



Palkitsemispalkkauksen kehittäminen kohdeyrityksessä

Case: Autohuolto Biltec Oy

Tatu Liimatainen

Opinnäytetyö, AMK
Toukokuu 2022
Tekniikan ja liikenteen ala
Logistiikan tutkinto-ohjelma

Liimatainen, Tatu

Palkitsemispalkkauksen kehittäminen kohdeyrityksessä

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Toukokuu 2022, 31 sivua

Tekniikan ala. Logistiikan tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Tutkimuksessa on tarkasteltu kohdeyrityksenä toimivan Biltec Oy:n kannustepalkkausjärjestelmää. Käytössä olleet kannustepalkkiomallit on havaittu yrityksessä joko liian raskaiksi kulurakenteiltaan tai epämotivoiviksi henkilöstön puolesta. Yritykselle on rakennettu uudistettu kannustepalkkiomalli, joka hyödyntää olemassa olevan mallin positiivista puolta ja uuden mallin ominaisuuksia. Kannustepalkkiomallin käyttöä varten on luotu valmis työkalu, jotta loppukäyttäjän on helppo ja nopea käyttää arvioidessaan kannustepalkkauksen maksukriteerejä.

Tutkimuksessa on käytetty aineistona kohdeyrityksen aikaisempia toteutuneita avainlukuja kuukausi- ja vuositasolla. Tutkimuksessa on käytetty kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusmenetelmää henkilöstön haastattelututkimuksessa ja erilaisia lähteitä, joiden perusteella on tutkittu henkilöstön motivaatiotasoon ja palkitsemisen haasteisiin vaikuttavia seikkoja.

Tuloksissa todettiin voimassa olevan kannustepalkkiomallin olevan toimimaton, joka ei myöskään motivoinut henkilöstöä suorittamaan työtehtäviään tehokkaammin. Uudistetun kannustepalkkiomallin tarkoituksena on nostattaa henkilöstön motivaatiotasoa ja tämän kautta tehostaa yrityksen liiketoimintaa tuloksellisempaan suuntaan.

Johtopäätöksenä tutkimustyön pohjalta on rakennettu Microsoft Excel ohjelmistossa uudistettu kannustepalkkiomallin työkalu, jonka avulla voidaan myös seurata henkilöstön työn tehokkuuden tasoa myös lyhyellä aikavälillä ja tarkastella määritettyjen tavoitteiden saavuttamista. Kannustepalkkiomallin työkalu on käytettävissä myös muihin samalla alalla toimiviin yrityksiin, jolloin työkalun laskentasoluista ei tarvitse muuttaa montaa kohtaa. Työkalun antama lopputulos on kaikille helposti ymmärrettävä ja täten laskee epätietoisuuden mahdollisuutta.

Avainsanat (asiasanat)

Palkitseminen, motivointi, kannustepalkkio, kannustepalkkiomalli

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

-

Liimatainen, Tatu

Developing remuneration in target company

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2022, 31 pages

Engineering and technology. Degree programme in Logistics. Bachelor's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The thesis reviews target company Biltec's remuneration system. Previously used remuneration model has been noticed to be either too expensive or unmotivating by the staff. A renewed incentive bonus model has been built for the company, which takes advantage of the positive side of existing model and the features of the new model. A ready-made tool has been created for the use of the incentive bonus model to make it easy and quick to use for the end user to evaluate the payment criteria for the incentive pay.

The study uses data on the target company's previous realized key figures on a monthly and annual basis. The research has used a qualitative research method in the staff interview survey and various sources on the basis of which the factors influencing the level of motivation and remuneration of the staff have been studied.

The results found that the current incentive bonus model was ineffective, which did not motivate employees to perform their duties more efficiently. The purpose of the renewed incentive bonus model is to increase the level of motivation of the staff and thereby increase the efficiency of the company's business in a more profitable direction.

In conclusion, on the basis of the research work, a revamped incentive model tool has been built in Microsoft Excel, which can also be used to monitor the level of staff work efficiency in the short term and to examine the achievement of the defined goals. The incentive model tool is also available to other companies in the same industry, eliminating the need to change many items in the tool's calculating cells. The result given by the tool is easy for everyone to understand and thus reduces the possibility of uncertainty.

Keywords/tags (subjects)

Rewarding, motivation, remuneration, incentive bonus model

Miscellaneous (Confidential information)

-

Sisältö

1	Johdanto	6
2	Tutkimusasetelma	7
2.1	Kohdeyrityksen esittely	7
2.2	Tavoite	7
2.3	Tutkimuskysymykset ja käytettävät menetelmät	8
3	Palkitseminen	9
3.1	Palkitsemisen tavat	9
3.2	Palkitsemisen tavoite	10
3.3	Palkitsemismuodot	11
3.3.1	Aineeton palkitseminen	11
3.3.2	Aineellinen palkitseminen	11
3.4	Johtamisen rooli palkitsemisessä	12
4	Motivointi	13
4.1	Ihmisen motivaation lähteet	14
4.2	Motivaatio työssä	15
5	Kehittämistyön tai tutkimuksen tavoitteet ja kehittämis- tai tutkimustehtävät	16
5.1	Kehittämistavat & tutkimuskysymykset	16
6	Tutkimuksen toteutus	16
6.1	Palkitsemisen eri tavat	16
6.2	Henkilöstön haastattelututkimus	17
6.3	Haastattelututkimuksen tulokset	17
6.4	Haastattelututkimuksen johtopäätökset	19
6.5	Tutkimusdata	20
7	Tulokset ja johtopäätökset	22
7.1	Tulokset	22
7.2	Johtopäätökset	22
7.2.1	Yhteisöllinen kannustepalkkio	23
7.2.2	Yksilöllinen kannustepalkkio	24
7.2.3	Kannustepalkkion negatiivinen vaikutus	24
8	Pohdinta	25
	Lähteet	29
	Liitteet	30
	Liite 1. Haastattelututkimus Biltec	30

Henkilöstön haastattelukysymykset	30
Asentaja 1.....	30
Asentaja 2.....	30
Asentaja 3.....	31
Asentaja 4.....	31
Asentaja 5.....	31

Kuviot

Kuvaotsikkoluettelon hakusanoja ei löytynyt.

Taulukot

Kuvaotsikkoluettelon hakusanoja ei löytynyt.

