tehtävät, asiakaspalvelu, varastotyöntekijä, tekninen myyjä ja huoltomekaanikko ovat tehtäviä, joita voidaan suoraan verrata ulkopuoliseen lähteeseen tehtäväkohtaisesti ja siten saada tarkin vertailutieto vastaavasta tehtävästä.

AMK (ammattikorkeakoulu) tai korkeakoulutettujen osalta käytetään ekonomiliiton tai tradenomiliiton tilastoja ensimmäiset kolme vuotta tehtävästä riippumatta, jonka jälkeen siirrytään tehtäväkohtaiseen vertailuun.

GG16 tai yli olevat tehtävät käytetään kuitenkin tehtäväkohtaista vertailua.

Muissa tehtävissä käytetään HAY järjestelmän pisteytystä.

Tämä tarkoittaa, että samalla Global Grading tasolla olevilla tehtävillä voi olla myös eri ulkopuolinen vertailupohja eikä siten kaikista saman tason tehtävistä makseta samaa palkkaa. Liitteenä ovat käyttämämme vertailupohjat eri tehtävissä.

Autoetu osana palkkausta käsitellään eri tehtävissä erilailla. Osa tehtävistä luokitellaan sellaisiksi, joissa auto on selkeä työväline ja useimmissa talon ulkopuolisissa vertailutehtävissä auto kuuluu toimenkuvaan. Tällaisia tehtäviä ovat; tekninen myyjä, key account manager, kenttäinsinööri ja myyntikentän esimies. Näissä tehtävissä vertailtaessa ulkopuoliseen lähteeseen autoetua ei lasketa osana palkkaa. Toisissa tehtävissä autoetu on selkeästi osa kokonaisetupakettia, jolloin auto huomioidaan etuna ulkopuolisiin vertailuryhmiin verrattuna. Tällaisia tehtäviä ovat esimerkiksi tuotepäällikkö, muut esimiestehtävät joissa on autoetu. Niiden tehtävien osalta, joissa auto ei ole työväline vaan osa kokonaispalkkausta, tarjotaan henkilöille mahdollisuus vaihtaa autoetu käteispalkkaan erikseen sovittavilla ehdoilla. Autoetu tarjotaan GG17 ja siitä ylöspäin kaikille.

Puhelin käsitellään kaikille työvälineeksi eikä sitä huomioida palkkavertailuissa.

2. Palkkajärjestelmän rakenne

2.1 Tavoite

Palkkajärjestelmän tavoite on olla motivoiva ja palkita niin omasta kuin tiiminkin suorituksesta. Muuttuva osa on järjestelmässämme olennainen osa kokonaispalkkaa, eikä sen lisä. Suurempi muuttuva osa tuo mukanaan enemmän riskiä palkkatason osalta, mutta myös mahdollistaa palkitsemisen hyvistä tuloksista. Tämä vaihteluväli tarkoittaa sitä, että hyvän ja huonon tuloksen välinen ero palkkauksessa riippuu tehtäväkohtaisesta muuttuvan palkan osasta, mutta on tyypillisesti +/-20 % tavoitepalkasta.

2.2. Muuttuvan ja kiinteän palkan suhde

Kenttämyyjien osalta muuttuvan palkan osuus on 30% tavoitetasolla.

Muiden kuin kenttämyyjien osalta muuttuvan osuuden tavoitetaso vaihtelee.

GG10-13 tasojen tehtävissä muuttuvan palkan osuus on 0-20%

GG14-17 tasojen tehtävissä muuttuvan palkan osuus on 10-30%

GG18 tai yli tasojen tehtävissä muuttuvan palkan osuus on vähintään 30%

Oheinen taulukko on esimerkki palkan vaihtelusta eri tavoitekertoimilla.

Tavoitekerroin	Kokonaispalkka suhteessa tavoitepalkkaan eri kertoimilla (rakenne 70% kiinteä / 30% muuttuva) – esimerkkilaskelma
2.5	120%
2.0	110% (~top 25% palkansaajista)
1.5 (tavoite) / tai 1.0 myynnin tehtävissä	100% (palkka tavoitetasolla)
1.0	90% (noin markkinamediaani)
0.8	85%
0.5 (min)	80%

2.3.

Turvallisuus

Muissa kuin teknisen myyjän tehtävissä takuupalkkamme on 80% vuosittaisesta tavoitepalkasta.

2.4. Muuttuvan osuuden elementit

Palkan muuttuva osuus voi muodostua jostain seuraavasta kolmesta alueesta;

- oma suoritus
- tiimin tai isomman kokonaisuuden suoritus
- yrityksen tulos.

Tavoitteena on, että muuttuva osuus tehtäväkohtaisesti on

- selkeästi mitattava
- vaikutettavissa oleva
- yrityksen kokonaistavoitetta tukeva

Mikäli omaa tai tiimin suoritusta tukevaa mittaria ei tehtävään voida määrittää (muun muassa talousosasto, fleet- tukihenkilöt, IT) käytetään tulospalkkauksen perusteena yrityksen tulosta (MO- rating).

2.5. Maksuaikataulu

Maksuaikataulu muuttuvan palkkaosuuden osalta vaihtelee tehtävittäin (1-3 kertaa vuodessa), mutta tavoitteena on, että maksettavan tasauksen osuus on merkittävä. Syy tähän on se, että haluamme muuttuvan osuuden tuntuvan palkitsevalta ja kuukausittain maksettuna sen merkitys jää pienemmäksi. Tähän periaatteeseen on kuitenkin sovittu joitain tehtäväkohtaisia poikkeuksia työntekijöiden kassavirran tasaamiseksi.

3. Kokemuksen vaikutus palkkaan

Kokemuksen vaikutus palkkaan toteutuu siten, että henkilön aloittaessa uudessa tehtävässä ilman kokemusta tavoitepalkka asettuu noin 10-25% alle työssään hyvin suoriutuvan henkilön tavoitepalkan, eli hieman alle palkkamarkkinan mediaanin. Tämä mahdollistaa palkitsemisen hyvästä työn haltuunotosta nostamalla tavoitepalkkaa osaamisen karttuessa. Kun vaadittu osaamistaso on saavutettu, ei järjestelmä palkitse kokemuksesta vaan tuloksista.

Mikäli henkilö on tehtävässä, missä hän suoriutuu erinomaisesti useamman vuoden ajan, osoittaa sitoutuneisuutta yrityksen arvoihin ja pysyy todennäköisesti kyseisessä tehtävässä myös lähitulevaisuudessa, voidaan henkilö palkita ”Tukipilari/ Corner Stone” kannustimella, joka on kerran vuodessa maksettava kiinteäsummainen bonus (3.000 euroa tavoitetasolla 1,5) ja on sidottu yrityksen kannattavuuteen (MO rating). Tämän bonuksen tavoitteena on palkita työntekijä hyvästä pitkäaikaisesta suorituksesta ja sitouttaa henkilö yritykseen. ”Corner Stone”- kannustin on tehtäväkohtainen ja yrityksellä on oikeus poistaa se henkilön siirtyessä uusiin tehtäviin tai mikäli suoritus heikkenee. Johtoryhmä suorittaa corner stone –arvioinnin, tarkistus tehdään vuosittain.

4. Palkkatason tarkistus ja arviointijärjestelmä

Tarkistamme vuosittain palkkajärjestelmämme toimivuuden tavoitteisiin nähden ja teemme tarvittavia muutoksia yhteistyössä YT- neuvottelukunnan kanssa. Noudatamme minimissään liittokohtaista yleiskorotusta tavoitepalkan osalta suorituksen ollessa sovitun mukainen ja arvioimme tehtäväkohtaisen palkkatason vuosittain tehtävittäin ja henkilöittäin. Teknisten myyjien vanhan järjestelmän osalta on voimassa erilainen käytäntö.

Uusien ihmisten osalta tarkastamme palkkatason noin vuosi työsuhteen alkamisen jälkeen. Tehtävävaihdon yhteydessä (global grading muuttuu korkeammaksi) noudatetaan samaa periaatetta.

5. Palkkajärjestelmän kommunikointi

Palkkajärjestelmämme on avoin ja kommunikoitavissa talon sisällä, sekä rekrytointitilanteissa.

6. Yleistä asiaa palkkajärjestelmästä

Kaikilta osin nykyinen palkkauksemme ei vastaa vielä tavoitetilaa, mutta suunta on selvä ja uusien rekrytoitavien henkilöiden kohdalla sovelletaan oheisia periaatteita.

Tässä dokumentissa esitettyihin periaatteisiin voi yritys halutessaan tehdä muutoksia, eivätkä tavoitteet ole yritystä sitovia. Yksittäisen henkilön palkkaus voi myös poiketa tämän dokumentin sisällöstä. Tavoite on, että palkkajärjestelmän periaatteet toteutuvat vähintään 80% työntekijöistä kohdalla.

Vantaalla 22.9.2011

Henkilöstöpäällikkö

Liite:

Tehtäväkohtaiset palkan vertailukohteet

Varastotyöntekijät	TKL varastotyöntekijä
Huolto	TKL Ammatillinen huoltotyö
PS & HC & CS	TKL Asiakaspalvelutyö / Tarvikekauppa ja HAY
Talous + Back Office	HAY/TKL Reskontran hoitotyö / TKL Luotonvalvonta ja perintätyö / TKL Kirjanpityö / TKL Palkanlaskenta
Ostotyö	TKL Ostotyö
Tekninen myyjä	Myyntiedustaja, SMKJ
KAM	HAY
Global Grade 16 – 24	HAY, TKL, Ekonomiliitto
Korkeakoulu- ja AMK (3v)	Ekonomiliitto / Tradenomiliitto / Insinööriliitto
Tuntipalkkalaiset	Ekonomiliitto / Tradenomiliitto / Insinööriliitto

Liite 3. Tulospalkkiotalukko 2012 – MBO 1 & 2

MBO 1.

TS - uusi järjestelmä							
% muutetaan euroksi							
vuotuinen €-kasvu	Kerroin	€ maksu / kuukausi					
-30 %	0	0,00 €					
-26 %	0,10	41,70 €					
-23 %	0,20	83,40 €					
-20 %	0,30	125,10 €					
-16 %	0,40	166,80 €					
-13 %	0,50	208,50 €					
-10 %	0,60	250,20 €					
-5 %	0,70	291,90 €					
0	0,80	333,60 €					
21 429	0,90	375,30 €					
47 619	1,00	417,00 €	MAX 1kk	seuranta jakso = yksittäinen kuukausi			
50 000	1,05	437,85 €					
57 143	1,10	458,70 €					
64 286	1,15	479,55 €					
71 429	1,20	500,40 €					
78 571	1,25	521,25 €					
85 714	1,30	542,10 €					
92 857	1,35	562,95 €					
100 000	1,40	583,80 €					
107 143	1,45	604,65 €					
114 286	1,50	625,50 €					
121 429	1,55	646,35 €					
128 571	1,60	667,20 €					
135 714	1,65	688,05 €					
142 857	1,70	708,90 €					
150 000	1,75	729,75 €					
157 143	1,80	750,60 €					
164 286	1,85	771,45 €					
171 429	1,90	792,30 €					
178 571	1,95	813,15 €					
185 714	2,00	834,00 €					
192 857	2,10	875,70 €					
200 000	2,20	917,40 €					
207 143	2,30	959,10 €					
214 286	2,50	1 042,50 €	MAX 3kk	seuranta jaksot =			
221 429	2,55	1 063,35 €		1-3 2012 vs 1-3 2011			
228 571	2,6	1 084,20 €		4-6 2012 vs 4-6 2011			
235 714	2,65	1 105,05 €		7-9 2012 vs 7-9 2011			
242 857	2,7	1 125,90 €		10-12 2012 vs 10-12 2011			
250 000	2,75	1 146,75 €					
257 143	2,8	1 167,60 €					
264 286	2,85	1 188,45 €					
271 429	2,9	1 209,30 €					
278 571	2,95	1 230,15 €					
285 714	3,00	1 251,00 €					
292 857	3,05	1 271,85 €					
300 000	3,1	1 292,70 €					
307 143	3,15	1 313,55 €					
314 286	3,2	1 334,40 €					
321 429	3,25	1 355,25 €					
328 571	3,3	1 376,10 €					
335 714	3,35	1 396,95 €					
342 857	3,4	1 417,80 €					
350 000	3,45	1 438,65 €					
357 143	3,50	1 459,50 €					
364 286	3,55	1 480,35 €					
371 429	3,6	1 501,20 €					
378 571	3,65	1 522,05 €					
385 714	3,7	1 542,90 €					
392 857	3,75	1 563,75 €					
400 000	3,8	1 584,60 €					
407 143	3,85	1 605,45 €					
414 286	3,9	1 626,30 €					
421 429	3,95	1 647,15 €					
428 571	4,00	1 668,00 €	MAX 6kk	seuranta jaksot = 1-6 2012 vs 1-6 2011; 7-12 2012 vs 7-12 2011			
yli 428 571 € 1-12 tulos ja sovitaan erikseen			MAX 12kk	seuranta jakso = 1-12 2012 vs 1-12 2011			

MBO 2.

Online kasvu kuukaudet 1-3		TKP Kasvu kuukaudet 1-3		Online Kasvu 2012	
EUR Kasvu	Multiplier	EUR Kasvu	Multiplier	EUR Kasvu	Multiplier
0	0,50			0	0,50
1 150	0,60			4 600	0,60
2 300	0,70			9 200	0,70
3 450	0,80			13 400	0,80
4 600	0,90			18 400	0,90
5 750	1,00			23 000	1,00
6 900	1,10			25 300	1,10
7 475	1,30			27 600	1,20
8 050	1,40			29 900	1,30
8 625	1,50			32 200	1,40
9 200	1,60			34 500	1,50
9 775	1,70			36 800	1,60
10 350	1,80			39 100	1,70
10 925	1,90			41 400	1,80
11 500	2,00			43 700	1,90
12 075	2,10			46 000	2,00
12 650	2,20			48 300	2,10
13 225	2,30			50 600	2,20
13 800	2,40			52 900	2,30
14 375	2,50			55 200	2,40
				57 500	2,50

EUR Kasvu	Multiplier	Flaet % osuus lalennyymisista	EUR Kasvu	Multiplier
0	0,50	Flaet 40% - 30%-40% alle 30%	0	0,50
500	0,70		500	0,70
1000	0,90		1000	0,90
1500	1,10		1500	1,10
2000	1,30		2000	1,30
2500	1,50		2500	1,50
3000	1,70		3000	1,70
3500	1,90		3500	1,90
4000	2,10		4000	2,10
4500	2,30		4500	2,30
5000	2,50		5000	2,50

EUR Kasvu	Multiplier	Flaet % osuus lalennyymisista	EUR Kasvu	Multiplier
0	0,50	Flaet 40% - 30%-40% alle 30%	0	0,50
500	0,70		500	0,70
1000	0,90		1000	0,90
1500	1,10		1500	1,10
2000	1,30		2000	1,30
2500	1,50		2500	1,50
3000	1,70		3000	1,70
3500	1,90		3500	1,90
4000	2,10		4000	2,10
4500	2,30		4500	2,30
5000	2,50		5000	2,50

EUR Kasvu	Multiplier	Flaet % osuus lalennyymisista	EUR Kasvu	Multiplier
0	0,50	Flaet 40% - 30%-40% alle 30%	0	0,50
500	0,70		500	0,70
1000	0,90		1000	0,90
1500	1,10		1500	1,10
2000	1,30		2000	1,30
2500	1,50		2500	1,50
3000	1,70		3000	1,70
3500	1,90		3500	1,90
4000	2,10		4000	2,10
4500	2,30		4500	2,30
5000	2,50		5000	2,50

EUR Kasvu	Multiplier	Flaet % osuus lalennyymisista	EUR Kasvu	Multiplier
0	0,50	Flaet 40% - 30%-40% alle 30%	0	0,50
500	0,70		500	0,70
1000	0,90		1000	0,90
1500	1,10		1500	1,10
2000	1,30		2000	1,30
2500	1,50		2500	1,50
3000	1,70		3000	1,70
3500	1,90		3500	1,90
4000	2,10		4000	2,10
4500	2,30		4500	2,30
5000	2,50		5000	2,50

EUR Kasvu	Multiplier	Flaet % osuus lalennyymisista	EUR Kasvu	Multiplier
0	0,50	Flaet 40% - 30%-40% alle 30%	0	0,50
500	0,70		500	0,70
1000	0,90		1000	0,90
1500	1,10		1500	1,10
2000	1,30		2000	1,30
2500	1,50		2500	1,50
3000	1,70		3000	1,70
3500	1,90		3500	1,90
4000	2,10		4000	2,10
4500	2,30		4500	2,30
5000	2,50		5000	2,50

EUR Kasvu	Multiplier	Flaet % osuus lalennyymisista	EUR Kasvu	Multiplier
0	0,50	Flaet 40% - 30%-40% alle 30%	0	0,50
500	0,70		500	0,70
1000	0,90		1000	0,90
1500	1,10		1500	1,10
2000	1,30		2000	1,30
2500	1,50		2500	1,50
3000	1,70		3000	1,70
3500	1,90		3500	1,90
4000	2,10		4000	2,10
4500	2,30		4500	2,30
5000	2,50		5000	2,50