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä keskitytään kohdeyrityksenä toimivan Biltec Oy:n kannustepalkkiomalliin. Nykyisin käytössä ollut malli on todettu kulurakenteeltaan liikevaihtoon nähden liian raskaaksi, ja samalla kyseisen kannustepalkkausmallin mittauksiin käytettävät mittarit ovat olleet työläitä käyttää. Kohdeyrityksessä työntekijöille on maksettu provisiopalkkaa kiinteän tuntipalkan lisäksi, riippuen edellisen kuukauden aikana saavutetuista tasoista. Provisiopalkkaus on koostunut yksilöllisestä, yhteisöllisestä sekä palautteeseen perustuvista tasoista. Yksilöllisellä tasolla jokaisen työpanosta on tarkasteltu ja jokaiselle työntekijälle on luotu kaksi tasoa, joihin päästyään saa työntekijä kannustepalkkaa. Yhteisöllinen kannustepalkkamalli on perustunut kaikkien tuottavaa työtä tekevien yhteistulokseen ja tähän on luotu kolme eri tasoa, jotka saavuttamalla koko työyhteisö saavuttavat kannustepalkan. Saapuneet palautteet ovat myös pisteytetty eri alustojen kautta tuleviin palautteisiin ja näiden määrään. Taulukossa on eritelty kolme eri palautekanavaa ja näihin saapuneet palautteet on taulukkoon pisteytetty ja tämän perusteella on työntekijöille maksettu kannustepalkkaa hyvin saapuneista palautteista. Tämä kyseinen kannustepalkkausmalli on kuluiltaan todettu yrityksen johdossa liian raskaaksi. Tämä kannustepalkkausmalli on poistettu käytöstä ja tilalle on otettu käyttöön pelkästään kuukausittaiseen liikevaihtoon perustuva kannustepalkkiomalli. Tämä kannustepalkkiomalli on väliaikainen ratkaisu, jota on tarkoitus käyttää esimerkkinä uudelle kannustepalkkausmallille. Jotta kannustepalkan todenmukaisuus on voitu määrittää, on yrityksen kesken sovittu, että saavutettu kannustepalkka maksetaan seuraavan kuukauden palkkapäivänä, jotta kyseisen kuukauden kakki työmyynnit ovat toteutuneet kokonaan. Tämä on käytäntö on valittu käyttöön, sillä henkilöstön palkat menevät maksuun muutamaa päivää ennen kuun vaihdetta ja kuukauden viimeisien päivien myyntejä ei pystyittäisi huomioimaan tai ennustamaan. Aiemmin käytössä ollut kannustepalkkausmalli on havaittu olevan kuluiltaan liian raskas kuukausittaiseen liikevaihtoon nähden, sillä ei niin tuottavan kuukauden aikana maksettavat provisiot kääntävät pahimmillaan yrityksen kuukausittaisen liikevaihdosta koostuvan tuloksen tappiolle. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda uusi kannustepalkkausmalli, joka on samalla motivoiva työntekijöitä kohtaan, hyvin toimiva ja seurattava sekä liiketoiminnan kannalta kannustepalkan maksun määrä on järkevällä tasolla yrityksen liikevaihtoon nähden. Yritys on tällä hetkellä valinnut yhteisöllisen kannustepalkkauksen tasavertaisuuden vuoksi. Työtehtävät vaihtelevat paljon ja tämä saattaisi aiheuttaa työtehtävien valikoimista, parempien tulosten merkeissä, mikäli käytössä olisi yksilöllinen kannustepalkkausmalli, jota tässä työssä tutkitaan vaihtoehtona kannustepalkkiomallille.

2 Tutkimusasetelma

2.1 Kohdeyrityksen esittely

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Jyväskylän Vaajakoskella sijaitseva autohuolto Biltec Oy. Autohuolto Biltec kuuluu pohjoismaiden suurimpaan Mekonomen korjaamoketjuun. Yritys on perustettu vuonna 2013 ja se on siirtynyt nykyiselle omistajalleen loppuvuodesta 2019. Yrityksen asiakaskuntaa on rakennettu vuosien aikana ja tänä päivänä asiakkaita käy vuositasolla noin 3500 kappaletta. Tällä hetkellä korjaamossa työskentelee viisi ajoneuvoasentajaa, yksi työntekoon osallistuva hallivastaava, kaksi työnjohtajaa, yksi markkinoinnista vastaava ja yrityksen toimitusjohtaja. Autohuolto Biltec on erikoistunut myös ekologisten autojen huoltoihin ja korjauksiin. Biltecin toimintamallit perustuvat laadukkaaseen työhön asiakastytyvyyden maksimointiin. Yritys tuottaa henkilö- ja pakettiautojen huoltoja ja korjaustöitä kaikkiin automerkkeihin ja malleihin. Näiden lisäksi yritys tuottaa rengaspalveluita, tuulilasienvaihtoja & korjauksia sekä ajoneuvojen maakaasukäytön konvertointeja. Asiakasryhmä koostuu yksityisistä ja yritysasiakkaista. Palveluja tuotetaan asiakkaiden ajoneuvon huolto- ja korjaustarpeisiin ja tuomalla asiakkaalle esiin määräaikaishuoltojen ulkopuolella korjauksien tarpeen, huolehtimalla asiakkaan ajoneuvosta. Autohuolto Biltecin tavoitteena on toimia edelläkävijänä ja suunnannäyttäjänä autoalalla toimiville muille toimijoille. Biltec on tehnyt sopimuksen maaliskuussa 2022 Maxus merkkisten sähköautojen huoltopisteestä.

2.2 Tavoite

Tässä opinnäytetyössä on tarkoituksena käyttää kohdeyrityksessä toteutuvia avainlukuja, jotka saadaan haettua AutoFutur ohjelmiston kautta. Tämän kautta voidaan tarkastella yrityksen toteutunutta liikevaihtoa ja hakea käytettävää dataa uuden palkitsemismallin määrittämiseen. Tämän lähteen avulla voidaan määrittää uuden palkkausmallin kestävä kulurakenne. Opinnäytetyön aikana kohdeyrityksessä on tarkoitus tehdä henkilöstölle haastattelut, joissa haastatellaan jokaista työntekijää yksitellen. Haastatteluja varten luodaan kysely ja tämän perusteella tarkastellaan yrityksen henkilöstön mielipiteitä nykyisestä kannustepalkkausmallista ja sen toimivuudesta. Kyselyllä on myös tarkoitus saada pohjatietoja, millaisilla kannustepalkkauksen malleilla saataisiin uusi malli motivoivaksi ja parantamaan työyhteisön tuloksellisuutta ja työntekijän yksilöllistä tehokkuutta. Näiden menetelmien lisäksi hyödynnetään yrityksen toiminnasta kerättyjä tapahtuneita myyntejä. Työmyyntejä ja varaosien myyntejä on kerätty

erillisiin tiedostoihin ylös ja seurattu yrityksen tavoitteisiin pääsemistä. Näitä lukuja on käyty henkilöstön keskuudessa läpi viikkopalaverissa. Näiden lukujen perusteella voidaan päätellä nykyisellään olevan kannustepalkkiomallin ja uudistetun kannustepalkkiomallin eri tasoja. Opinnäytetyössä on tarkoitus käyttää kannustepalkkaukseen liittyvää kirjallisuutta, ja samalla on tarkoitus myös selvittää, onko pelkästään rahallinen palkkio pelkästään tarpeeksi motivoiva, vai onko yrityksellä tarjota muita mahdollisia palkitsemiseen liittyviä keinoja. Kirjallisuuden lisäksi käytetään myös aiheesta tehtyjä opinnäytetöitä, joista pyritään saamaan uusia näkökulmia työyhteisön tuloksellisuuden parantamiseen kannustepalkkauksen myötä. Työn lopputuloksena on tarkoituksena saada hyvin toimiva ja helposti seurattava malli kannustepalkkausjärjestelmälle. Kannustepalkkausmallin tavoitteena on olla helposti seurattava ja arvojen syöttämisen kannalta selkeä. Kannustepalkkausmallin on tarkoitus olla kaikille helposti ymmärrettävä, rahallisesti tai aineettomasti palkitseva ja yrityksen kannalta palkitsemismallin kulurakenteen on oltava järkevällä tasolla. Uuden kannustepalkkausmallin on oltava tavoitteellinen ja tätä kautta motivoiva henkilöstölle, mitä enemmän yritys saa tulosta aikaisemmaksi tietyn aikavälin puitteissa, sitä paremman kannustepalkan henkilöstö saa palkkiona hyvin tehdystä työstä. (Armstrong 2007, 60-95.)

2.3 Tutkimuskysymykset ja käytettävät menetelmät

Näiden tutkimuskysymyksien avulla pyritään hahmottamaan, minkälainen kannustepalkkauksen malli olisi toimiva kohdeyrityksessä. Millainen kannustepalkkausmalli on motivoiva? Millainen kannustepalkkaus on kulurakenteeltaan kannattava? Mitkä asiat motivoi henkilökuntaa parempaan suoritukseen? Mitä yritys haluaa luoda kannustepalkkauksella? Näihin tutkimuskysymyksiin haetaan vastauksia. Tutkimuskysymysten pohjalta on luotu kohdeyrityksen henkilöstölle haastattelututkimus, jonka avulla on hahmotettu nykytilaa ja mahdollisen uuden kannustepalkkiomallin eri muotoja. Uuden kannustepalkkiomallin tasojen hahmottamisen avuksi käytetään yrityksen tunnusluvuista kerättyä tietokantaa, joka on luotu erillisiin Excel-tiedostoihin, joita on yrityksessä käytetty viikkopalaverien yhteydessä. Tutkimusaineiston ja haastattelututkimuksen lisäksi tiedonkeruuseen on käytetty Janet Finnan aineistosta löytyviä kirjallisuuden teoksia.

3 Palkitseminen

Työyhteisössä henkilöstön ylimääräinen palkitseminen on yksi tehokkaimmista välineistä henkilöstön johtamisessa. Palkitsemispalkkauksella tarkoitetaan normaalin palkan lisäksi maksettavasta palkkiosta, kun työyhteisössä ollaan saavutettu sille annetut tavoitteet.

Palkitseminen vaikuttaa yrityksen toimintaan ja saavutettuihin tuloksiin ja tällä keinolla voidaan vaikuttaa yrityksen johdon luomiin tavoitteisiin ja arvoihin. Henkilöstön palkitsemisella on monia tavoitteita, joita ovat muun muassa henkilöstön innostaminen, sitouttaminen, osaamisen kehittäminen, yhteistyö, tuottavuus ja työelämän laatu. Palkitsemisella on myös kielteisiä vaikutuksia. Näihin lukeutuu muun muassa tietämättömyys, kateus, kasvavat kustannukset ja epäterve kilpailu työyhteisössä. Kannustepalkkauksessa vaaditaan yrityksen johdolta panostusta ja se vaatii johtamista. Tietämyksellä on myös suuri rooli palkitsemisessa, sillä henkilö joka kuuluu tämän alaisuuteen, on ymmärrettävä tavat, joilla palkitseminen suoritetaan. Hänen on tiedettävä millä tavoin oma suorittaminen liittyy palkitsemiseen ja ymmärrettävä oma osansa. Tämän vuoksi esihenkilön on osattava tulkita henkilöstölle millä tavalla palkitsemisjärjestelmä toimii.

Henkilöstölle on myös annettava tasaisin väliajoin tarvittavaa palautetta suorittamisesta.

(Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman, Ylikorkala 2014, 14-25 .)

3.1 Palkitsemisen tavat

Työn tekemisestä kuuluu työntekijälle annettava palkka. Saadun palkkatulon perusteella työntekijä saa käsityksen tehdyn työn onnistumisesta. Palkan eri muotoja ovat esimerkiksi tuntipalkka, kuukausipalkka, urakkapalkka, palkkiopalkka, provisiopalkka, jotka ovat peruspalkkauksessa käytettäviä tapoja. Yleisimpänä näistä palkkaustavoista käytetään aikapalkkoja, joihin kuuluu tuntipalkka ja kuukausipalkka. Näiden lisäksi on käytössä täydentäviä palkkaustapoja, joihin kuuluvat voitonjakoerät, tulos- ja voittopalkkiot ja osakepohjainen palkitseminen. Nykyisessä työelämässä tällä hetkellä on tavallista, että palkan osiona on kiinteä osa, joka maksetaan joka tapauksessa, esimerkiksi tuntipalkka tai kuukausipalkka. Tämän lisäksi yrityksen käytäntöjen mukaan voidaan maksaa ylimääräisiä palkkioita. Palkanmaksun perusteena työntekijälle on olemassa määrittäviä tekijöitä. Näihin kuuluvat työn vaativuusluokka, henkilön pätevyys, tehdyn työn tulokset ja markkinapalkka. Vanhentuneisiin palkkojen maksun perusteita on aikanaan ollut sukupuoli, työntekijän ikä ja palvelusvuodet, tehtävänimike, koulutus ja aiempi työhistoria. Näistä on osittain luovuttu ja tärkeimpänä perusteena maksettavalle palkalle on oltava hyvin perustellut

työntekijän ja työnantajan perspektiivistä. Reilu palkanmaksu koostuu työntekijälle hänen pätevydestään. Pätevyys määritellään lisäämällä toisiinsa osaaminen ja työsuoritus. Tämän perusteella voidaan määrittää henkilön palkan suuruus ja asettaa mahdolliset palkankorotusten järjestys. Työntekijöille voidaan myös määrittää muita etuuksia, kuten muun muassa lounasetu, puhelinetu, laajempi työterveyshuolto, henkilökunta-alennus tai nimikoitu autopaikka yrityksen toimipisteessä. Nämä edut on toistaiseksi mielletty vähäisiksi palkkioksi palkitsemisen osa-alueilla, vaikka niiden kustannukset tai vaikutukset eivät ole vähäisiä. Näitä etuja ei yleisesti mielletä palkitsemiseen liittyviksi, vaan että ne kuuluisivat kaikille kyseisessä yrityksessä työskenteleville henkilöille. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman, Ylikorkala 2014, 35-39)