EUR Kasvu	Multiplier	Flaet % osuus lalennyymisista	EUR Kasvu	Multiplier
0	0,50	Flaet 40% - 30%-40% alle 30%	0	0,50
500	0,70		500	0,70
1000	0,90		1000	0,90
1500	1,10		1500	1,10
2000	1,30		2000	1,30
2500	1,50		2500	1,50
3000	1,70		3000	1,70
3500	1,90		3500	1,90
4000	2,10		4000	2,10
4500	2,30		4500	2,30
5000	2,50		5000	2,50

EUR Kasvu	Multiplier	Flaet % osuus lalennyymisista	EUR Kasvu	Multiplier
0	0,50	Flaet 40% - 30%-40% alle 30%	0	0,50
500	0,70		500	0,70
1000	0,90		1000	0,90
1500	1,10		1500	1,10
2000	1,30		2000	1,30
2500	1,50		2500	1,50
3000	1,70		3000	1,70
3500	1,90		3500	1,90
4000	2,10		4000	2,10
4500	2,30		4500	2,30
5000	2,50		5000	2,50

EUR Kasvu	Multiplier	Flaet % osuus lalennyymisista	EUR Kasvu	Multiplier
0	0,50	Flaet 40% - 30%-40% alle 30%	0	0,50
500	0,70		500	0,70
1000	0,90		1000	0,90
1500	1,10		1500	1,10
2000	1,30		2000	1,30
2500	1,50		2500	1,50
3000	1,70		3000	1,70
3500	1,90		3500	1,90
4000	2,10		4000	2,10
4500	2,30		4500	2,30
5000	2,50		5000	2,50

EUR Kasvu	Multiplier	Flaet % osuus lalennyymisista	EUR Kasvu	Multiplier
0	0,50	Flaet 40% - 30%-40% alle 30%	0	0,50
500	0,70		500	0,70
1000	0,90		1000	0,90
1500	1,10		1500	1,10
2000	1,30		2000	1,30
2500	1,50		2500	1,50
3000	1,70		3000	1,70
3500	1,90		3500	1,90
4000	2,10		4000	2,10
4500	2,30		4500	2,30
5000	2,50		5000	2,50

Liite 4. Tulospalkkiotaulukko 2011 – MBO 1 & 2

MBO1 = 50 %				MBO2 = 50%				MBO1	
TS - vanha järjestelmä	TS - uusi järjestelmä	TS - MBO2 asiakkaat	TS - MBO2 TRP - kasvu euroissa vuositasolla	Fleet % osuus lähtemäyministä	TS - MBO2 kasvu	TS - MBO2 kasvu	Järjestelmä / taulukko on sama kuin viime vuonna		
				Yli 40% 30%-40% alle 30%					
-100 %	0,00	-100 %	0,50	0,00	-10	0,00			
-10 %	0,20	-10 %	0,60	0,33	0	0,10	MBO2		
-5 %	0,40	-5 %	0,70	0,66	5	0,20	Jokainen valitsee asiakas/TRP -mittarit painotuksilla		
0 %	0,80	0 %	0,80	1,00	16	0,30	80/20 - 60/40 - 40/60 - 20/80, mikäli esimiehen kanssa		
3 %	0,90	3 %	0,90	1,33	22	0,40	nähdään, että toinen mittari on epärelevantti		
5 %	1,00	5 %	1,00	1,66	27	0,50	joidaan toinen mittari vaihtaa kasvun		
7 %	1,05	7 %	1,05	2,00	32	0,60			
8 %	1,10	8 %	1,10			0,70	Asiakaskunta ja kasvu taulukot ovat samoja kuin 2010		
9 %	1,15	9 %	1,15			0,80			
10 %	1,20	10 %	1,20			0,90	TRP on muutettu euronäätiseen kasvuun, toiveanne		
11 %	1,25	11 %	1,25			1,00	mukaisesti. Kerroin 2,0 vastaa samaa kuin 5 %-yksikön		
12 %	1,30	12 %	1,30			1,05	kasvu lohkoilla keskimäärin, eli 20.000 euroa.		
13 %	1,35	13 %	1,35			1,10	TRP taulukon alkupää on hieman helpompi mille lohkoille		
14 %	1,40	14 %	1,40			1,15	jolla jo on iso fleet myynti.		
15 %	1,45	15 %	1,45			1,20			
16 %	1,50	16 %	1,50			1,25			
17 %	1,55	17 %	1,55			1,30	Tätkä		
18 %	1,60	18 %	1,60			1,35	Uudessa järjestelmässä oleville on kokonaiskasvu kertoimella 1,0		
19 %	1,65	19 %	1,65			1,40	lyseessä ei siis ole mittarikohtainen takuu, vaan koko		
20 %	1,70	20 %	1,70			1,45	MBO:ta koskeva takuu		
21 %	1,75	21 %	1,75			1,50			
22 %	1,80	22 %	1,80			1,55	Uusmaksu		
23 %	1,85	23 %	1,85			1,60	Maksuun mukaan toteutuman mukaan, maksimissaan kertoimella 1,0		
24 %	1,90	24 %	1,90			1,65	Tasaan kaikkia mittareista 4 kk jälkeen. Vuodenvaihteen tasaus heinäkuussa		
25 %	1,95	25 %	1,95			1,70			
26 %	2,00	26 %	2,00			1,75	Seuranta		
27 %	2,10	27 %	2,10			1,80	Lasse lähtetään K-raportin toteutuksesta		
28 %	2,20	28 %	2,20			1,85			
29 %	2,30	29 %	2,30			1,90	Jokaiselle lähetetään fleet myyminstä viime vuoden toteutuma euroissa		
30 %	2,50	30 %	2,50			1,95	seuraamisen helpottamiseksi.		
						2,00			
						2,10			
						2,20			
						2,30			
						4,00	> 60 % annetaan erikseen		
						2,50	30 %		

Liite 5. Tavoitetaulukko CM2.

TM PALKKATAULUKKO TIIMEITTÄIN

MBO2 - palkkaskaala TM - ero regionan katetavoitteeseen - keskimäärin

Kerroin TM	0,00	0,33	0,50	0,67	1,00	1,33	1,67	2,00	2,33	2,50
Yritys CM2			11,70 €	12,00 €	12,80 €	13,80 €	14,65 €	15,40 €	16,10 €	16,43 €
Muutos (mio €)			-1,10 €	-0,80 €		1,00 €	1,85 €	2,60 €	3,30 €	3,63 €
ero tavoitteeseen %			-9 %	-6 %		8 %	14 %	20 %	26 %	28 %
Ero Regionan CM2 tavoitteeseen	-283 000 €	-233 000 €	-183 000 €	-133 000 €	Tavoite	167 000 €	308 000 €	433 000 €	550 000 €	604 000 €

Lisä CM2 000' - keskimäärin / TS -0,034 € -0,025 € -0,019 € -0,014 € 0,018 € 0,032 € 0,046 € 0,058 € 0,064 €

MBO2 - palkkaskaala Team 1 - ero regionan katetavoitteeseen

Kerroin TM	0,00	0,33	0,50	0,67	1,00	1,33	1,67	2,00	2,33	2,50
TM määrä	7									
	1 835 244 €	1 902 788 €	1 939 630 €	1 976 472 €	2 074 717 €	2 197 524 €	2 301 910 €	2 394 016 €	2 479 981 €	2 519 893 €
Ero Regionan CM2 tavoitteeseen	-239 474 €	-171 930 €	-135 088 €	-98 246 €	Tavoite	122 807 €	227 193 €	319 298 €	405 263 €	445 175 €

MBO2 - palkkaskaala Team 2 - ero regionan katetavoitteeseen

Kerroin TM	0,00	0,33	0,50	0,67	1,00	1,33	1,67	2,00	2,33	2,50
TM määrä	12									
	1 816 996 €	1 866 996 €	1 916 996 €	1 966 996 €	2 099 996 €	2 266 996 €	2 407 996 €	2 532 996 €	2 649 996 €	2 703 996 €
Ero Regionan CM2 tavoitteeseen	-283 000 €	-233 000 €	-183 000 €	-133 000 €	Tavoite	167 000 €	308 000 €	433 000 €	550 000 €	604 000 €

MBO2 - palkkaskaala Team 3 - ero regionan katetavoitteeseen

Kerroin TM	0,00	0,33	0,50	0,67	1,00	1,33	1,67	2,00	2,33	2,50
TM määrä	8									
	1 116 888 €	1 194 081 €	1 236 186 €	1 278 291 €	1 390 572 €	1 530 923 €	1 650 221 €	1 755 484 €	1 853 730 €	1 899 344 €
Ero Regionan CM2 tavoitteeseen	-273 684 €	-196 491 €	-154 386 €	-112 281 €	Tavoite	140 351 €	259 649 €	364 912 €	463 158 €	508 772 €

MBO2 - palkkaskaala Team 4 - ero regionan katetavoitteeseen

Kerroin TM	0,00	0,33	0,50	0,67	1,00	1,33	1,67	2,00	2,33	2,50
TM määrä	8									
	862 925 €	940 118 €	982 223 €	1 024 328 €	1 136 609 €	1 276 960 €	1 396 258 €	1 501 521 €	1 599 767 €	1 645 381 €
Ero Regionan CM2 tavoitteeseen	-273 684 €	-196 491 €	-154 386 €	-112 281 €	Tavoite	140 351 €	259 649 €	364 912 €	463 158 €	508 772 €

MBO2 - palkkaskaala Team 5 - ero regionan katetavoitteeseen

Kerroin TM	0,00	0,33	0,50	0,67	1,00	1,33	1,67	2,00	2,33	2,50
TM määrä	8									
	1 640 209 €	1 717 402 €	1 759 507 €	1 801 612 €	1 913 893 €	2 054 244 €	2 173 542 €	2 278 805 €	2 377 051 €	2 422 665 €
Ero Regionan CM2 tavoitteeseen	-273 684 €	-196 491 €	-154 386 €	-112 281 €	Tavoite	140 351 €	259 649 €	364 912 €	463 158 €	508 772 €

MBO2 - palkkaskaala Team 6 - ero regionan katetavoitteeseen

Kerroin TM	0,00	0,33	0,50	0,67	1,00	1,33	1,67	2,00	2,33	2,50
TM määrä	9									
	1 976 583 €	2 063 425 €	2 110 794 €	2 158 162 €	2 284 478 €	2 442 373 €	2 576 583 €	2 695 004 €	2 805 531 €	2 856 846 €
Ero Regionan CM2 tavoitteeseen	-307 895 €	-221 053 €	-173 684 €	-126 316 €	Tavoite	157 895 €	292 105 €	410 526 €	521 053 €	572 368 €

MBO2 - palkkaskaala Team 7 - ero regionan katetavoitteeseen

Kerroin TM	0,00	0,33	0,50	0,67	1,00	1,33	1,67	2,00	2,33	2,50
TM määrä	2									
	238 856 €	258 154 €	268 680 €	279 207 €	307 277 €	342 365 €	372 189 €	398 505 €	423 066 €	434 470 €
Ero Regionan CM2 tavoitteeseen	-68 421 €	-49 123 €	-38 596 €	-28 070 €	Tavoite	35 088 €	64 912 €	91 228 €	115 789 €	127 193 €

MBO2 - palkkaskaala Team 8 - ero regionan katetavoitteeseen

Kerroin TM	0,00	0,33	0,50	0,67	1,00	1,33	1,67	2,00	2,33	2,50
TM määrä	3									
	260 523 €	289 471 €	305 260 €	321 050 €	363 155 €	415 787 €	460 523 €	499 997 €	536 839 €	553 944 €
Ero Regionan CM2 tavoitteeseen	-102 632 €	-73 684 €	-57 895 €	-42 105 €	Tavoite	52 632 €	97 368 €	136 842 €	173 684 €	190 789 €

Liite 6. Ulosmaksu CM2.

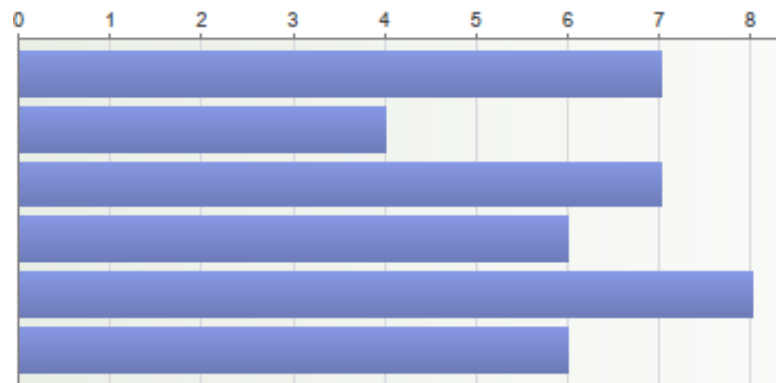
Tulos	Erotus alempaan taulukon lukuun	Lisäkerroin	TM Kerroin CM2 tavoittees ta	RM Kerroin CM2 tavoittees ta	2012 CM2	Kasvu	Kasvu %	Kerroin CM2 kasvusta (25%)	Kerroin MO rating (50%)	Kokonaiske rroin (100%)
Team 1 2 382 548,18 EUR	80 638	0,29	1,96	2,94	Aluejohtaja 1 1 993 301,97 EUR	389 246	19,5 %	1,78	2,89	2,62
Team 2 1 872 953,08 EUR	5 957	0,02	0,35	0,53	Aluejohtaja 2 1 574 489,43 EUR	298 464	19,0 %	1,76	2,89	2,02
Team 3 1 772 791,56 EUR	17 307	0,06	2,06	3,00	Aluejohtaja 3 1 267 724,68 EUR	505 067	39,8 %	2,74	2,89	2,88
Team 4 1 233 900,29 EUR	97 291	0,23	1,23	1,85	Aluejohtaja 4 973 818,44 EUR	260 082	26,7 %	2,09	2,89	2,43
Team 5 1 911 855,03 EUR	110 243	0,33	0,99	1,49	Aluejohtaja 5 1 781 724,54 EUR	130 130	7,3 %	1,29	2,89	2,14
Team 6 2 286 620,84 EUR	2 143	0,00	1,00	1,51	Aluejohtaja 6 2 213 512,51 EUR	73 108	3,3 %	1,13	2,89	2,10
Team 7 345 190,67 EUR	2 826	0,03	1,36	2,05	Aluejohtaja 7 208 233,31 EUR	136 957	65,8 %	3	2,89	2,71
Team 8 251 911,68 EUR	- 111 243		-	0,50	Aluejohtaja 8 264 818,91 EUR	-12 907	-4,9 %	0,9	2,89	1,80

RM CM2 kasvukaala		Growth-Matrix-CM2						
Absolute	Rating	3,00	2,50	2,00	1,50	1,00	0,75	0,50
Growth	Growth	45,0%	35,0%	25,0%	12,5%	0,0%	-12,5%	-25,0%

TS Palkkakysely 2013 - Perusraportti

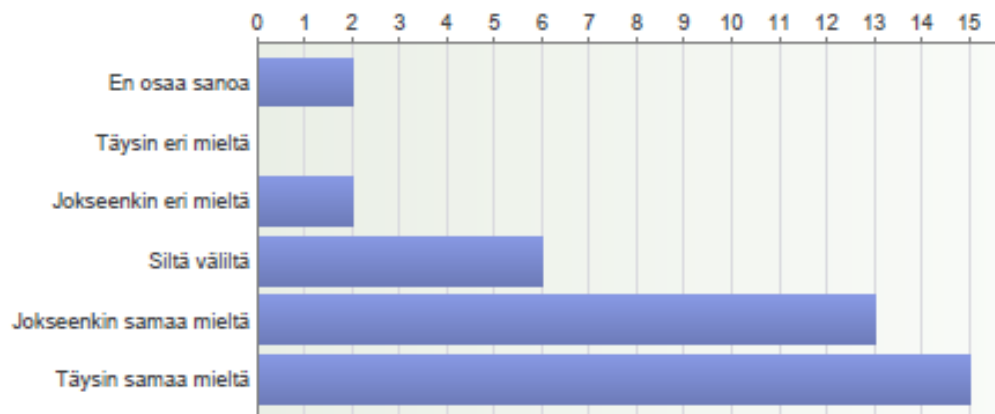
1. Kuulun tiimiin:

Vastaajien määrä: 38



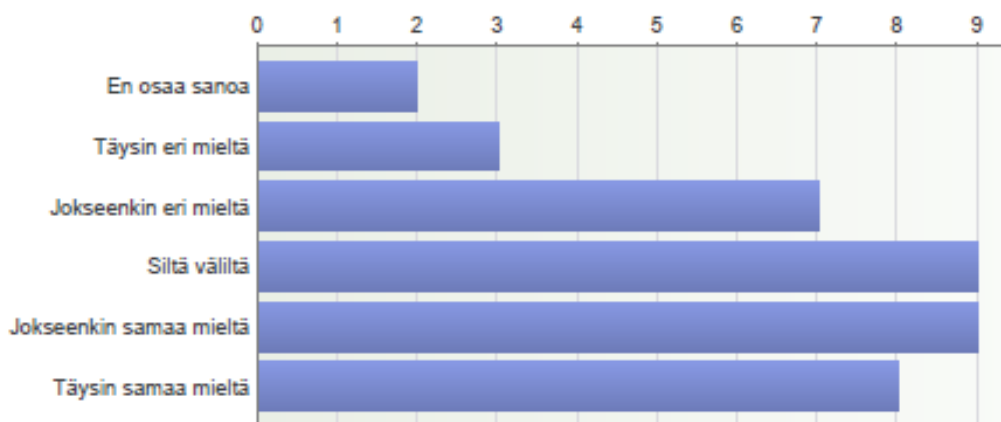
2. Tiedän, miksi tulospalkkiojärjestelmää käytetään organisaatiossamme