3.2 Palkitsemisen tavoite

Tulospohjaisen palkitsemisen tavoitteena on palkita työntekijöitä, luoda innostusta tavoitteen saavuttamiseen, saada onnistuminen näkymään henkilöstölle, olla tukena tavoitteiden ja strategian saavuttamisessa, kehittää työyhteisön toimivuutta ja sitouttaa henkilökuntaa organisaatioon. Tehtyjen tutkimusten mukaan tulokseen pohjautuvilla kannustepalkkiojärjestelmillä on ollut monia vaikuttavia tekijöitä. Näitä tekijöitä ovat korkeampi tuottavuus yrityksessä, työn parempi laatu, kustannuksien lasku, henkilöstön pieni vaihtuvuus ja poissaolojen vähentyminen. Vaikuttavilla tekijöillä on paljon positiivista vaikutusta yrityksen toimintaan. Positiivisia vaikuttavia tekijöitä ei saavuteta itsetään tai automaattisesti, vaan niiden eteen pitää nähdä vaivaa. Laajan Tulospalkkauksen toimivuus Suomessa -tutkimuksen mukaan vain noin joka neljäs yritys ilmoitti henkilöstön ja johdon mukaan tulospalkkausmallin toimivan hyvin. Vastaavasti huonosti toimivia tulospalkkiojärjestelmiä oli vastaava määrä ja näiden mallien on todettu heikentävän työyhteisön ilmapiiriä, henkilöstön välisiä yhteistöitä ja vaikuttavan negatiivisesti organisaation menestykseen. Nämä asiat on otettava huomioon kun tulospalkkiojärjestelmän rakennetta lähdetään kehittämään ja toteuttamaan. Tulospalkkiojärjestelmän keskeisenä asiana on oltava toimiva rakenne. Se sisällyttää suunnitelman mitä ja miten paljon maksetaan, minkä perusteella maksetaan ja kenelle maksu kohdistetaan. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman, Ylikorkala 2014, 128-130.)

3.3 Palkitsemismuodot

Henkilöstön palkitsemisessa voidaan käyttää aineellisia ja aineettomia palkitsemismuotoja. Palkitseviksi rakenneosiksi voidaan lukea kaikki asiat, joita työntekijät ja työnantaja pitävät palkitsevinä asioina. Yleisesti puhuttaessa palkitsemisesta, mielikuva ihmisten keskuudessa johtaa rahalliseen palkitsemiseen. Yrityksen johtamisen kannalta vaikuttaa aineettomien palkitsemiskeinojen olevan parhaimpia ja motivoivimpia keinoja. (Kauhanen 2015, 119.)

3.3.1 Aineeton palkitseminen

Työntekijälle aineeton palkitseminen voidaan jakaa kahteen eri osioon, urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. Urapalkkioihin kuuluvat työ itsessään, joustavat työajat, henkilöstön kouluttaminen ja kehitys sekä kasvupolut. Tehtyjen tutkimusten mukaan ihmiset haluavat tehtävältä työltä haasteellisuutta ja mielenkiintoisuutta, joka jo itsessään on joillekin henkilöille palkitsevaa. Työtehtävät motivoivat osaa työntekijöistä pitkälläkin aikajaksolla, osa työntekijöistä kaipaa muutosta ja uusia haasteita työuralta. Organisaatiolla olisi hyvä olla olemassa tai mietittynä valmiiksi uusia vaihtoehtoja työntekijälle, joka kaipaa muutosta ja uusia haasteita työtehtäviinsä. Näiden tueksi voi organisaatio kannustaa ja tukea henkilöstöä itsensä kehittämiseen. Työntekijän kehitykseen liittyy useasti koulutus ja organisaatio voi tukea ja kannustaa esimerkiksi maksamalla kurssimaksuja ja materiaaleja ja myöntämällä palkallista toimivapaata tai joustavia työaikoja. Ihminen haluaa kuulua johonkin tiettyyn ryhmään ja kaipaa sosiaalisia kontakteja. Sosiaalisia palkkioita työyhteisössä on muun muassa toiminimike, oma työhuone tai -piste, nykyaikaiset työvälineet, mahdollisuus etätöiden tekemiseen ja pääsy yrityksen toimitiloihin tai tietojärjestelmiin. Kaikki henkilöt eivät välitä sosiaalisista tittleistä, mutta toisille ne ovat todella tärkeitä asioita. Sosiaalisiin palkkioihin kuuluu myös palautteen anto. Palaute on tärkeää jokaiselle, oli se sitten positiivista tai negatiivista. Palautteen annon merkitys riippuu henkilöstä, sillä jotkut kaipaavat palautetta lähes päivittäin ja toisille riittää muutaman kerran vuodessa annettu palaute. (Kauhanen 2015, 123-125 .)

3.3.2 Aineellinen palkitseminen

Aineellinen, eli rahallinen palkitseminen on olennaisesti työn tekemiseen liittyvä asia. Rahapalkan lisäksi monet yritykset tarjoavat henkilöstölle luontaisetuja. Näiden käyttö on perusteltua, sillä ne ovat taloudellisesti edullisia niin työnantajalle kuin työntekijälle. Yritys voi aineellisina palkkioina

tarjota henkilöstölle sairaskuluvakuutusta, matkavakuutusta, vapaa-ajanvakuutusta, laajakaistayhteyttä kotona, sairaan lapsen hoitoetua ja lisäeläkettä. Nämä voi tarjota henkilöstölle merkittäviä taloudellisia etuja. Osa näistä eduista on kalliita vaihtoehtoja aineelliseksi palkitsemiseksi, ja näitä on syytä harkita tarkkaan organisaation sisällä. Aineellisena palkitsemisen keinona on myös rahallinen palkkio. Tämä on ollut Suomessa käytössä jo monia vuosikymmeniä. Yksityisellä sektorilla jopa puolet työntekijöistä ovat tulospalkkiojärjestelmän alla. Toimialoittain erot ovat suuria tulospalkkauksen toteutuksissa, mutta tulospalkkauksen tuottavuuden kehittäminen on peruseriaatteena tulospalkkauksen määrittämisessä. Palkkiot on sitoutettu annettuihin tavoitteisiin ja niitä maksetaan kun tavoite saavutetaan tai ylitetään. Organisaation sisällä voi olla erilaisia tulospalkkausmalleja käytössä eri toiminnan osa-alueilla. (Kauhanen 2015, 125-132 .)

3.4 Johtamisen rooli palkitsemisessa

Jokaisessa yrityksessä työntekijöiden lähin esihenkilö on ratkaisevassa roolissa johtamistyössä. Esihenkilön tehtäviin kuuluu monia eri tehtäviä. Organisaation ilmapiiri muovautuu johtamisen kautta sen näköiseksi, millä tavalla organisaatiota johdetaan. Johtamistyössä on osattava asettaa henkilöstölle tavoitteet, henkilöstöä pitää pystyä ohjaamaan ja tukemaan suorittamisessa ja arvioida henkilöstön suoriutumista yksilöllisellä, tiimi- ja osastotasolla. Näiden lisäksi esihenkilön on johtamistyössään osattava käyttää palkitsemista käyttämällä taloudellisia ja aineettomia keinoja. Johtaminen on tänä päivänä haasteellista, sillä toiminnan olosuhteet voi muuttua hyvinkin nopealla aikataululla. Esihenkilön pitäisi pystyä tuntemaan alaisensa hyvin, jotta heidän tekemistä voidaan luotsata oikeaan suuntaan ja palkita oikeudenmukaisesti. Johtamisen keinossa on otettava huomioon tilanteiden ja henkilöstön muuttumiset. Henkilöstön johtamisessa ei ole olemassa vain yhtä oikeaa tapaa, vaan henkilöstön johtaminen riippuu organisaatiosta ja sen henkilöstöstä. Nykyaikaisten johtamisen mallien mukaan henkilöstölle on hyvä antaa vapaus toimia omalla tavallaan. Vapaammalla toiminnalla henkilöstö pystyy muuttamaan toimintansa innovatiiviseksi uudistuneella tavalla tehdä työtehtäviä. Johtamisessa ja palkitsemisessa on tärkeää huomioida myös vaatimattomammin suoriutuvat henkilöstön jäsenet, sillä heitä voidaan ohjata ja kannustaa parempaan tulokseen. Organisaation jokainen työntekijä on tärkeä osa yritystä ja samalla sen voimavara. Vaatimattomasti työtehtävistä suoriutuva henkilö ei tarkoita tämän olevan huono työntekijä, hänen työtehtävänsä eivät ole oikeat ja hänelle voidaan katsoa uusia työtehtäviä organisaation sisältä. (Kauhanen 2015, 141.) Johtavassa asemassa toimivan

henkilön on kyettävä johtamisellaan kannustamaan ja luotsaamaan henkilöstöä onnistuneisiin työsuorituksiin. Henkilöstön palkitseminen on yksi apukeinoista johtamiseen ja tällä saadaan henkilöstöä motivoitumaan. Jokainen työntekijä on kuitenkin yksilö ja jokaiseen organisaatioon sisältyy erilaisia persoonia. Tavoitteisiin päästyään henkilöstön palkitseminen on oikeudenmukaista. Kaikille henkilöstön jäsenille palkitsemisen muoto ei merkitse samaa, vaan toiset arvostavat enemmän aineettomia palkkioita kuin aineellisia palkkioita. Johtavassa asemassa olevan henkilön on siis tunnettava omat työntekijänsä perusteellisesti ja muistettava, ettei kaikille rahallinen palkkio merkitse eniten.

4 Motivointi

Palkitsemisella on tarkoitus luoda henkilöstölle parempaa motivoitumista työtehtäviin ja samalla sitouttaa henkilöstöä organisaatioon. Henkilöstölle on asetettava tavoitteita, jotka on oltava myös realistisia ja saavutettavia. Tavoitteisiin pyrkiessä on henkilöstölle annettava palautetta myös ennen varsinaista palkitsemista, jotta henkilöstöllä on tarvittavaa tietoa ajankohtaisesta tilanteesta. Henkilöstön motivoinnissa on otettava huomioon erilaiset tavat motivoida eri henkilöitä. Huonosti esitetty palkitsemistapa voidaan pahimmillaan kokea tekemisen kontrolloimiseksi, jolloin motivaation vaikutus voi muuttua negatiiviseksi. Tavoitteet saavuttaessa pitää kaikkien osapuolien hyötyä palkitsemisesta, niin henkilöstön kuin itse yrityksen. Yritykselle palkitsemistavoitteiden saavuttaminen antaa paremmat tulokset ja tämä näkyy myös asiakkaille nopeampana ja laadukkaampana palveluna. Henkilöstölle palkkiotason saavuttaminen tietää ylimääräistä palkkiota ja pysyvämpää työsuhdetta. Palkitsemisjärjestelmän on tarkoitus motivoida ja ohjata toimintaa yrityksen sisällä. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman, Ylikorkala, 60-66.). Yrityksen johdon tarkoitus on saada työntekijät motivoituneeksi työtehtäviin. Johtajien tehtävänä ei ole pelkästään saada työntekijät suorittamaan heille annetut tehtävät, vaan saada heidät tekemään työnsä mielellään. Hyvä motivaatio antaa ihmiselle syytä haluta tekemään tehtävänsä huolella ja tehokkaasti. Huonolla motivaatiolla ihminen ei panosta aikaansa eikä osaamistaan kunnolla tehtäviinsä, vaan suoriutuu niistä mahdollisimman vähällä vaivalla turhia kiirehtimättä. Ihminen pitää saada haluamaan tekemään työnsä hyvin ja tehokkaasti, ja tähän on motivoinnin kehittäminen on oikea työkalu. Motivaatio teorioita on olemassa teorian x ja y. Teoria x:n mukaan lähtökohtaisesti ihmiset ovat laiskoja, epäkiinnostuneita työn tekemiseen ja vaativat eteenpäin puskemista johdon puolesta. Teoria y:n mukaan tilanne on päinvastainen, ihmiset haluavat tehdä töitä, nauttivat haasteista ja saavat hyvän olon tunnetta onnistumisesta. Molemmista teorioista