Vastaajien määrä: 38



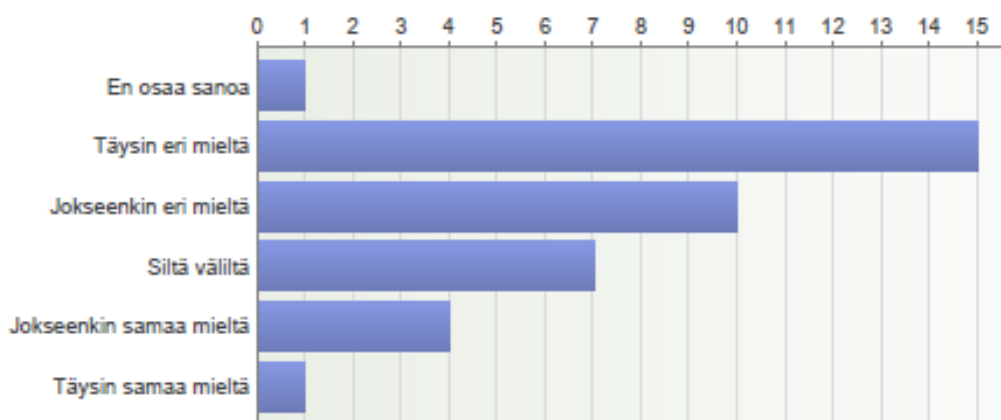
3. Tulospalkkiojärjestelmä sopii mielestäni hyvin organisaatiomme nykyisiin tavoitteisiin

Vastaajien määrä: 38



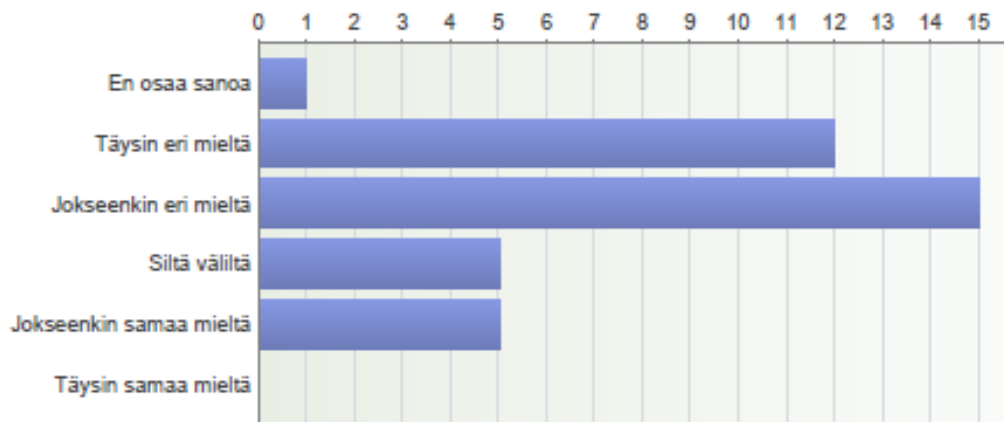
4. Olen tyytyväinen viime aikoina saamiini tulospalkkioihin

Vastaajien määrä: 38



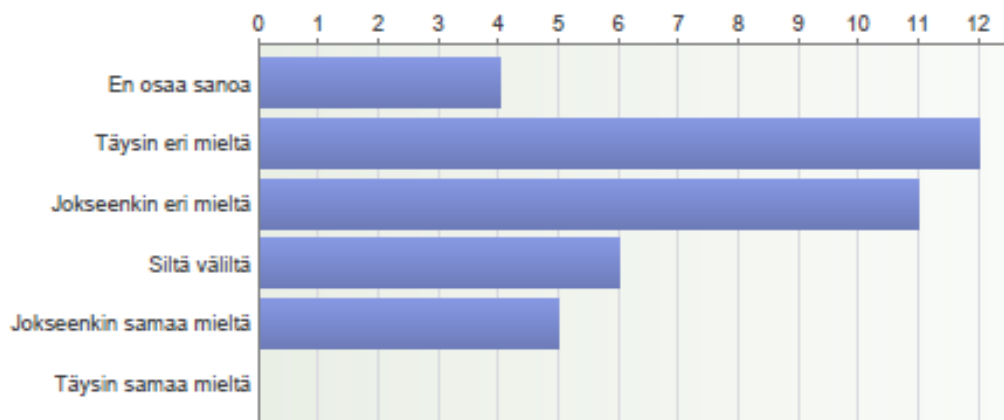
5. Olen tyytyväinen käytössä oleviin tulospalkkiojärjestelmän mittareihin

Vastaajien määrä: 38



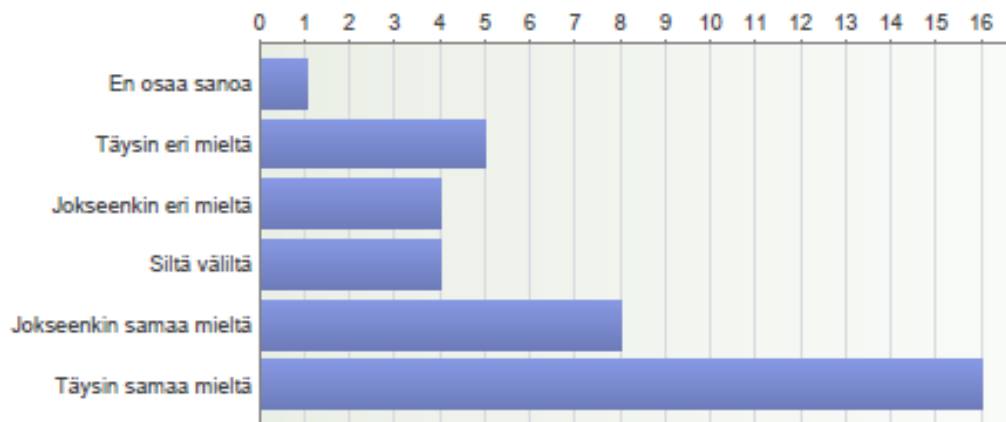
6. Tulospalkkiot jakautuvat oikeudenmukaisesti

Vastaajien määrä: 38



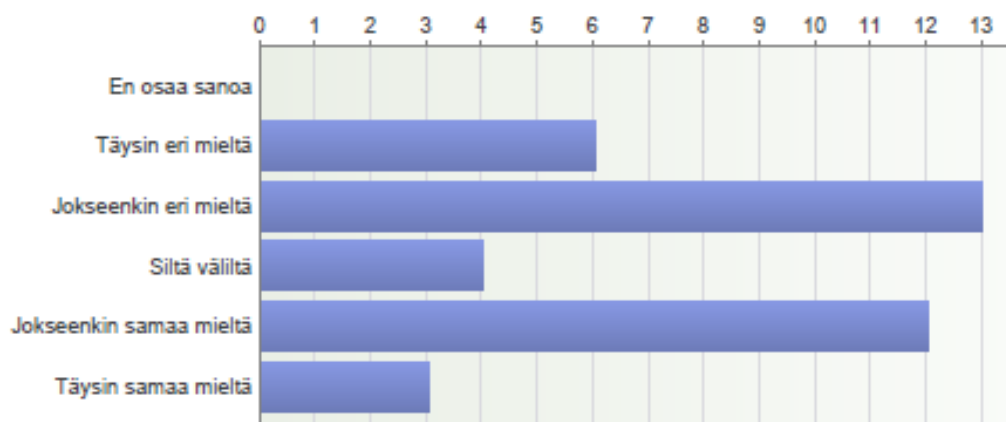
7. Tiedän, mistä saan tietoa tulospalkkausta koskeviin kysymyksiini

Vastaajien määrä: 38



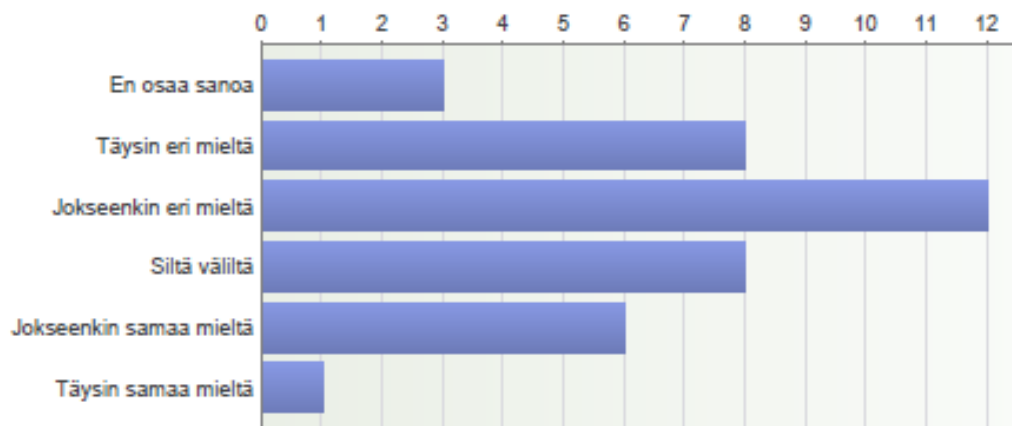
8. Saan riittävästi tietoa tulospalkkiojärjestelmästä

Vastaajien määrä: 38



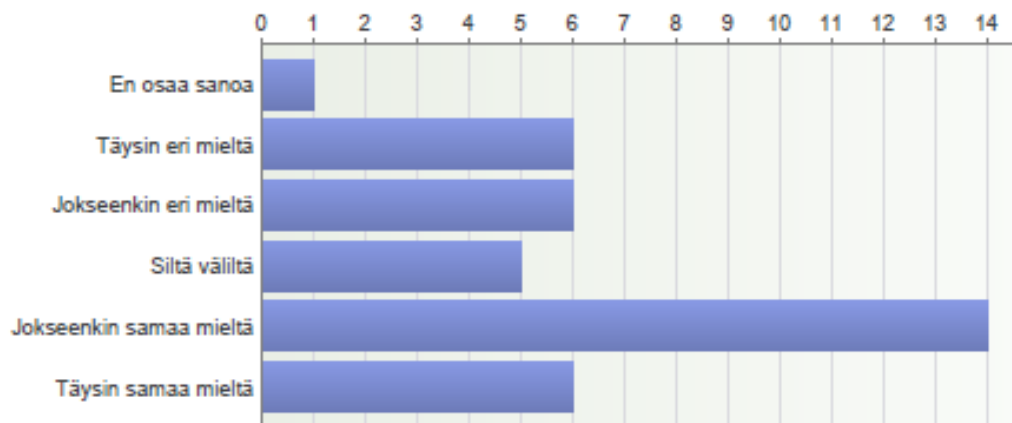
9. Tulospalkkiojärjestelmää käytettäessä noudatetaan reilua peliä

Vastaajien määrä: 38



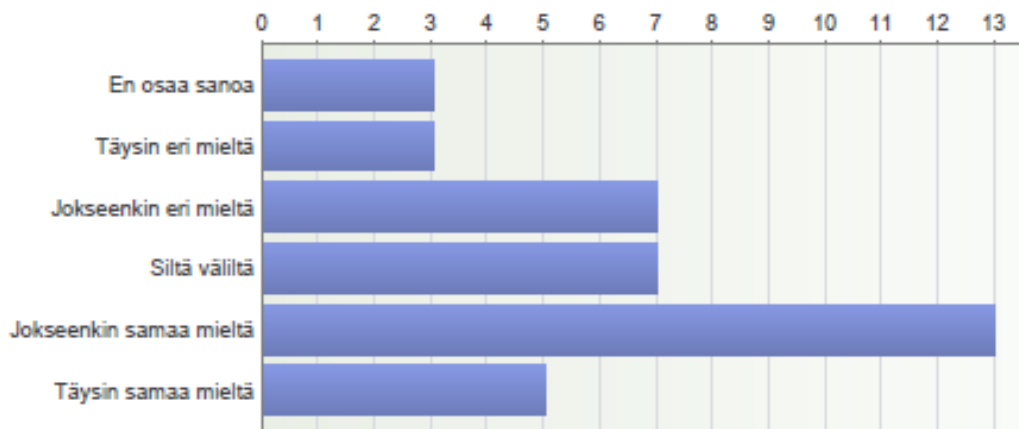
10. Saan esimieheiltäni riittävästi palautetta, miten tulospalkkiojärjestelmän tavoitteissa on onnistuttu

Vastaajien määrä: 38



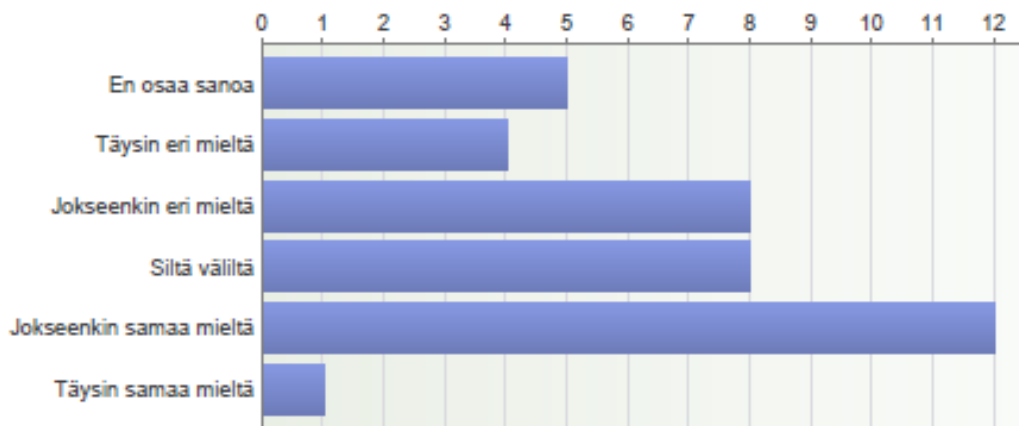
11. Esimieheni luo riittävät edellytykset tulospalkkiojärjestelmän tavoitteiden saavuttamiselle

Vastaajien määrä: 38



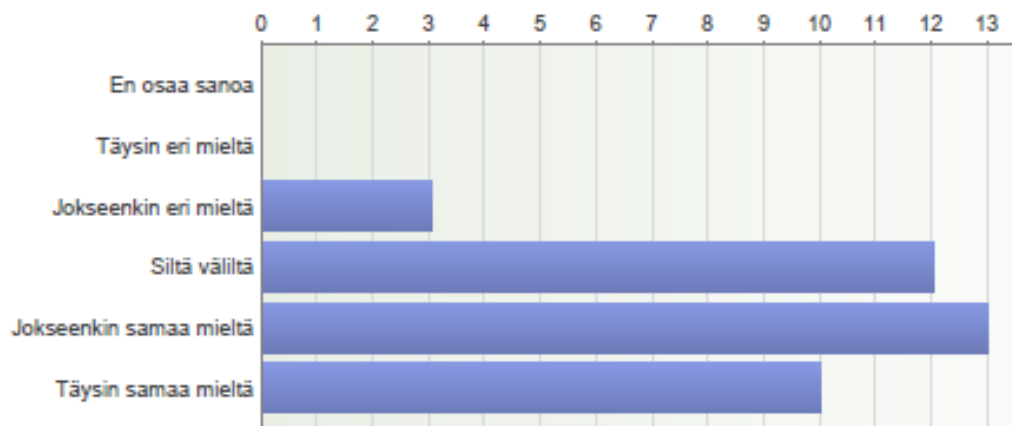
12. Esimieheni ottaa huomioon näkemykseni tulospalkkiojärjestelmää kehitettäessä

Vastaajien määrä: 38



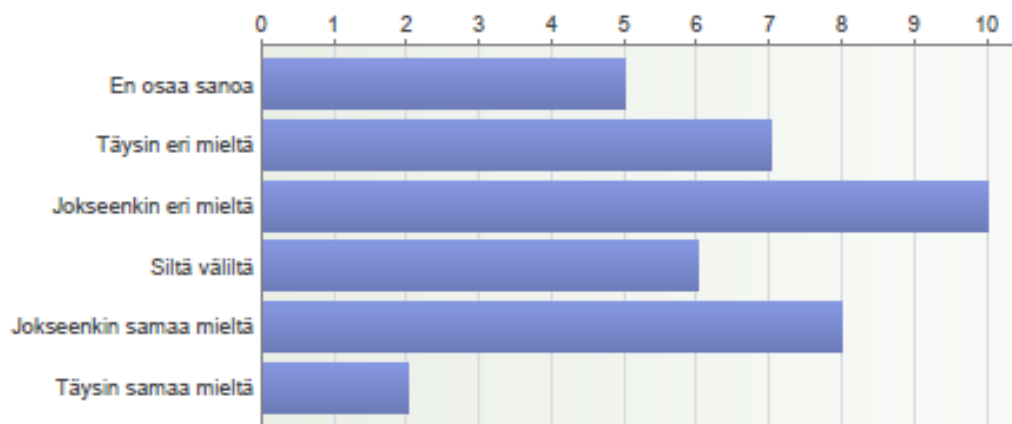
13. Pidän tulospalkkiojärjestelmää tärkeänä