löytyy totuuden osia ja totuus työntekijöiden kohdalla liittyy molempiin teorioihin. (Forsyth 2006, 8-15 .) Työntekijällä pitää olla jokin muukin syy käydä töissä, kuin pelkkä siitä saatava palkka. Henkilö, joka on teoria x:n mukainen henkilö, on paljon työläämpi johdettava eikä tämän henkilön pysyvyydestä voi olla koskaan varma. Näiden teorioiden yhdistelmään mahtuu monen kaltaisia työntekijöitä, joiden johtaminen ja motivoiminen poikkeaa paljon toisistaan. Vaikka teorian y mukaan ihminen haluaa tehdä töitä ja onnistua, on välillä jotkin työtehtävät innostusta laskevia ja samalla motivaatiotasoa karsii. Tämä korostuu varsinkin niillä aloilla, jossa työtehtävät vaihtelevat ääripäästä toiseen. Hyvin motivoituneen työntekijän motivaatiotasoa laskee epämieluisat työtehtävät, liian lyhyt aikamääre ja puutteelliset työvälineet työtehtävän hoitamiseen. Vaikka ihminen nauttii töiden tekemisestä ja haasteista, on edellä mainittujen ongelmien kohtaaminen motivaatiota laskevaa. Tässä tapauksessa teoria y:n mukainen työntekijä muuttuu helposti johdettavasta haasteellisemmaksi. Johtamisen kannalta tämä on hankalampi tilanne, sillä johtaja ei ole tottunut tai varautunut yhteisössä teoria y:n mukaisen ihmisen johtamiseen, kun ongelmatilanne sattuu. Teoria x:n kohdalla johtaminen on suoraviivaisempaa ja jopa ennakoitavissa, mitä toimenpiteitä henkilöstön johtamisessa vaaditaan. (Forsyth 2006, 8-15.)

4.1 Ihmisen motivaation lähteet

Jokaisella ihmisellä on omat motivaation lähteet. On siis väärin ajatella, että kaikille motivaationa toimisi kiinnostus työyhteisön tai yrityksen yhteistä hyvästä. Monelle riittää työstä saatava palkka motivaatioksi, toisia henkilöitä ei voida palkalla motivoida, sillä työn mielekkyys ja laatu vaikuttavat motivaatiotasoon. Ihmisen elämän sisältö määrittäytyy ennemmin perhe-elämän, vapaa-ajan ja harrastusten pariin ennen kuin yrityksen menestykseen. Työyhteisössä henkilöstön motivoiminen hyvään suorittamiseen ei ole yksinkertainen asia. Tämän vuoksi ei pidä väheksyä tai pyrkiä pääsemään eroon näistä henkilöistä, mikä ei ole yrityksen kannalta hyvä ratkaisu. Henkilöstön rekrytointikulut on aina ylimääräisiä kulueriä ja työntekijän kohdalla vie aikaa, ennen kuin työntekijä pääsee tekemään tehokkaasti työtehtäviään. Yhdysvaltalaisen Rochesterin yliopiston tutkijat Edward Deci ja Richard Ryan löysivät tutkimuksissaan kolme psykologista perustarvetta, jotka ovat tärkeitä tekijöitä ihmisen motivaatiolle, henkiseen kasvuun ja hyvinvoinnille. Nämä perustarpeet ovat omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Omaehtoisuudella tarkoitetaan sitä, että ihminen kokee itse voivansa päättää omista tekemisistään ja tavoista suorittaa työtehtävänsä. Ihminen tekee työtä omasta tahdostaan ja kokee, että hänellä on mahdollisuus vaikuttaa työnsä sisältöön ja olosuhteisiin. Kyvykkyydellä

tarkoitetaan ihmisen nauttivan työstään, joka antaa haastetta ja saa aikaan onnistumisen ja osaamisen tunteen. Mikäli työtehtävät ei suju odotusten mukaisesti ja siitä annetaan jatkuvasti huonoa palautetta, karsii tämä henkilön motivaatiotasoa. Parhaimmassa tapauksessa kykeneminen johtaa työn tekemisen sujuvan itsestään ja automaatiomaisesti. Tässä tilanteessa ihminen on innostunein ja tuottavimmalla tasolla. Työ ei toki saa tuntua liian yksitoikkoiselta ja helpolta, sillä silloin ihmisen tylsistyy, eikä ole motivoitunut suorittamaan työtehtäviään. Työyhteisössä yhteisön toimivuudella on suuri vaikutus työntekijöiden motivaatioon. Kun työyhteisön jäsenet, kollegat ja esimiehet, koetaan kannustaviksi ja turvallisiksi, nostattaa tämä yhteishenkeä. Yhteishengen nostatus lisää innostusta työtehtävien suorittamiseen ja tulosten parantamiseen. Vastaavasti heikolla työyhteisön yhteishengellä on suuret vaikutukset motivaatioon, mikäli yhteisöllisyys on heikkoa yrityksessä. Työyhteisössä kaikkien osa-alueiden toimiessa yrityksen henkilöstön motivaatiotason pitäisi olla erinomaisella tasolla. Kaikki työntekijät ovat yksilöitä ja kaikille nämä ei pidä paikkaansa, sillä esimerkiksi jotkut yksilöt viihtyvät omissa oloissaan eikä yhteisöllisyydellä ole heille merkistystä. Toiset työntekijät kaipaavat sosiaalista verkostoa ympärilleen ja saavat siitä energiaa itselleen. Jokainen työyhteisö on erilainen ja motivaatioiden määrittämisissä on otettava huomioon yksilöiden ominaisuudet. (Hiltunen 2015.)

4.2 Motivaatio työssä

Yrityksissä mielletään helposti motivaation koostuvan suurimmaksi osaksi rahallisesta palkkiosta. Motivaationa osalle ihmisistä toimii raha, mutta se ei saa olla henkilön motivaation ainoa tekijä. Mikäli raha määrittäisi kaikkien ihmisten motivaation, ei silloin kaikilla aloilla olisi tarpeeksi työntekijöitä. Toisille ihmisille itse työ määrittää enemmän motivaatiota, kuin siitä saatu rahallinen korvaus. Monissa ammateissa toimii ihmisiä, joiden uravalintansa on tietoisesti valittu tärkeän aseman tai suuren tulotason perusteella. Tärkeimpinä motivaation lähteinä pidetään työyhteisössä rahan sijasta työn sisältöä, muita työntekijöitä ja esimiestä. Näitä pitää yrityksen sisällä huomioida myös rahallisen motivaattorin ohella. Hyvästä työtehtävän suorittamisesta annettu julkinen huomio tai symbolinen palkinto on vähintään yhtä tehokas motivointikeino rahallisen palkkion ohella. Useimmiten henkilön huomioimisella on suurempi vaikutus henkilön sitouttamiseen kuin maksettavalla rahasummalla. Tämä johtuu siitä, että ihmiset sitoutuvat keskenään ja edistävät täten työyhteisön yhteishengen nostatusta. Rahallinen palkkio ei sitouta samalla tavalla kuin julkinen huomiointi työntekijää. Pitää muistaa, että työntekijä ei sitoudu yritykseen, vaan henkilöön, joka on antanut tälle huomionosoituksen. Henkilöstön motivaatiotasoa voidaan

nostattaa myös yksinkertaisella kiittämällä hyvin tehdystä työsuorituksesta. Tämä kiitos on tultava kuitenkin aiheesta ja kohdistuttava työntekijälle suoraan. Palautteen annossa pitää muistaa antaa positiivista palautetta tasaisin väliajoin henkilöstölle. Hyvästä palautteesta työntekijä saa onnistumisen tunteen ja samalla motivaatio työn tekemiseen kasvaa. (Hiltunen 2015.)