Vastaajien määrä: 38



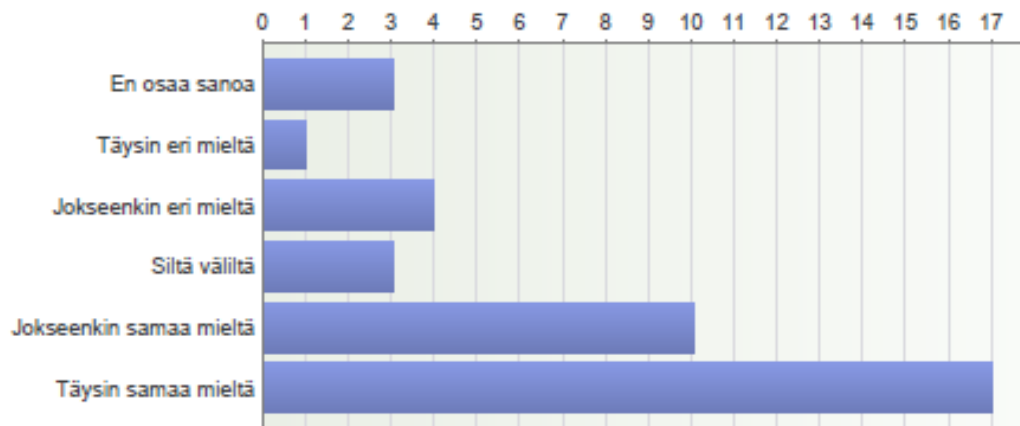
14. Mielestäni tulospalkkiojärjestelmän voisi lakkauttaa

Vastaajien määrä: 38



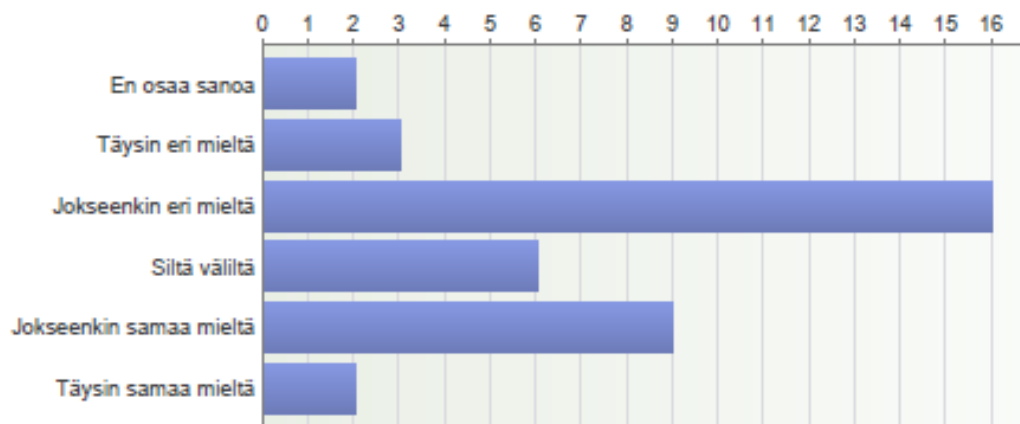
15. Tulospalkkio on minulle rahallisesti tärkeä

Vastaajien määrä: 38



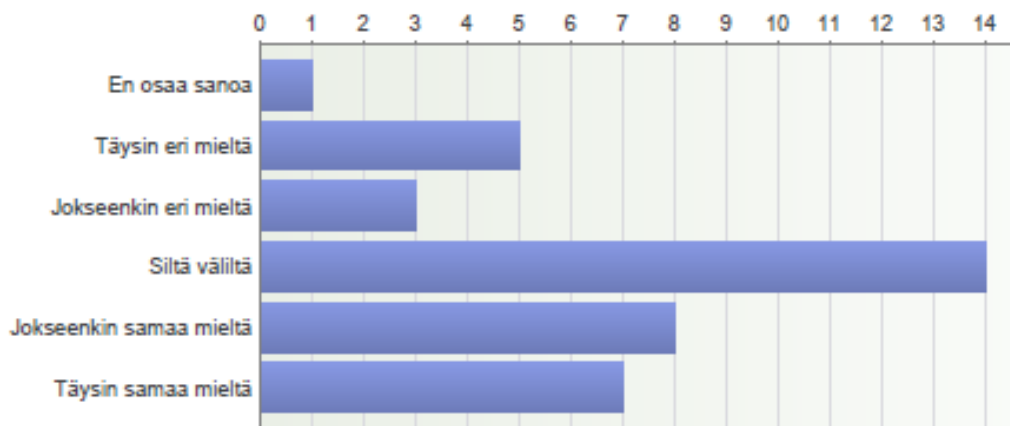
16. Tulospalkkiojärjestelmän ansiosta saan palautetta siitä, kuinka hyvin suoriudun työssäni

Vastaajien määrä: 38



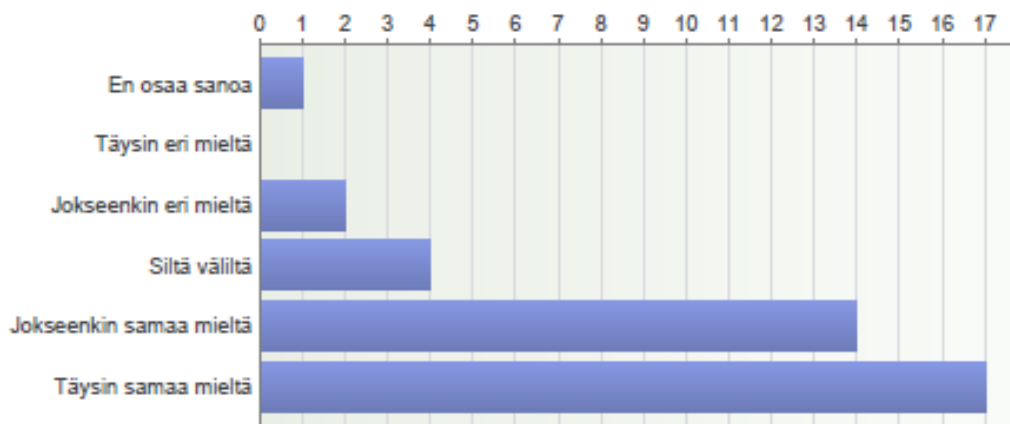
17. Tulospalkkiojärjestelmän ansiosta ponnistelen enemmän tavoitteiden saavuttamiseksi

Vastaajien määrä: 38



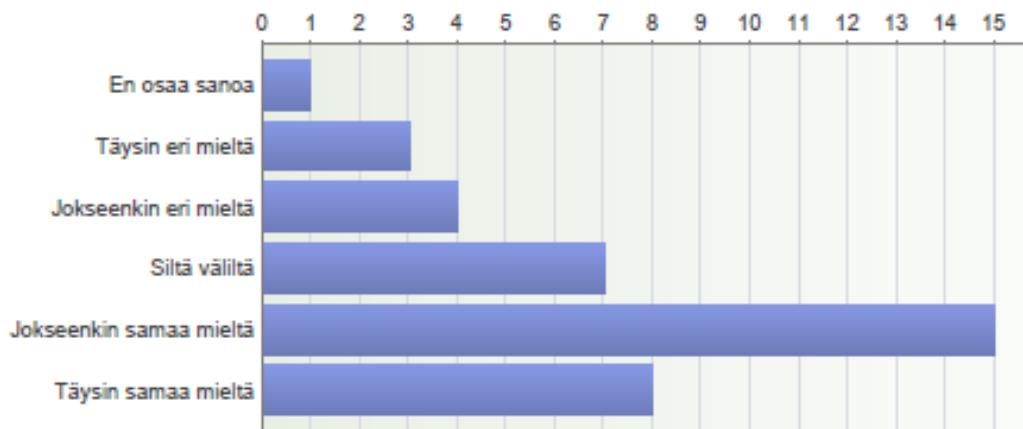
18. Tulospalkkiojärjestelmä on lisännyt työpaineita

Vastaajien määrä: 38



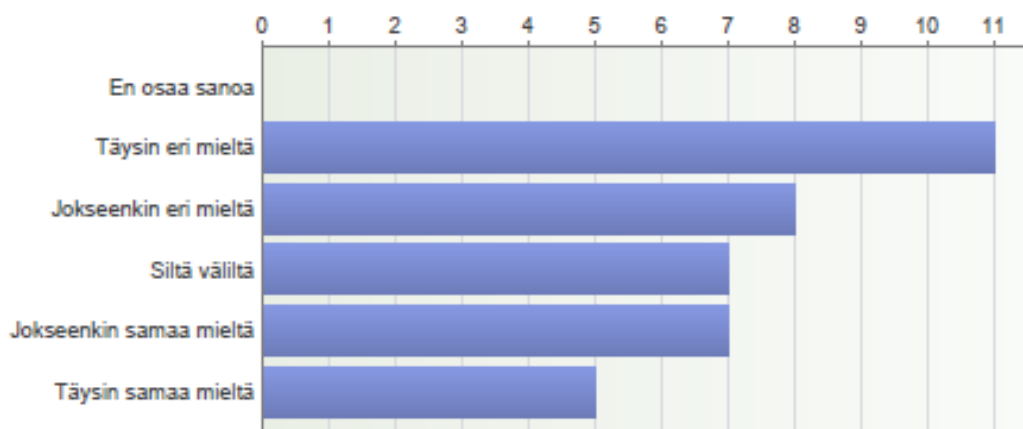
19. Tunnen tulospalkkioni perusteena käytettävät mittarit

Vastaajien määrä: 38



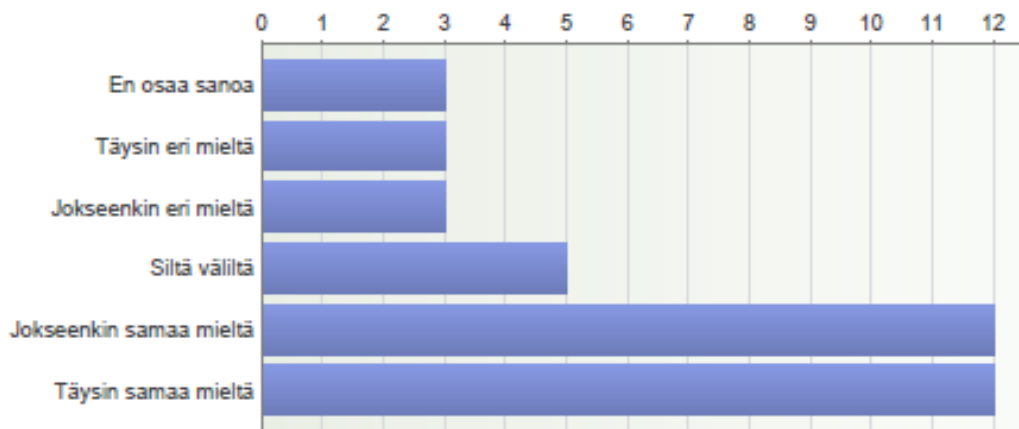
20. Tiedän, mikä tulospalkkioni suuruus on, jos kaikki tavoitteet saavutetaan

Vastaajien määrä: 38



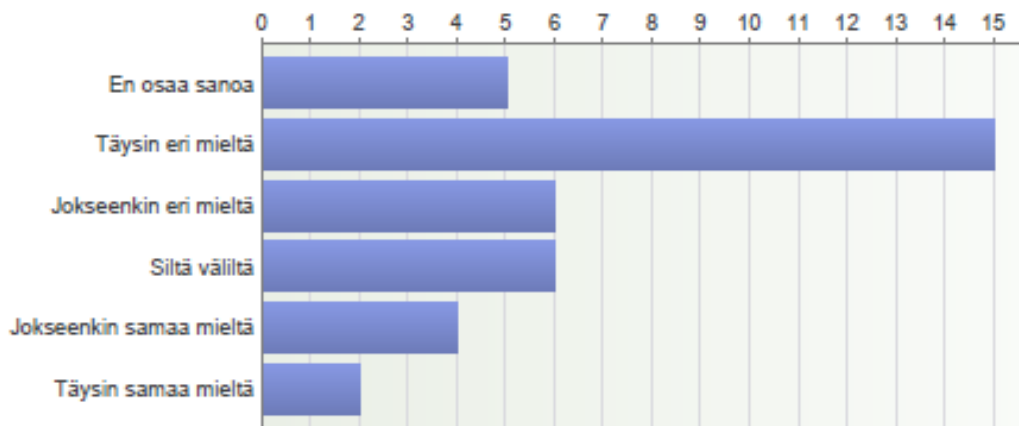
21. Tiedän, kenelle voin esittää tulospalkkio-järjestelmään liittyvät kehitysehdotukseni

Vastaajien määrä: 38



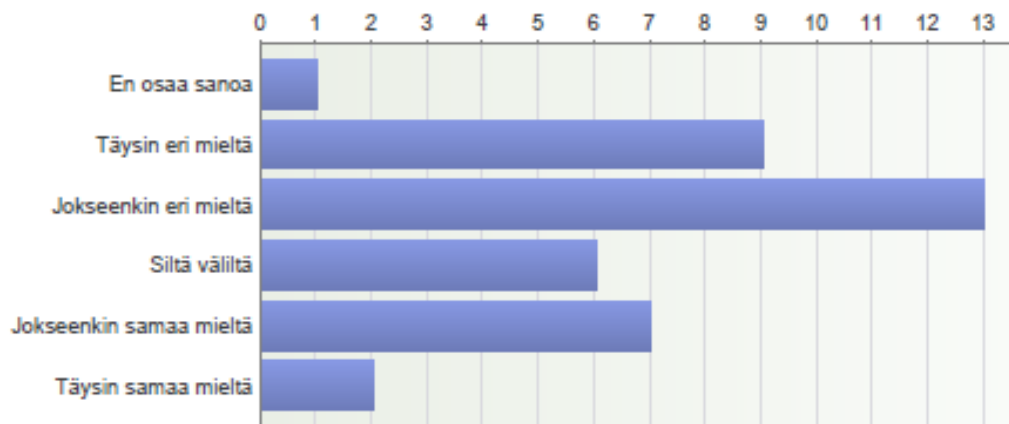
22. Olen tyytyväinen tulospalkkiojärjestelmän suunnittelutapaan

Vastaajien määrä: 38



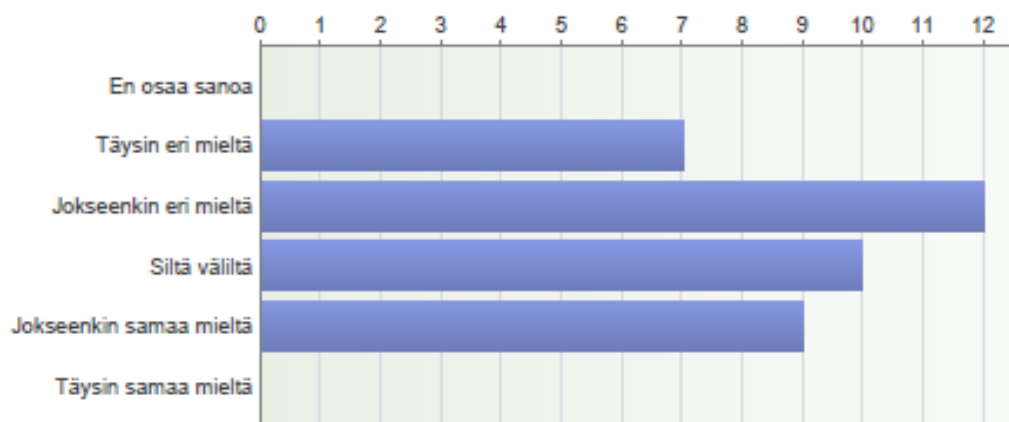
23. Olen tyytyväinen tapaan, jolla tulospalkkiojärjestelmästä kerrotaan

Vastaajien määrä: 38



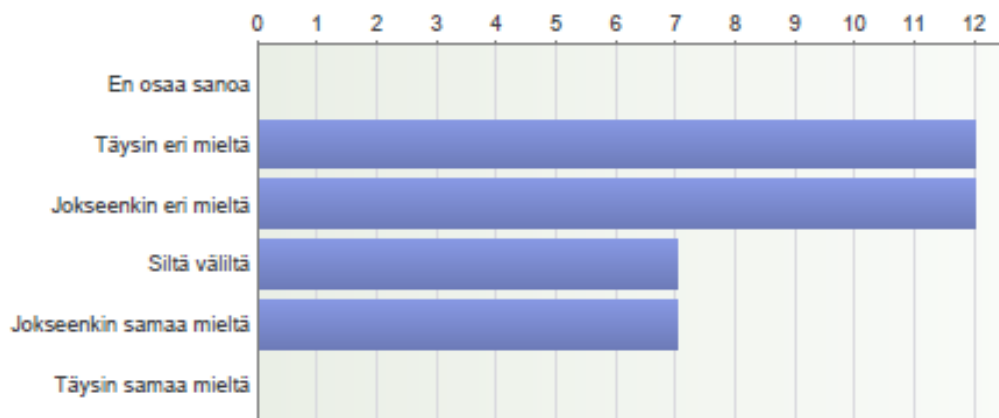
24. Olen tyytyväinen kokonaiskompensaatiooni (palkka, edut)