5 Kehittämistyön tai tutkimuksen tavoitteet ja kehittämis- tai tutkimustehtävät

Toimialalla, jolla kohdeyritys toimii, on monenlaisia käytäntöjä palkkauksista. Osa näistä palkkausmalleista on vaikeasti ymmärrettäviä, joka aiheuttaa ongelman, jossa työntekijällä ei ole välttämättä mitään tietoa, mistä kannustepalkkauksen määrä koostuu ja mitkä asiat siihen vaikuttavat. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda kohdeyritykselle rahallisesti kuluiltaan järkevä palkkausmalli, joka samalla loisi työntekijöille paremman motivaation suorittaa tehtävää työtä tehokkaammin. Hyvin toimiva kannustepalkkausmallin tarkoituksena on saada tuloksellisten työntekijöiden motivaatitasoa nostettua ja tämän kautta tehostaa tuloksellisuutta. Oikein toimivalla palkkausmallilla voidaan myös luoda uusi käytäntö, joka mahdollistaisi muiden valmiin mallin käyttöön muille samalla alalla toimiville yrityksille.

5.1 Kehittämistavat & tutkimuskysymykset

Millainen kannustepalkkausmalli on motivoiva? Millainen kannustepalkkaus on kulurakenteeltaan kannattava? Mitkä asiat motivoi henkilökuntaa parempaan suoritukseen? Mitä yritys haluaa luoda kannustepalkkauksella? Näiden tutkimuskysymyksiä avulla pyritään hahmottamaan, minkälainen kannustepalkkauksen malli olisi toimiva kohdeyrityksessä.

6 Tutkimuksen toteutus

6.1 Palkitsemisen eri tavat

Henkilöstön kannustuspalkitsemisessa on käytössä eri tapoja. Kohdeyrityksessä on aiemmin ollut käytössä rahallinen palkkio, kun henkilöstö on yltänyt sille suunnattuun kuukausittaiseen

tavoitteeseen. Henkilöstön kannustamispalkkio voidaan myös määrittää vapaapäivänä tai muulla huomiolla työntekijöille, esimerkiksi lahjakortilla tai muulla muistamisella.

6.2 Henkilöstön haastattelututkimus

Tutkimusmenetelmänä käytettävä haastattelu voidaan toteuttaa eri tavoilla, joita ovat haastattelut lomakemuodossa, teemamuodossa tai avoimena haastatteluna. Tämä haastattelututkimus on kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Kyseisen kohdeyrityksen henkilöstön haastattelu on päätetty toteuttaa avoimena haastatteluna, sillä tuottavalla puolella työskentelee kuusi asentajaa, joiden työpanoksesta yrityksen liikevaihto koostuu varaosamyyntin ohella. Henkilöstön haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluna jokaisen asentajan kesken ja heiltä kysytään omia näkökulmia ja mielipiteitä kannustepalkkaukseen liittyen. Haastattelukysymykset nojaavat pitkälti tutkimuskysymyksiin, jota haastattelujen tulokset tukisivat kannustepalkkausjärjestelmän uudistamisprosessin tarkoitusta. Henkilöstölle on suunnattu haastattelututkimus, sillä työyhteisössä haastateltavien henkilöiden määrä on viisi kappaletta ja yksilöllinen haastattelu on helposti ja nopeasti toteutettavissa. Henkilöstölle olisi myös voitu luoda kysely, jossa he olisivat vastanneet anonyyminä kysymyksiin. Haastattelututkimus valikoitui menetelmäksi, sillä sanallisilla vastauksilla saadaan parempia vastauksia esitettyihin kysymyksiin. Jokainen henkilö vastaa kysymyksiin omalla tavallaan ja sanoillaan, joten näistä on tarkoitus hakea myös uusia näkökohtia uudistetun kannustepalkkausmallin yksityiskohtiin. Henkilöstöltä kysytään haastattelussa seuraavat kysymykset: Henkilöstön haastattelussa käytetyt kysymykset vastauksineen löytyvät ensimmäisestä liitteestä.

6.3 Haastattelututkimuksen tulokset

Henkilöstöä haastateltiin yksi kerrallaan ja kysyttiin heidän mielipiteitään nykyisen ja kehitettävän kannustepalkkausmallin toimintaan liittyen. Vastauksista on pääteltävissä nykyisen kannustepalkkausmallin toimimattomuus yksimielisesti. Nykyisellään oleva kannustepalkkausmalli ei luo yhdellekään henkilölle motivoitumista työtehtävien suorittamiseen entistä tehokkaammalla otteella. Henkilöstöltä kysyttiin haastattelututkimuksessa yksilön palkitsemisesta mielipidettä ja yksilön palkitseminen hyvästä suorituksesta ja tavoitteisiin pääsemisestä koettiin hyväksi vaihtoehdoksi, jolla henkilöstön motivoitumista saataisiin nostettua paremmalle tasolle.