Vastaajien määrä: 38



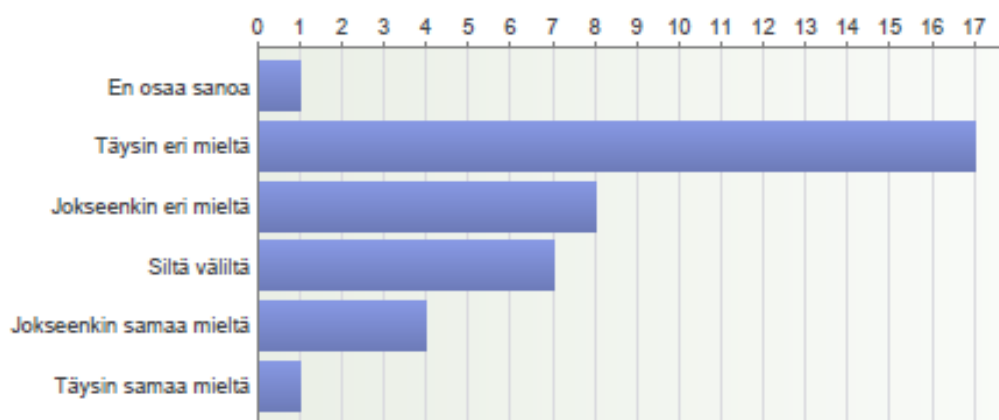
25. kokonaispalkka vastaa hyvin työn vaativuutta

Vastaajien määrä: 38



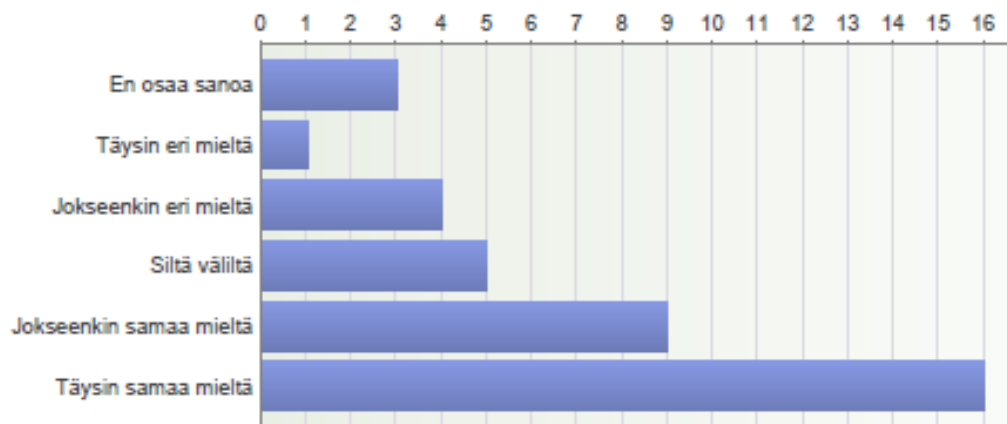
26. | palkan kiinteäosa on riittävä ja alan huomioiden sopivalla tasolla

Vastaajien määrä: 38



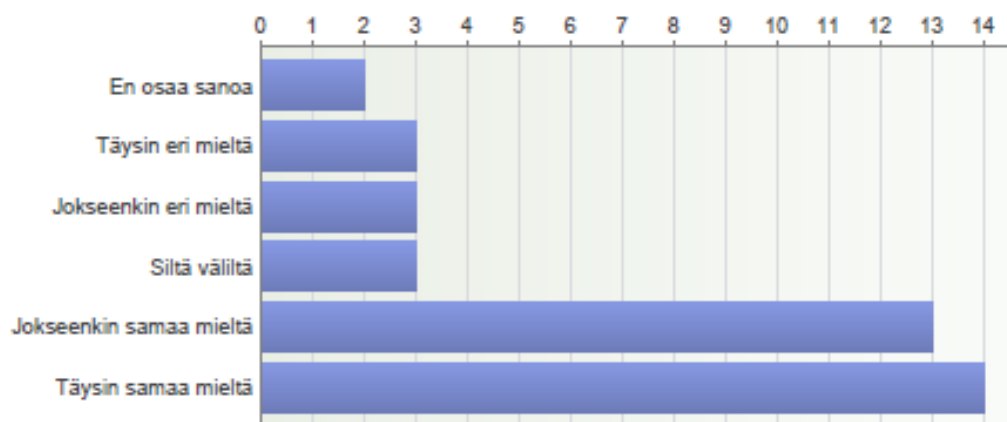
27. Kiinteän palkan osuutta tavoitepalkasta pitäisi muuttaa

Vastaajien määrä: 38



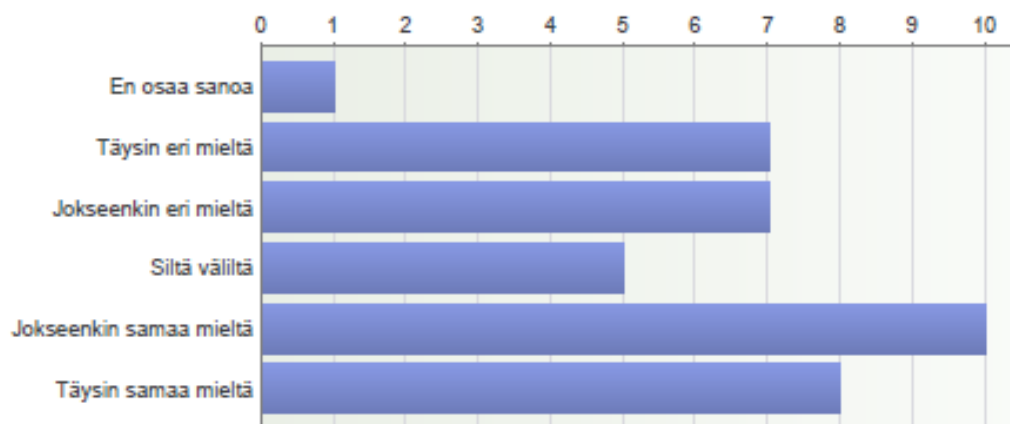
28. Olen valmis pienentämään muuttuvan palkan osuutta, jos erotus siirretään kiinteään palkkaan

Vastaajien määrä: 38



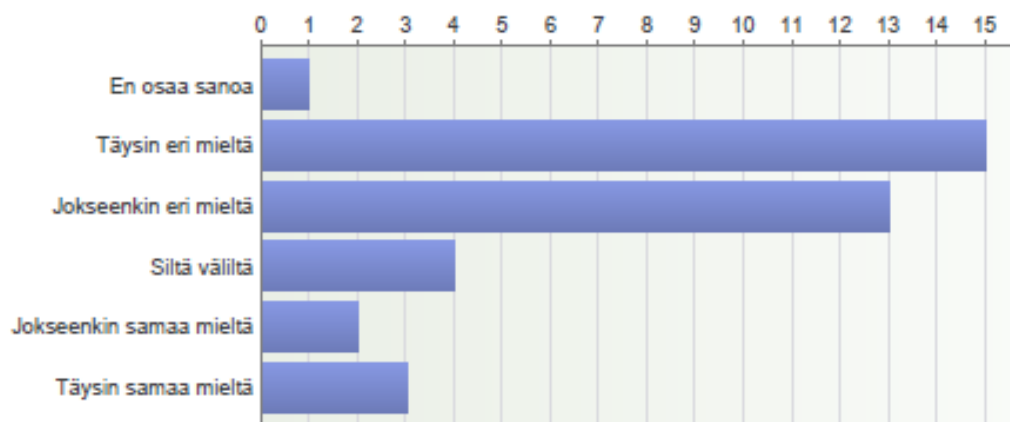
29. Ymmärrän, miten vaikutan omaan kiinteään palkkaani

Vastaajien määrä: 38



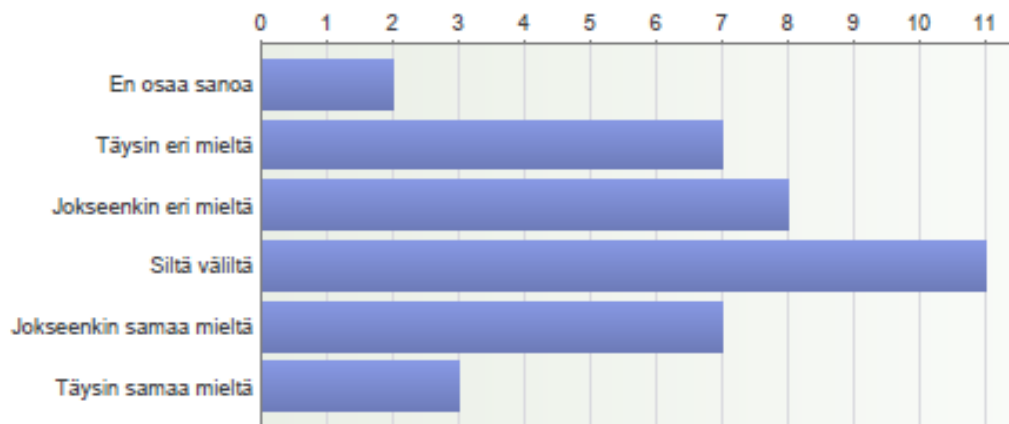
30. Minulla on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa omaan kiinteään palkkaani

Vastaajien määrä: 38



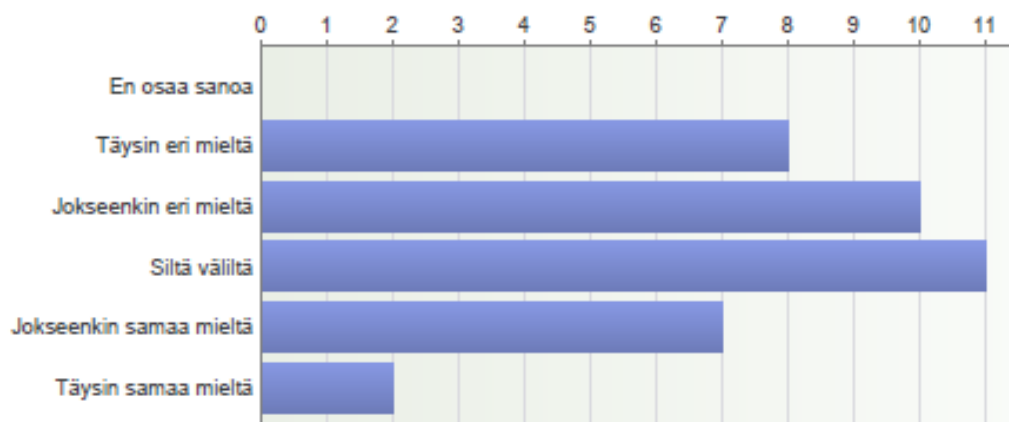
31. käyttämä jako kiinteään ja muuttuvaan palkan osaan on kannustava järjestelmä

Vastaajien määrä: 38



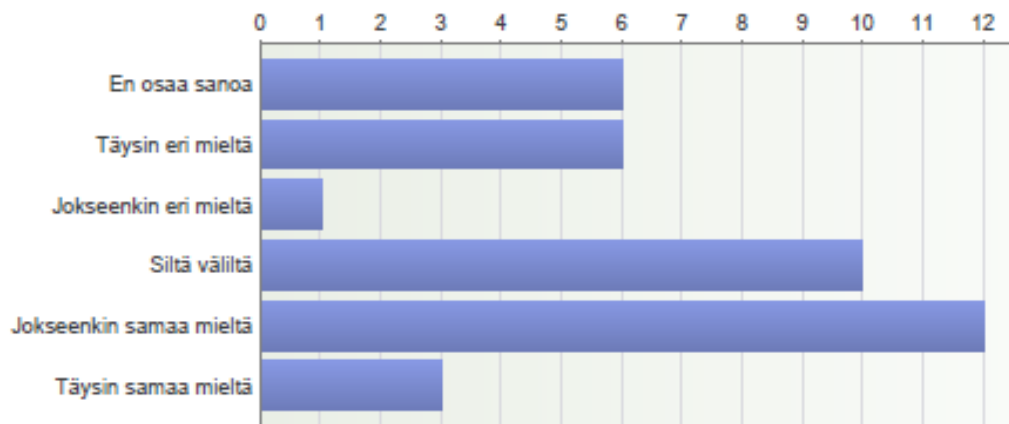
32. Työni tulosten ja palkkani välillä on selvä yhteys

Vastaajien määrä: 38



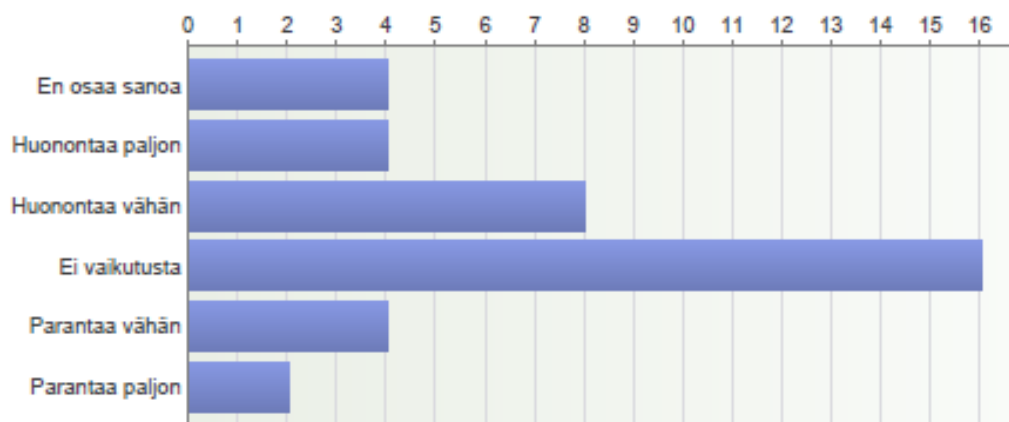
33. Tiimikohtainen mbo-osuus on hyvä asia

Vastaajien määrä: 38



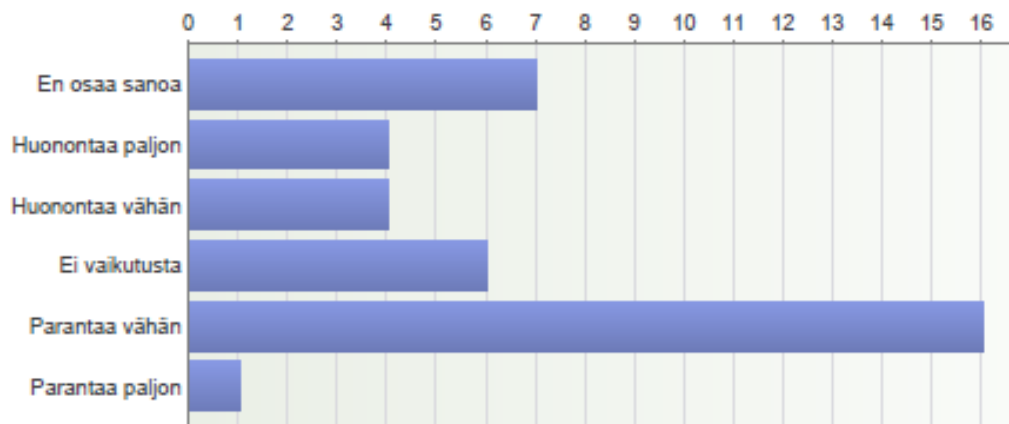
34. Miten tulospalkkiojärjestelmä mielestäsi vaikuttaa asiakastytyväisyyteen?

Vastaajien määrä: 38



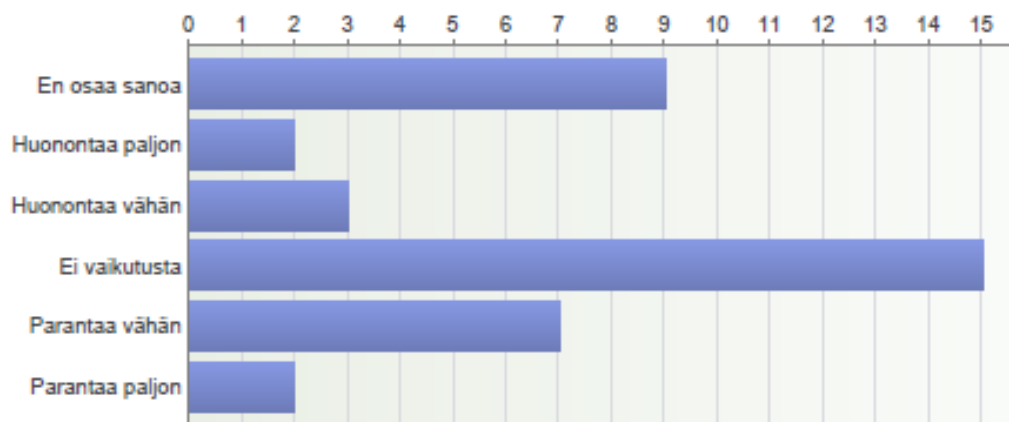
35. Miten tulospalkkiojärjestelmä mielestäsi vaikuttaa taloudelliseen menestykseen?

Vastaajien määrä: 38



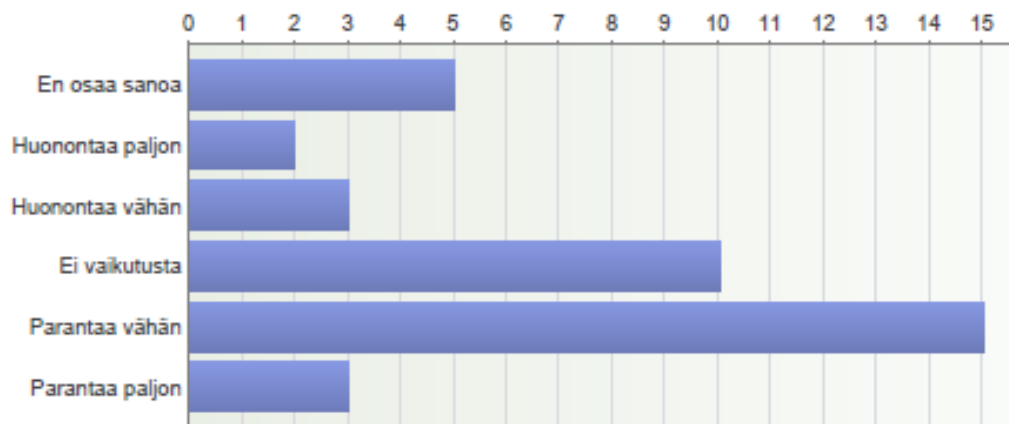
36. Miten tulospalkkiojärjestelmä mielestäsi vaikuttaa palveluiden ja tuotteiden laatuun?

Vastaajien määrä: 38



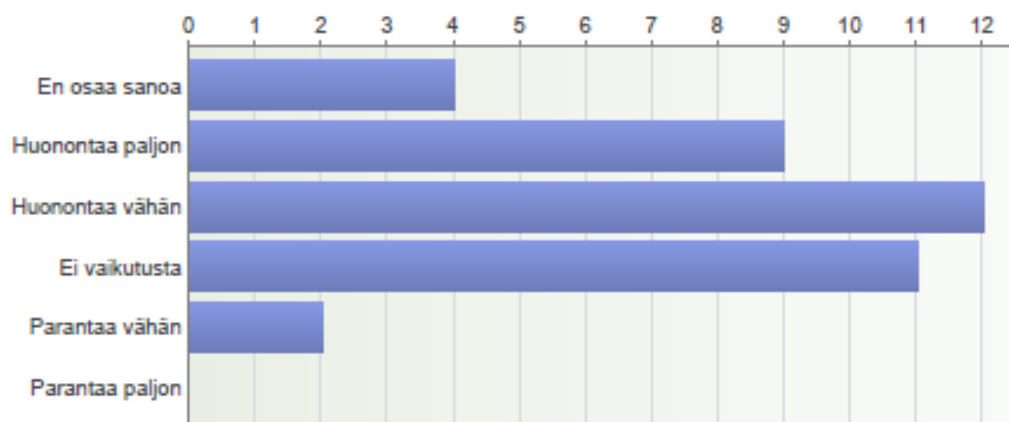
37. Miten tulospalkkiojärjestelmä mielestäsi vaikuttaa toiminnan tehokkuuteen/tuottavuuteen?

Vastaajien määrä: 38



38. Miten tulospalkkiojärjestelmä mielestäsi vaikuttaa ilmapiiriin?

Vastaajien määrä: 38



39. Voit antaa palautetta ja kehitysehdotuksia:

Vastaaajien määrä: 17

- kiinteän palkan isontaminen lisäisi turvallisuuden tunnetta. tulostahan tässä pitää tehdä, enkä jaksa usko että kukaan rupeaisi "vapaamatkustamaan". itselläni ainakin vähän häiritsee että pitempään talossa ollut tienaa olosuhteiden takia huomommin kuin nuoremmat. ja varsinkin kun yrittää tosissaan.
- Jos/kun MBO täytyy olla tulokseen sidottu, on mielestäni ainoa oikea tulostittari koko yrityksen tulos. Tiimit ovat aivan liian pieniä/eriarvoisia yksikköjä palkan mittaamiseen. Koko yhtiön tulos palkkauksen perusteena auttaisi varmasti koko joukkueen yhteenpelaamista ja henkeä. T: Mikki S-B
- 35/36 kumman menestykseen henkilön vai yrityksen
Palkkajärjestelmämme ei ole mielestäni tulospalkkausta, Palkan maksussa on säättämisen makua kun palkkaa maksava henkilö ei yksin asiasta aina selviä eivät aikaisemmatkaan henkilöt

Omatoiminen seuranta mahdotonta.

On suuri este Suomen parhaimpaan.

Olisi siirtyvävä provisiopalkkaukseen jossa prosentteilla säädeltäisiin lohkokokojen aiheuttamaa eroa,tyyliin

- pieni lohko iso % ja päin vastoin,myöskin tuote painotuksilla voitaisiin hallita myyntiä ja tasa-arvoisuutta
Talon ulkopuolelta tulevien ja talon sisältä sisäisesti rekrytoitavien henkilöiden välinen eriarvoisuus pitää poistaa. Ei voi olla niin, että ulkopuolelta tuleva pääsee heti TS:n MBO:n piiriin ja talon sisältä tuleva työskentelee vanhalla sopimusmallilla ja palkalla Teknisen myyjän tehtävässä. Pahimmassa tapauksessa menetyks rahana saattaa olla tuhansia euroja, jos talon sisältä tuleva "tuuraaja" tekee heti hyvää tulosta ja olisi oikeutettu suurempaan MBO kertoimeen kuin 1. Sen lisäksi peruspalkka on pienempi ja näin olleen hän saattaa menettää jo tuhansia euroja bruttopalkkaa. Toisaalla kun talon ulkopuolelta rekrytoitava henkilö saa heti korkeampaa peruspalkkaa ja hänen yhtä lailla tehdessä hyvää tulosta pääsee heti nauttimaan MBO kertoimista. Eli eri kanavista rekrytoitavat henkilöt eivät voi olla eriarvoisessa asemassa.
- Mielestäni eri lohkojen tulospalkkioiden ansaintamahdollisuudet poikkeavat toisistaan liian paljon. Esimerkiksi BC Midi loholla on huomattavasti suuremmat mahdollisuudet saada aikaan voimakas kasvu verrattuna BC Upper lohkoon. Upper lohko on enemmän sidoksissa rakennusalan tilanteeseen. Toisaalta isot asiakkaat eivät kasva yhtä voimakkaasti kuin pk-yritykset.
- Mielestäni nykyinen palkka euroissa (vaikka saisikin kohtalaiset tulospalkkiot) ei vastaa työn vaatavuutta ja työhön käytettävää aikaa. Työpäivät venyvät helposti pakostakin 10 tuntiseksi ja ovat kuitenkin mentaalilla tasolla usein kuluttavia.

Itse näkisin mieluisimman suunnan kiinteän palkkaosuuden suurentamisessa ja tulosperusteisen osuuden

vähentämisessä tätä myötä. Lisäksi omasta mielestäni MBO kertoimella 1. tulisi olla ns.

peruspalkka/takuupalkka eli kiinteäosa sekä sen euromäärä tulisi pitää samana mitä se nykyäänkin on.

Muuttuva osuus tulisi mielestäni olla tavoiteperustainen ja tavoitteet suunnitella pääasiassa yhdessä esimiehen kanssa.

Kiitos että teitä kiinnostaa myös meidän mielipiteemme.

- Olen MBOn+kiinteän puolesta. Ainut ongelma on se, että palkka ei kulje uran mukana käsi kädessä. Olen tehnyt kasvua ja hyvää tulosta vuodesta toiseen (yli 5v.), silti tienaan vuosi vuodelta vähemmän. Se ei mene järkeeni, vaikka se firmalle hienosti tottakai sopiikin.

Ehdotukseni on, että hyvästä vuodesta (lue: myynnin kasvun vuosi, ei PMP-mittarit) tulee selkeä korotus

kiinteään ja MBO-osuuteen. Ei 1%-yksikköä tai 2%-yksikköä, vaan 5-10%.

- Kiinteä + MBO mielestäni ok.

MBOn olisi oltava sellaiset, että esimies osaa vastata niihin koskeviin kysymyksiin. Näin ei nyt tapahdu. En usko, että missään tiimissä näin tapahtuu. Järjestelmässä on liian monta aukkoa. Mielestäni "aukkoja" tulisi

kirjata paperille, jotta käytännöt ja tiedot olisivat kaikilla samat esim. Mitä maksetaan yli kuukauden sairaslomalla? Miten miten MBO:t reagoivat kun joku kvartaali sakkaa syvästi, vaikka muut hieman plussalla tai toiste päin?

Palkkakeskusteluiden lähtökohtana oli jakaa sama raha oikeudenmukaisemmin. Nyt palkkasäästöjä on teknareista satoja tonneja, joten tavoite ei ole toteutunut.

MBO 2 on mielestäni tänävuonna huonohko. Mittari on lähes kaikkien SMART tavoitteiden vastainen. Idea on hyvä! Idea on hyvä, mutta mittaristo on yhtä salamyhkäisyyttä. Arvion tilanteesta saa noin joka toinen kuukausi. Olisiko meillä yksinkertaisempaa mittaria joka olisi helposti laskettavissa?

Onko Teknareille oikeasti hyötyä siitä, että heinäkuun bonari maksetaan kesäkuussa? Elokuu on aika kylmää kyytiä. Mikä on rahallinen hyöty teknareille? Olisiko maksutapa aika lopettaa?

Kaikista pahinta palkkauksessa on kusetuksen maku, joka maustaa kaikkia yritysjohdon päätöksiä. Maku myrkyttää kollegoiden väliset keskustelut ja firmalta tulevat ohjeet. Tästähän nämä kaikki ongelmat johtuvat.

- Nykyinen palkkamalli on edelleen epäoikeudenmukainen. Lohkot on jo nyt segmentoitu niin, että toisilla ei todellakaan ole niin hyvät ansaita mahdollisuudet kuin toisilla. Toivoisin, että palkkatiimi saisi vihdoin aikaiseksi palkkamallin, joka olisi kilpailukykyinen sekä oikeudenmukainen työmarkkinoilla. Toivoisin myös, että voisimme keskittyä tekemään laadukkaita asiakas käyntejä (joka varmasti pitkällä juoksulla toisi enemmän rahaa), kuin juoksemaan vaan ottamassa pois asiakkaan rahat MBO:n toivossa.

- En ole itse ollut vielä talossa hirveän kauan, mutta itselleni tärkeää työssä viihtymisen kannalta on palkkakehitys eli palkan kasvaminen kun ammattitaito kehittyy. Tottakai on erilaisia vuosia ja myynnillä täytyy olla osuus palkkaan ja siinä suhteessa tulojen vaihtelu on ihan hyväksyttävääkin.

Nyt kuitenkin ongelmana on se, että ns hyvänä vuotena (kun asiakkaila on paljon töitä ja myyntiä todennäköisesti saa enemmän kasaan) saa hyvää palkkaa, mutta seuraavana vuotena kasvu todennäköisesti on vaikeampaa saavuttaa. Eikä näin ollen ole kovin motivoivaa, kun vuosikausia töissä ollut (ja varmasti hyvä myyjä) ei juurikaan saa provisiota.

- En ole itse ollut vielä talossa hirveän kauan, mutta itselleni tärkeää työssä viihtymisen kannalta on palkkakehitys eli palkan kasvaminen kun ammattitaito kehittyy. Tottakai on erilaisia vuosia ja myynnillä täytyy olla osuus palkkaan ja siinä suhteessa tulojen vaihtelu on ihan hyväksyttävääkin.

Nyt kuitenkin ongelmana on se, että ns hyvänä vuotena (kun asiakkaila on paljon töitä ja myyntiä todennäköisesti saa enemmän kasaan) saa hyvää palkkaa, mutta seuraavana vuotena kasvu todennäköisesti on vaikeampaa saavuttaa. Eikä näin ollen ole kovin motivoivaa, kun vuosikausia töissä ollut (ja varmasti hyvä myyjä) ei juurikaan saa provisiota.

Tähän ongelmaan toivoisin paneutumista. Kiitos!

- Nykyinen tulospalkkiojärjestelmä ei ole kannustava. Vaikeina aikoina jää jo valmiiksi edustajalle vähemmän palkkaa käteen ja tuntuu siltä, että tämä nykyinen järjestelmä jopa rankaisee edustajaa vaikeassa markkina ja taloustilanteessa. Eikä ns "ykkösen kertoimeen" pääsemisenkään autuaaksi tee. Pientä turvallisuuden tunnetta tuova kiinteä osuus on liian pieni enkä pysty käsittämään, että on niin vaikeaa luoda tulospalkkiojärjestelmä, jossa ei tulisi kuukausia ilman MBO:ta. How hard can it be. Myöskin autoedun muoto kaivaa mieltä. Liikkuvasta maamerkistä ei tule verotusarvohelpotuksia eikä ketään ole huomionut autoedussa että auto on aina täynnä työkaluja. Ai on vai? No siinä tapauksessa kukaan ei ainakaan ole huomionut että jos autoa haluaa käyttää päivittäin myös omaan ajoon, on se tyhjennettävä ja lastattava joka aamu ja iltapäivä, tämä vie helposti sen kokonaisen tunninkin päivästä. Nykyisestä järjestelmästä tulisi ehdottomasti saada kannustavampi ja rohkaisevempi. Tullessani Hiltille, haastatteluissa avattiin palkkamallia ja maalattiin kultaämpäriä sateenkaaren päähän sanomalla että "alle ykkösen kertoimeen on todella vaikea päästä". Guess what, täällä muuta tapahdukkaan, eikä se valitettavasti ole mistään muusta kiinni kuin asiakkaiden työtilanteesta. Lisää turvallisuuden tunnetta toivoisin suuremmalla kiinteän palkan osuudella. Kannustavuutta toivoisin saavutettavan kovemmilla kertoimilla.
- Hyvän vuoden jälkeinen huonompi vuosi vie palkan liian helposti pelkälle kiinteälle palkalle, joka on mielestäni liian pieni vs. kiinteä + täydet MBO:t. Hyvän vuoden jälkeen kiinteään palkkaan pitäisi tulla reilu korotus esim. 5-

10%.

MBO 1 on ok, vaihdetaan euomäärä vain kasvuprosenttiin takaisin (pysyis kärryillä paremmin), mutta MBO 2 on tällä hetkellä erittäin epäselvä. En tiedä tarkalleen mistä se koostuu ja kuinka siihen pystyy vaikuttamaan. Lisäksi MBO 1 ja MBO 2 sotii toisiaan vastaan. MBO 1 myydään paljon ja MBO 2 ei lisälennuksia, eli vaikeutetaan myyntiä. Pienikin lisälennus vaikuttaa MBO 2:en. Ymmärtääkseni.

MBO 2 voisi olla suoraa tiimimyyntin kasvu ja jokaiselle myyjälle kehitettäisiin joku kulu-budjetti. Jos se tiimi tähän palkkaushommaan täytyy edes ottaa, koska vaihtuvuus on ollut viimeaikoina niin älyttömän suurta. (ärsyttää, kun lohko on tyhjiillään ja uuden kaverin opettaminen vie suuren osan ajasta tiimin vetäjältä)

Lisäksi MBO:n ylimenevät osuudet vois laittaa maksuun kerran vuodessa tai maksimissaan 2 kertaa.

- Mbo2 mittari on kannustava vain niin kauan, kun siihen vaikuttaminen koetaan mahdollisena. Jos kertoimien nostaminen vaikuttaa ponnistelusta huolimatta vaikealta, koetaan mittari typeräksi ja tarpeettomaksi.

Yksi palkkauksemme selkeä heikkous on edellisten vuosien hyvien tuloksien huomioiminen tämän vuoden palkkauksessa. Vaikka lohkoilla onkin laskennallisesti vielä reilusti otettavaa, on tuon kasvun löytäminen paikoitellen vaikeaa.

Varsinaisen tavoitepalkkajärjestelmän ohella keskusteluissa tulisi myös käsitellä työsuhte-etujen tilanne. Nämä ovat kuitenkin olennainen osa palkkausjärjestelmäämme. Auton pitäminen työsuhteautona on hieman kyseenalaista, kun auto on teipattu ja täynnä demo-kamoja. Etenkin jos autosta täytyy maksaa sen täysi verotusarvon mukainen kustannus. Tietenkin jokainen voi halutessaan luopua tuosta etuudesta, mutta se ei olekaan nyt tämän kommentin ydin. Ydin on se, että nykyinen käytäntö asettaa edustajamme epäedulliseen asemaan suhteessa muihin vastaavassa tehtävässä työskenteleviin henkilöihin. Tämän ohella autohankinnoissa tulee kysyä myös kentän mielipide!

Näiden ohella tulisi selventää mitä tulospalkkio-osuudelle tapahtuu henkilön irtisanoutuessa tai vaihtaessa tehtävää yrityksen sisällä. Liikkeenjohdon vastaus tähän kysymykseen ei voi olla: "me emme suunnittele palkkausta poislähtevien ehdoilla". Seikka on kuitenkin olennainen osa työsuhdetta ja sen selventäminen auttaa osaltaan poistamaan palkkajärjestelmäämme liittyvää epäselvyyttä ja mystiikkaa.

- Omalta kohdaltani tulospalkkauksen mittarit ovat huonot asiakaspohjasta johtuen. Lohkollani on suurin osa pieniä asiakkaita, joille HOL ja TKP eivät ole sopivimpia tapoja toimia. Enkä usko sitäkään, etten osaisi myydä esim. työkalupalvelua asiakkaalle. Esimerkiksi työmaat ovat niin pieniä, että siellä ei ole tietokonetta saatavilla Hollin kautta tilaamista varten, ostotiheys on sen verran harvaa jne. Samoin työkalupalvelun kautta mene huonosti koneita, vaikka konemyynti on muuten ihan hyvä. Myynti on mennyt hyvin, mutta siitä ei saa rahallista korvausta, eikä pelkällä kiitoksella elä. Palkkamutoksen jälkeen käteen on jäänyt vähemmän rahaa kuin aikaisemmin. Mielestäni olisi reilumpaa, että peruspalkkaa nostettaisiin ja MBO:n osuus olisi sitten pienempi, koska tämänhetkiset mittarit rankaisevat ainakin minua kohtuuttomasti. Työmäärään nähden palkka ei ole hyvä ja itse olen ainakin niin kunnianhimoinen, että pienempi mbo-osuus ei vaikuttaisi työtehooni. Hyvä peruspalkka sen sijaan palkitsisi enemmän.
- Ongelmana mielestäni on tällä hetkellä liian pieni kompensatio "huippu" myynneistä. Jos myyjä tekee erittäin hyvää tulosta, pitäisi myyjän saada myös erittäin hyvää palkkaa. Mielestäni palkkajärjestelmä ei ole tarpeeksi motivoiva myyjän huippusuorituksia varten.
- Siirtymä tuonut tietysti haasteita. OK. Koen etten näe palkkalapussa edellisen kuukauden tuloa reaaliaikaisena, plussaa on mutta kertoimet eivät realisoitu, tasauksetko sekoittavat palkakehityksen seuranta? tai ymmärtämystä. Inhimillisten erehdysten takia välillä palkkaa tulee liikaa ja seuraavassa tilissä vähän vähemmän. Vaikea seurata todellista tulonkehitystä. Seurattavuuteen huomioita.
- Kasvumittarit realistisemmin alueen ennusteen mukaan. Kiinteä palkkaosuus suuremmaksi.

TEEMAHAASTATTELUN RUNKO:

- Miten palkkasi on sidottu yrityksen tavoitteisiin, sekä tulokseen ja miten tässä on mielestäsi onnistuttu?
- Miten koet, että yrityksessä päätetään palkkaukseen liittyvistä asioista?
- Miten koet yritysjohdon toimivan palkitsemiseen liittyvissä asioissa?
- Miten jako kiinteän ja muuttuvan palkan osalta on mielestäsi onnistunut?
- Miten koet, että palkkaus vastaa työn vaativuustasoa?
- Miten järjestelmä sopii mielestäsi organisaation toimintatapaan?
- Miten huolellisesti palkkaukseen liittyviä asioita on mielestäsi perusteltu yritysjohdon osalta?
- Miten totuudenmukaisena pidät tiedottamista?
- Miten koette voivanne sitoutua tehtyihin päätöksiin?
- Miten palkkatyöryhmän työskentely alkoi?
- Mitä tekijöitä palkkajärjestelmää suunniteltaessa tulisi mielestänne huomioida ja kuinka ne on nykyisellään huomioitu?
- Mikä on nykyisen järjestelmän suurin epäkohta?
- Mikä olisi mielestäsi oikeudenmukainen tapa jaolle?
- Koetko, että palkkajärjestelmä kuvastaa yrityksen arvoja?
- Koetteko, että olette voineet tuoda avoimesti esiin näkemyksiänne nykyisestä palkkajärjestelmästä?
- Jakautuvatko palkkiot yrityksessä mielestäsi oikeudenmukaisesti?
- Oletko tyytyväinen nykyiseen kokonaiskompensatioon ja tulospalkkioihin
- Pidättekö käytettyjä tulospalkkiomittareita ja niiden skaalausta oikeidenmukaisina?
- Näettekö jotain haasteita oikeudenmukaisen päätöksenteon osalta yrityksessänne?

Liite 9. Tutkimuksessa esittämättä jätettyjen vastauksien luokittelu ja teemat.

Luokittelu	Teema	Kommentti
Rakenne	Palkkataso	"Mun mielestä tää on juuri se termi mikä ei vastaa. Työ on kuitenkin aika vaativaa. Mun mielestä tää työ on kuluttavaa, vaativaa ja työpäivät venyy usein aika pitkiks, ni siihen kompensaatiosuhteeseen mä toivoisin just parannusta. Et jos alkas muuttan vaikka meidän palkkaa tuntipalkaks, ni kyllä se aika alhaselle tasolle jää. Siihen toivoisin kyllä parannusta."
Rakenne	Palkkataso	"No ei vastaa, jos miettii sitä kuinka paljon meidän pitää tehdä töitä ja mitä yritys itse haluaa, mitä kaikkea pitää täyttää. Seurantaa ja kaikkea hirveen paljon, mitä ei työpäivän aikana ehdi tai pysty tekemään. Ne siirtyy sitte iltahommiin. Niin, jos siitä yritetään niinku tuntipalkkaa laskee, ni paremmin tienaa joku perustimpuri rakennustyömaalla. Se ku lähtee työmaalta, niin hanskat tipahtaa ja työt ei seuraa kotia. Mitä työn vaativuus on ja mitä yritys vaatii, palkka ei nyt siinä suhteessa vastaa toisiaan."
Rakenne	Palkkataso	"Se suurin gäppi mikä meillä mun mielestä tulee, mitä tuttuja tiedän samalta myyntialalta, ni on ehkä se kiinteen määrä. Se on meillä huomattavasti alhaisempi kuin muualla. Henkilökohtaisesti en koe, että mun tekeminen muuttuu, vaikka ois kokonaan kiintee liksa. Yleisesti sais ehkä olla palkkataso parempi."

Luokittelu	Teema	Kommentti
Rakenne	Mittarit	"Käytännössä mä nään, et se heikkous on just siinä et ku se on kasvu kasvu päälle, ni se on, se on haastavaa ja kuluttavaa. Tässä on niinku yleinen näkemys se, että joka vuos kasvu, kasvu, kasvu - varsinkin ku markkinatilanne ei oo välttämättä niin hyvä rakennusalalla tällä hetkellä."
Rakenne	Mittarit	"Kyllähän se pitäisi kaikilla olla sama nuo CM katekertoimet ja samanlainen taulukko. Sitä mä en tiä sitte, niillä on varmaan ne summatkin aivan erit, vaikea sanoa sitä. Mä en tiä minkälaista bonusta heille tulee. Mutta samanlaiset käppyrät pitäis olla meilläkin. Samasta maksetaan meille ja niille. Kaikilla pitäisi olla sama taulukko..."

Luokittelu	Teema	Kommentti
Rakenne	Myyjän riski	"No ei ne oikein oikeudenmukaiset oo. Se, että teet kasvu, niin talohan pärjää koko ajan paremmin, mutta sun oma kerroin ei oo sitte niin jyrkkä. Senhän pitäis suhteessa jyrkentyä samalla lailla koska talolle tulee enemmän ja enemmän rahaa ja profiittia. Niin kyllä sen pitäis kulkeutua sitte sille myyjällekin, että se kerroin paranis sillä muuttuvalla osalla. Alueellisia eroja ei huomioida. Mikäli alueella ei rakenneta, eikä saneerata, niin se vaikuttaa merkittävästi kauppaan, vaikka sää rappaat ja juokset enemmän, etkä siltikään pääse edes siihen viime vuoden myyntiin ja sillä tippuu käytännössä kiinteälle kuukausipalkalle."

Rakenne	Myyjän riski	"Rakentamisen volyymi on hiipunut ja se vaikuttaa suoraan. Tienasin mää viime vuonna toistakymmentätuhatta vähemmän kuin edellisvuonna. Kyllä sillä on aika iso merkitys vuosiansioon. Ainakin mulle sillä on iso merkitys."
Rakenne	Myyjän riski	<p>"Yrityksen kannalta varmasti toimiva systeemi. Se maksaa vain ja ainoastaan ulos silloin, kun työntekijä tekee hyvän tai vielä paremman suorituksen. Se rajoittaa omaa riskiään sillä, jos työntekijällä ei mene hirveen hyvin, eli alueella jos myynti ei vedä ni ei tarvi siitä myöskään sitte maksaa. Yrityksen kannalta, kun se hakee kannattavaa kasvua, ni tokihan se on toimiva systeemi."</p> <p>Pidätkö edellä mainittua oikeudenmukaisena?</p> <p>"En. Ottaen huomioon sen, että jos tarkoitus on sitoa ihmisiä yritykseen, sitouttaa. Niin siinä tilanteessa kun myyntialue on riittävän suuri, niin se kompensatio, eli palkkaus tässä tapauksessa, niin sen pitäis ottaa huomioon se, että miten näin ja näin isolla myyntialueella."</p>

Luokittelu	Teema	Kommentti
Jaon oikeudenmukaisuus	Horizontaalinen vertailu	"Eikä meillä oo mitenkään lohkojakaan ajateltu, että minkalaisia lohkoja, niissä ei oo mitään vaikuttavia tekijöitä. Jos ajatellaan pääkaupunkiseudun putkiedustajaa, ni sillä on putki ja ihan samanlainen alue kun itselläni, mutta mulla on vaan vähän isompi kenttä ja mulla on kaikki asiakkaat. Tätä ei oo mitenkään eritelty, että minkälainen asiakaskunta on tai mitä asiakassegmenttiä joutuu käsitteleen. Joillakin on kaks asiakassegmenttiä ja toisella voi olla kaikki. Näitä asioita ei meidän järjestelmässä huomioida mitenkään. Vaatimustasohan on ihan erilainen, että onko LVIS edustaja kellä on sähköliikkeit versus että sulla on kaikki toimialat mitä meillä on ja myyt niissä tuotteita. LVIS edustajan ei tarvitse tietää suhteessa mitään, eikä se tiedäkkään. Meillä joka laitteesta täytyy tietää kaikki mahdollinen. Installaatiosta, kaikesta kaikki mahdollinen ja sehän vaatii sitä, että jokainen pelaa. Semmoisella loholla joutuu tekemään ite enemmän töitä, että oppii kaikki vehkeet tuntemaan ja tietää joka ainoan sovelluksen mitä sun alueella asiakas tekee, sun pitää ite tajuta mitä ne tekee. Sitte jos on paljon pienempi toimialaryhmä, niin on siellä paljon helpompaa työskentelykin."
Jaon oikeudenmukaisuus	Horizontaalinen vertailu	"...vaikka tulosta tulee, ni ei se niin älytön summa oo ja mitä tossa on nyt kuullu noita vanhoja kettuja, et miten MBO kertoimet on aiemmin ollu, sillan kun tää MBO järjestelmä tuli meille käyttöön, ni toivoisin et palattas ehkä vähän sinne muutamien vuosien taakse."

Luokittelu	Teema	Kommentti
Jaon oikeudenmukaisuus	Ulkoinen vertailu	"Kyl mä nostaisin ehkä aktuaaliset summat eniten esiin. Henkilökohtainen mielipide on se, että MBO ykkösosa, eli se ensimmäinen puolikas - sitä voitais mieltii, et löytyykö siihen parempaa ratkasua ku tää kasvua kasvun päälle malli. Sitte se kiintee osa mun mielestä voitais tarkistaa, että onko ne millä tasolla. Se on ikävää jos jengii lähtee täältä sen takii et ne saa pari tonnii niinku enemmän suoraan lapaseen jossain muualla. Kuitenkin hieno firma meillä, ni mun mielestä funtsimisen paikka."
Jaon oikeudenmukaisuus	Ulkoinen vertailu	"...jos mennään vielä vertailemaan tuonne muualle, ni kyllähän me löydetään sieltä toisenlaisia tuloksia ja nimikkeitä mistä samalla työllä ja tekemisellä nautitaan huomattavasti toisenlaista, parempaa palkkaa."

Luokittelu	Teema	Kommentti
Jaon oikeudenmukaisuus	Vertikaalinen vertailu	"Sitä mä en ymmärrä, että tuolla konttoriporukalla on erilaiset kertoimet kun meillä. Me ei saada sieltä niin hyvin. Syynä on varmaan se kun pojat ovat määritelleet itselleen kertoimet."
Jaon oikeudenmukaisuus	Vertikaalinen vertailu	"Pitäisi oikeesti maksaa siitä hyvästä työstä niille ihmisille ketkä sitä oikeesti tekee. Näissä kriteereissä on jotakin mätää tai sitten ei vaan haluta nähä sitä asiaa."
Jaon oikeudenmukaisuus	Vertikaalinen vertailu	"...tiettyjen tehtävien välillä sitä eroa on mun mielestä vähän liikaa. Esimerkiksi se, että normaalissa myyntitehtävissä niin sanotusti myymäläkentässä olevan ihmisen kompensatioon verrattuna edustajan saamaan kompensatioon, kun ne on aika lähellä toisiaan, vaikka edustaja kantaa sen ns. riskin siitä asiakkuudesta. Sanotaanko näin, että se raha mitä maksetaan siitä riskistä mikä otetaan ni on vähän niinku epätasapainossa."

Luokittelu	Teema	Kommentti
Menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus	Puolueellisuuden estäminen	"Mulle jäi vähän semmonen fiilis, että paikatellen sitä tehdään sen vuoksi, että on luvattu tehdä. Ei sen takia, että oikeesti oltas sitouduttu siihen, että tällä pyritään luomaan parempaa työpaikkaa ja niin päin pois. Mulla jäi vähän semmonen fiilis, että tässä yritetään hiljentää palkansaajat ja saaha ne hyväksymään joku näkemys, mikä on ollu yritysjohdolla jo alun perinkin."
Menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus	Puolueellisuuden estäminen	"No onhan siinä haasteita kun toimitusjohtaja ite sanelee minkälainen järjestelmä tulee. Siihen ei oo kellään mitään sanomista. Siinä on aika paljon haasteita. Ei se oikein muuten onnistu kuin sillä, että toimitusjohtaja ulos. Tällä hetkellä toimitusjohtaja sanelee minkälainen palkkajärjestelmä on ja minkälainen se tulee olemaan. Palkkoja ei lähdetä nostamaan kun nousee kulut."

Menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus	Puolueellisuuden estäminen	"Nykyinen miten sopii yrityksen toimintatapaan (tauko). Kyllä se varmaan yritykselle sopii, mutta ei se edustajille sovi. Yrityksellehän se on hirvu kannattavaa, yritys pärjää paremmin. On siinä se pointti, että meille on palkattu niin paljon edustajia lisää, että jotenkinhan ne rajaa sitä, etteivät palkkakulut kasva pilviin. Kuitenkin samalla tuntuu, ettei myynti kasva samassa suhteessa, mitä ollaan palkattu porukkaa lisää. Mun mielestä ei ole aivan mennyt niin, jos vertaa edellisvuosien myyntiä ja miettii kuinka paljon nyt on edustajia lisää. Yrityksen myynti ei ole kasvanut niin paljon kun olisi pitänyt kasvaa."
--	----------------------------	--

Luokittelu	Teema	Kommentti
Menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus	Oikaistavuus	"No tokihan ne voi tuoda avoimesti esiin, mutta vaikuttaako se mihinkään on vähän eri asia. Ainahan näistä saapi valittaa, puhua, sanoa ja niin päin pois, mutta onko se vain sanojen helinää on eri asia sitte. Johtuen juurkin siitä aikaisemmasta keskustelusta, että kuka määrittää sen miten palkkaa maksetaan ja miten se muodostuu, ni johtuen juurikin siitä." - Vastaaja viittasi aikaisemmassa vastauksessa siihen, että toimitusjohtaja ja henkilöstöjohtaja sanelevat järjestelmän.
Menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus	Oikaistavuus	"Ne käytiin läpi silloin, ne epäkohdat, mitkä pitäis muuttaa ja hän aiko ottaa niihin kantaa ja muutaman kerran ku istuttiin, ni saatiin aivan erilainen esitys naaman eteen. Toimari ja HR päällikkö kirjoittivat kyllä kaikki ylös, mutta ei niistä sitte niinkö tullu mitään."
Menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus	Oikaistavuus	"Kyllähän se alkoi erittäin hyvissä merkeissä...Siellä puhuttiin paljon, siellä heitettiin ideoita ja siellä puhuttiin. Mun mielestä se oli erittäin hyvä, mutta vähän semmonen maku siitä jäi suuhun, että mitä me viime kesänäkin puhuttiin, niin siellä oli vaikka mitä hyviä ideoita ja niin pois päin ja niitä piti jatko työstää, mutta sitte mentiin jo lähemmäs joulua ja sieltä tuli firmalta esitys, että tämmönen on tää palkkausmalli ja sitte tämä meidän palkkatiimi sano, että ei me haluta että tätä esitellään mihinkään ja meidän mielestä tää ei oo hyvä, eikä sinne päin mitä kesällä puhuttiin. Niin se vaan sitte kuitenkin kick-offissa tämä palkkamalli tuotiin esiin ja sillä mentiin sitte. Eli siinä se tavallaan sitte se kuuntelu loppuki ja se keskustelu. Että siinä kävi sitte niin."

Luokittelu	Teema	Kommentti
Menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus	Edustettavuus	"(Naurua), joo. Tuota (tauko). Päätäminen mielestäni tulee lähestulkoon yksipuolisesti johtoryhmän kahden henkilön mietinnän tuloksena - henkilöstöjohdon ja yrityksen toimivan operatiivisen johdon toimesta, eli käytännössä toimitusjohtaja ja henkilöstöpäällikkö viime kädessä sanelee sen, miten se homma oikein menee."

Menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus	Edustettavuus	<i>"No aika lailla se toimitusjohtaja määrittää, että mitä kukanenkin saa. Palkkatyöryhmä oli, mutta ei sillä ollut paljoa sanavaltaa, kaikki saneltiin suuhun. Mitä ehdotettiin, niin torpattiin ja meidän suulla puhuttiin suunnilleen, että mitä me toivottiin. Tämmönen järjestelmä tuli kun mitä toimitusjohtaja ite halus, mikä on talolle kannattavaa. Ei oikein pystytäkään vaikuttamaan mitään, vaikka palkkatyöryhmä olikin, niin ei sillä ollut paljon päätäntävaltaa."</i>
---	----------------------	--

Luokittelu	Teema	Kommentti
Menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus	Eettisyys	<i>"(Pitkä tauko) Mielestäni se ei ole oikeudenmukainen, elikkä se ei tällä hetkellä klikkaa meidän arvojen kanssa."</i>
Menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus	Eettisyys	<i>"...kokonaisuus ei kuitenkaan työntekijän kannalta oo sillä tavalla, että se siitä hyötyy. Jos ite yrittää, että muuten just yrityksellä on aivan älyttömän hienot tavoitteet ja arvot, että mä haen lähinnä sitä, että jos niiden mukaan toimitaan, niin kaikilla pitäis olla ideaali maailmassa hyvä mieli ja mennään samaan suuntaan."</i>

Luokittelu	Teema	Kommentti
Vaikutukset	Luottamuksen puute	<i>"Kaikki mitä kommunikoidaan on tavallaan jonkun lausuntoja, et näin se on, uskokaa ku mä sanon. Ja kun on tultu tiettyyn pisteeseen, että se tietty luottamus siihen kyseiseen henkilöön voi olla heikentynyt tai ylipäätensä siihen yrityksen rehellisyyteen näissä asioissa voi olla heikentynyt..."</i>
Vaikutukset	Luottamuksen puute	<i>"No kyllä se on epäilyksiä jättänyt, muillekin kun minulle. Se seuranta on vaikeeta, ei niitä pääse sitte niinku toteen näyttämään. Sanotaanko, että ei ole saatu haltuun semmosta tietoa mikä sieltä lakisääteistöä olisi oikeestaan kuulunu. Ne on kaikki semmosii, jotka jättää sitte myöski epäilyksen siemeniä, että mikä siellä nyt on ku ei näitä asioita voida kuitenkaan sitten kertoa, vaikka lakikin näin vaatii. Tosin ei oo sitte kyllä ihan lakiin perustuen lähetty viimiseen asti vaatimalla vaatimaan, vaikka sekin on tuotu kyllä esiin, että nää on lakiin perustuvia asioita, mitkä pitäis antaa käyttöön. On sitte kuitenkin menty siinä kohtaan pikkusen alta riman ja annettu, sanotaanko, asian viedä itseämme myöskin. Se on tietty vähän semmosta omaan nilkkaan ampumista. Se on myöskin semmonen mitä nyt taktiikkana käytetään hyväksi. Sitä, että painetaan vaan, painetaan vaan, ne antaa periks kuitenkin."</i>

Vaikutukset	Luottamuksen puute	"Mää en tiedä, mutta mää kuvittelen, että tämmönen ihmisten rutina, että jos ihminen rutisee sillä on asiat huonosti ja jos ei rutise, niin ne ovat hyvin. Sitä kautta, siihen pohjautuen mä kuvittelen kyllä et täs on tavallaan semmosta jos ei sisäpiiri ajattelua, mut tavallaan oman ympäristön (tauko). Jos mä leimaan nuo päättäjät, yritysjohton, ni ne pyrkii sen oman lähiympäristönsä pitämään hiljaisena, elikkä siellä on ne asiat kunnossa. Ja tosiaan kun ei kuitenkaan sitä valitusta kuulu ja mitä kauemmas mennään ni se homma häiriintyy. Siinä kohtaa ei oookaan enää se tarina kunnossa."
--------------------	---------------------------	--

Luokittelu	Teema	Kommentti
Vaikutukset	Turhautuminen	"Jos sää jonkun pienen korotuksen sitten saat siihen peruspalkkaan, vaikka miten hyvän vuoden teet, niin se ei niinku loppupeleissä hirveesti lämmitä. Tulee vain semmonen olo, että tässäkö tää kiitos sitten oli."
Vaikutukset	Turhautuminen	"Kyllähän meillä puhe ja se mielipide muodostui yhteinen - viesti mitä lähdeittiin sitten eteenpäin yrittämään ja viemään (tauko). Mut ei se (tauko). Siihen se loppuviimeeks oikeestaan porukka turhatukin. Kun niin helppo meidän asia oli kuulla ja jättää samalla kuulematta ja tehdä kuitenkin yritysjohtosta katsottuna se päätös. Ottamatta huomioon palkkatiimin ja sitä kautta kentän ääntä."

Luokittelu	Teema	Kommentti
Vaikutukset	Motivaation ja sitoutumisen lasku	"Sanotaan näin, että mitä firma on esimerkiks linjannu, ni palkkatiimi ei ole viime päätöksiä tukenu, mutta ne on silti implementoitu. Toivoisin vähän semmoista avoimempaa (tauko). Myös tai nimenomaan johdolta sitä, että vielä avoimemmin keskustellaan asioista ja yhdessä yritetään kehittää semmonen malli. Et vähän niinku tuntunu jopa turhalta istuu siellä palkkatiimissä. Vaikka on tuotu epäkohtia kentältä esille ni ei ne - niitä on kyllä kuunneltu, mutta sitte ei oo. On ollu se päätös ehkä jo valmiiks tehtynä ja sanotaan näin, että ei siihen sitte helppo oo mukautua. Toki sen mukaan eletään mitä tulee, mutta ku ei oo välttämättä ihan samaa mieltä, ni kyllä se on vaikee henkilökohtaisesti siihen sitoutua et olis tyytyväinen."
Vaikutukset	Motivaation ja sitoutumisen lasku	"Jos ajatellaan, että sulla on ollut edellisvuonna satatuhatta myynti ja nyt on 85 tuhatta, niin sää et saa kun kiinteän palkan, niin onko se hirveän motivoivaa? Sää oot kuitenkin talolle tuonut ihan kohtuudella rahaa, niin kyllä se vähän niinku syö motivaatiota siinä vaiheessa sitten ylipäättänsä. Siinä tulee minusta yksi semmonen epäkohta."

Liite 10. Kehitysehdotukset ja suositukset.

Saatujen tulosten valossa voidaan antaa tiettyjä kehitysehdotuksia ja suosituksia yritykselle, sekä koko konsernille. Konsernin osalta suosituksena voidaan pitää sen hallinnollisen roolin lisäämistä palkitsemisjärjestelmien toimivuuden varmistamiseksi eri yksiköissä. Nykyisten käytäntöjen perusteella organisaatioiden toimitusjohtajat päättävät käytössä olevista palkitsemisjärjestelmistä, jotka saattavat poiketa merkittävästi eri maiden välillä. Yritystasolla operatiivinen johto voi kasvattaa omaa tulospalkkiotasoa pienentämällä palkkakustannuksia. Menettelytapojen osalta tämä voi johtaa epätoivottavaan toimintaan ja saattaa pahimmillaan olla konsernin arvojen vastaista. Eri yksiköissä käytössä olevat tulospalkkiojärjestelmät hyväksytetään konsernilla, mutta käytännössä palkitsemisjärjestelmien toimivuutta ei arvioida suhteessa henkilöstön kokemuksiin, henkilöstökyselyä lukuun ottamatta. Hyväksyntämenettelyä voidaan nykyisellään pitää puutteellisena, eli järjestelmän tavoitteisiin, rakenteeseen, toimintoihin ja vaikutuksiin ei paneuduta syvällisemmin.

RAKENNE - Yrityksen tulisi tarkastella yrityksen teknisten myyjien peruspalkkataso. Tarkastelussa tulisi varmistaa myyjien palkkatason riittävyys, sekä huomioida mahdolliset henkilöiden väliset erot, joita ei pystytä selittämään nykyisen palkkapolitiikan valossa. Yrityksen strategiassa ihmisille annetaan hyvin suuri painoarvo. Palkitsemisen kokonaisuuden tulisi tukea tätä tavoitetta. Strategisen palkitsemisen näkökulmasta muiden yritysten palkkataso ei ole keskeisin lähtökohta palkkojen määrittämiselle, vaan yrityksen tulisi rakentaa sen tavoitteita tukeva ja toimiva palkitsemisjärjestelmä. Yritys ei enää nykyisellään käytä takuukertoimia tulospalkkioiden osalta. Tulospalkkioiden ollessa olennainen osa peruspalkkaa on yleinen periaate käyttää takuukertoimia, millä varmistetaan riittävä palkkataso. Rakenteellisesti yrityksen palkitsemisjärjestelmää voisi selkeyttää sovitun kiinteän palkan määrittäminen myyjille. Tulospalkkiot voitaisiin käsitellä näin puhtaina tulospalkkioina. Myös tulospalkkioiden osalta pitäisi niin ikään tarkastella saatujen palkkioiden riittävyys. Saatujen tulosten valossa yrityksen tekniset myyjät eivät pitäneet nykyistä kasvuperusteista MBO1 tulospalkkiomittaria toimivana ja myyjiä motivoivana. Tulospalkkiojärjestelmän tarkastelu ei kuitenkaan yksistään riitä, vaan lisäksi tarkasteluun pitäisi ottaa myös palkitsemisen kokonaisuus. Palkkioiden jaon perusteet ja niiden suuruus tulisi puntaroida tarkasti. Palkkioiden jakautuminen koettiin nykyisellään epäoikeudenmukaisena.

Myyntilohkojen rakenteen osalta yrityksen tulisi huomioida lohkojen väliset eroavaisuudet, jotta järjestelmä olisi tasapuolinen. Myyjien suoritusta eriarvoistavat tekijät tulisi huomioida esimerkiksi epätasaisesti jakautuvien tuki resurssien ja myyntikanavien osalta. Tutkimuksessa on esitetty kirjallisuuden osalta keskeisimmät lohkojen rakenteeseen vaikuttavat tekijät, jotka tulisi sisällyttää palkitsemisjärjestelmään. Myyntikiintiöiden tavoitteiden asettamisessa tulisi huomioida myyjien myyntilohkojen maantiede, segmentointitaso, myyntikanavat, sekä lohkon potentiaali asiakasmäärän, toimialan ja markkinoiden osalta. Tällä voidaan varmistaa myyjien tasapuolinen ja tasa-arvoinen kohtelu, mikä on keskeistä oikeudenmukaisuuden näkökulmasta. Myyjän kohonnutta riskiä tulee kompensoida palkitsemisen kautta ja tämä voidaan tehdä edellä mainitut tekijät huomioimalla. Yrityksen käyttämät tulospalkkioiden mittarit tulisi arvioida kriittisesti. Tavoitteet pitäisi asettaa niin, että myyjät kokevat ne motivoiviksi ja liian suurien myyntikiintiöiden tulisi välttää. Yrityksen tulisi tarkastella sen myyjille asettamien tulospalkkioiden myyntikiintiöiden raja-arvot, jotka nykyisellään koetaan liian korkeiksi. Liian korkealle asetettujen tavoitteiden on tutkimusten mukaan todettu heikentävän tulospalkkiojärjestelmän toimivuutta. Heterogeenisen myyntijoukkueen kohdalla suositus olisi tarjota myyjille useampia eri vaihtoehtoja käytettävän järjestelmän osalta. Tulosten valossa yrityksen teknisten myyjien palkitsemisjärjestelmä kaipaa pikaista remonttia, joka kannattaa lähteä toteuttamaan välittömästi. Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen kannattaisi toteuttaa yhdessä asiantuntijoiden avustuksella, koska yritys ei ole vuosien saatossa onnistunut itse rakentamaan toimivaa järjestelmää.

TOIMINNOT – Yrityksen suurimmat ongelmakohdat palkkauksen osalta liittyivät koettuun oikeudenmukaisuuteen. Palkitsemisen ei koeta olevan yrityksen arvojen mukaista. Tutkimuksessa havaittiin tulosten perusteella useita ongelmakohtia erityisesti menettelytapojen ja jaon oikeudenmukaisuuden suhteen. Menettelytapojen oikeudenmukaisuuden osalta yrityksen harjoittamien käytäntöjen havaittiin rikkovan menettelytapojen kaikkia prosessisääntöjä. Prosessisääntöjen mukaan järjestelmässä ei tulisi olla merkkejä harhauttamisesta. Tulospalkkiomuutosten vaikutusten analysointi (taulukko 4) osoittaa kuitenkin päinvastaista, koska tehdyillä muutoksilla vaikeutettiin myyjien ansaintamahdollisuuksia. Nykyisellään johdon toimintatapaa pitää rehellisenä ja eettisenä ainoastaan hieman yli puolet henkilöstöstä. Yrityksen palkkapolitiikassa todetaan onnistuneen palkitsemisjärjestelmän olevan oikeudenmukainen, mutta myyjien kokemukset osoittavat oikeudenmukaisuuden toteutuvan yrityksessä varsin heikosti. Oikaistavuuden prosessisäännön mukaisesti järjestelmä mahdollistaa puuttumisen

epäkohtiin ja valituksiin, mutta yrityksen kohdalla näin ei ole myyjien kokemuksen mukaan ollut. Epäkohtia ja valituksia on nostettu esiin, mutta tästä huolimatta palkitsemisjärjestelmään ei ole tehty muutoksia. Tutkimuksessa on osoitettu yrityksen palkitsemisjärjestelmän toimimattomuuden keskeiset ongelmakohdat. Tutkimuksen aikana yrityksessä ei ole kuitenkaan tehty merkittäviä muutoksia asioiden korjaamiseksi. Yritys lakkautti palkkatyöryhmän, koska sen toimintaa ei pidetty hyödyllisenä. Havainnoinnin ja saatujen haastatteluvastausten perusteella työryhmän työskentelyä haittasi kuitenkin ihmisten näennäisvaltuuttaminen. Henkilöt eivät kokeneet voivansa vaikuttaa päätettäviin asioihin. Järjestelmän kehittämiseen ei ole aidosti osallistettu ihmisiä kentältä tai myynninjohdosta. Henkilöstön sitouttamisen ja motivaation kannalta osallistuttaminen olisi kuitenkin tärkeää. Menettelytapojen osalta yrityksessä tulisikin siirtyä aidosti vuorovaikutteiseen neuvotteluun palkitsemiseen liittyvien käytäntöjen osalta. Tästä johtuen yrityksen kannattaa implementoida menettelytapojen oikeudenmukaisuuden prosessisäännöt sen käytäntöihin. Näiden osalta onnistumista voidaan mitata esimerkiksi vuosittain tehtävällä kyselyllä.

Yrityksen menettelytapojen oikeudenmukaisuuden osalta olisi tärkeä lisätä myös palkitsemiseen liittyvää avoimuutta. Myyjien palkkatason kehitystä voitaisiin tarkastella vuosittain järjestettävässä tilaisuudessa, jossa on yrityksen henkilöstö ja yritysjohto. Samassa yhteydessä voitaisiin aina tarkastella tulospalkkioiden linjaus eri tehtävien välillä. Kuvattu toiminta voisi lisätä palkitsemisen avoimuutta yrityksessä. Palkitsemisen toimivuutta voidaan parantaa myös tekemällä toiminnasta osallistavaa. Nykyisellään hieman alle kolmannes työntekijöistä koki johdon osallistavan heitä päätöksentekoon. Osallistamisen kohdalla pitää kuitenkin muistaa myös aidosti valtuuttaa osallistujat. Yrityksen kannattaisi kerätä palkitsemisjärjestelmästä palautetta vuosittain. Palautteen perusteella yritys voi nimetä rakenteelta moninaisen työryhmän, jossa on riittävästi edustajia myös työntekijöiden puolelta. Työryhmän kautta voidaan varmistaa, että palkitsemisjärjestelmästä kerätään palautetta ja sitä kehitetään säännöllisesti.

Jaon osalta nähdään merkittävä ristiriitaa yrityksen tulospalkkioiden jakautumisen osalta. Yhtenä tekijänä on se, että yrityksen johtoryhmän tulospalkkiot maksetaan huomattavasti suuremmalla kertoimella kuin myyjien tulospalkkiot. Perusteita kuvatuunlaiselle toiminnalle ei tutkimuksen puitteissa löytynyt. Erot ovat niin merkittäviä, että ne osaltaan vaikuttavat työntekijöiden luottamukseen yrityksen johtoa kohtaa. Tältä osin voitaisiin pohtia tulospalkkioiden linjaamista.

Käytetty mittaristo voitaisiin yhdenmukaistaa läpi organisaation. Tulospalkkion osuus palkasta voitaisiin määrittää tehtävän mukaan.

VAIKUTUKSET - Tulokset osoittivat, että palkitsemisjärjestelmä luo moninaisia vaikutuksia. Yrityksen osalta positiivisena voidaan pitää sitä, että tulospalkkiot koetaan merkityksellisiksi ja tiimiperustainen MBO2 mittari nähdään hyvänä, vaikka sen maksuperiaatteet kyseenalaistettiin jaon oikeudenmukaisuuden osalta. Teknisten myyjien palkitsemisjärjestelmälle antamat negatiiviset merkitykset liittyivät vaikutuksien osalta heikentyneeseen motivaatioon, vaihtuvuuteen, vähäiseen luottamukseen yrityksen johtoa kohtaan, sekä turhautumiseen. Lisäksi havaittiin kielteisiä vaikutuksia myös ilmapiiriin. Havaitut vaikutukset eivät tue yrityksen palkitsemisen tavoitteita. Tekniset myyjät ja keskijohto eivät olleet tyytyväisiä nykyiseen järjestelmään, joten näin ollen palkitsemisjärjestelmää voidaan pitää toimimattomana. Yritys voi lähteä rakentamaan positiivisia vaikutuksia huomioimalla edellä esitetyt kehitysehdotukset.