Haastattelututkimuksessa kysyttiin henkilöstöltä mielipidettä liittyen oikeudenmukaisuuteen tavoitteisiin vaikuttavista työtehtävistä. Tämä kysymys on nostettu haastattelututkimukseen mukaan, sillä autojen huolto ja korjaustöissä on todella laajat työtehtävät eri vaatavuustasoilla. Henkilöstön kokemusvuodet alalta vaikuttavat myös todella paljon siihen, mitkä työt on järkevintä ja tehokkainta teettää kenelläkin. Tämän vuoksi jokaiselle päivittäisistä työtehtävistä on työnjohdossa tarkoitus katsoa oikea henkilö hoitamaan oikeita työtehtäviä. Yrityksen henkilöstössä jokaisella työntekijällä on oma vahvuusalueensa ja oma heikkoutensa, ja tämä vaikuttaa todella suuresti työmyyntien määrään kuukausitasolla. Kysymyksen tarkoituksena on varmistaa, ettei yksilön palkitseminen herätä haittaa työyhteisön yhteishengelle. Myöskään työtehtävien valikoimista ei haluta saada tämän mallin vuoksi ilmenemään työyhteisössä. Valikoimisella tarkoitetaan tässä tapauksessa niin sanottujen hyvien työtehtävien valikoimista, joista asentaja varmasti tietää suoriutuvansa todella tehokkaasti ja tällä tavalla saaden nostettua tehokkuuttaan kannustepalkkaustasoihin nähden. Tehokkuuden saavuttamisessa työtehtävät olisi suoritettava nopeasti ja tämän vuoksi työnteon laatu saattaa kärsiä. Tästä aiheesta haastattelututkimuksessa kysyttiin henkilöstön mielipidettä laadun ylläpitämisestä. Kahden henkilön mielestä tehokkuuden saavuttaminen ei vaikutta heidän työpanoksensa laatuun millään tavalla. Kolmen muun asentajan mielestä tehokkuuden nostaminen vaikuttaisi mitä todennäköisimmin työn laatuun ja virheiden kasvuun. Tämä kysymys on tärkeä havainnollistaja yksilöllisen kannustepalkkauksen varjopuolesta. Vastausten perusteella todennäköisyys virheiden kasvulle olisi suurempi, kuin aiemmin käytössä olleella mallilla. Tämän vuoksi on otettava uudessa kannustepalkkauksessa huomioon vaikuttava tekijä tälle osa-alueelle. Kannustepalkkaus on ollut tähän mennessä kohdeyrityksessä aina rahallinen lisä maksettavan palkan päälle. Henkilöstöltä tiedusteltiin haastattelututkimuksessa mielipidettä, onko rahallinen palkkio mieleinen vai olisiko esimerkiksi ansaittu vapaapäivä parempi vaihtoehto. Yhden haastateltavan mielestä ansaittu ylimääräinen vapaa-aika olisi mieluisampi, muiden haastateltavien mielestä rahallinen palkkio olisi mielekkäämpi. Kaksi haastattelututkimukseen vastanneista ilmoittivat että rahallisen palkkio kelpaisi heille, mutta ansaittu vapaa-aika olisi myös tervetullut. Haastattelututkimuksessa kysyttiin henkilöstöltä myös uusiin aloitteisiin liittyvästä palkkiosta. Tarkoituksena on saada uusia malleja ja tapoja tehdä työtehtäviä tehokkaammin, ja mikäli henkilöstöltä joltain henkilöltä saadaan aloite-ehdotus joka ilmenisi tehokkaaksi ja käytännölliseksi malliksi, saisi työntekijä tästä jonkinlaisen palkkion. Tähän kysymykseen vastattiin yksimielisesti myönteisesti.

6.4 Haastattelututkimuksen johtopäätökset

Haastattelututkimuksen perusteella nykyinen kannustepalkkionjärjestelmä on todettavissa epäonnistuneeksi, sillä se ei motivoi yhtäkään henkilöä työyhteisössä. Haastattelututkimuksen perusteella kaikkien tuloksellista työtä tekevien henkilöiden puolesta yksilön palkitseminen osoittautuisi motivoivaksi tekijäksi. Haastattelututkimuksessa ilmeni myös nykyisen mallin hyvä puoli, mikä on yhteisöllisyys työyhteisössä. Henkilöstön mielestä nykyisellään käytössä oleva malli parantaa ja ylläpitää henkilöstön keskinäistä yhteishenkeä ja kaikki auttavat tarvittaessa toisiaan suoriutumaan työtehtävistä paremmin, oli sitten kyseessä aikataulu haasteet tai ongelmatilanteiden selvittäminen. Haastattelututkimusten perusteella uudessa kannustepalkkausmallissa olisi motivoinnin kannalta mukana oltava yhteisöllinen ja yksilöllinen kannustepalkkaus. Yhteisöllinen kannustepalkkaus voidaan ottaa käyttöön olemassa olevasta mallista ja yksilölliselle kannustepalkkausmallille on luotava uusi taulukko, johon eritellään jokaisen työntekijän tavoiteasteikko, minkä perusteella kannustepalkkauksen summa määritellään. Kannustepalkkion mieleisin tapa henkilöstölle on ylimääräinen rahallinen palkkio. Vapaapäivä myös nosti mielekkyyttä osalla, mutta tämä on kulurakenteeltaan raskas. Alla olevalla kaavalla on laskettavissa vapaapäivän hinta, jota voidaan verrata kannustepalkkauksen maksettavaan rahasummaan.

$$\text{Tuntipalkka} * \text{työtuntien määrä} = \text{vapaapäivän hinta}$$

$$\frac{89\text{€}}{h} * 7,5h = 1335\text{€}$$

Tämän laskennan perusteella voidaan todeta, että asentajalle annetun vapaapäivän kustannus on moninkertainen verrattuna nykyisessä mallissa oleviin rahasummien määriin. Alla olevassa taulukossa on määritetty tämän hetkiset kannustepalkkioiden rahasummat.

Liikevaihto/kuukausi	108 000€	120 000€	132 000€
Maksettava kannuste	150€	300€	500€

Taulukko 1. Käytössä oleva malli

Näiden perusteella henkilöstölle on kulurakenteeltaan järkevämpi vaihtoehto maksaa rahallinen korvaus annettavan vapaapäivän sijasta, sillä työntekijän antama työpanos pelkän tehtävän työn osuudesta on paljon kalliimpi vaihtoehto, kuin rahallisen korvauksen maksaminen kuukaudessa. Asentajan tekemän veloitettavan työn lisäksi myytävien varaosien liikevaihto ja kate jäävät vapaapäivän aikana myös kokonaisuudessaan hyödyntämättä. Kohdeyrityksessä varaosien osuus liikevaihdosta on ollut viime vuosien aikana n. 50% koko yrityksen tekemästä liikevaihdosta vuositason tasolla. Henkilöstölle annettavan ylimääräisen vapaapäivän kulurakenne on liian raskas vaihtoehto ja se suljetaan uudesta kannustepalkkausmallista ulkopuolelle. Tämän perusteella olisi jopa kannattavampaa maksaa rahallista kannustepalkkiota henkilöstölle isommalla rahasummalla ja rahallinen palkkio olisi silti kulurakenteeltaan kevyempi vaihtoehto valittavaksi yritykselle.

6.5 Tutkimusdata

Kohdeyrityksessä on seurattu henkilöstön kesken työmyynteihin perustuvia lukuja säännöllisesti, jonka avulla yrityksen tekemästä liikevaihdosta on saatu ylläpidettyä tietoa. Työ- ja varaosamyyntien toteutuneita tuloksia on käyty henkilöstön kanssa säännöllisin väliajoin läpi. Kyseisten lukujen perusteella on voitu todeta yrityksen sisällä, onko sen asettamiin tarvoitteisiin päästy. Näiden perusteella on helposti todettavissa miten eri henkilöstömäärä vaikuttaa yrityksen

liikevaihdon kehittämiseen.

Vuosi	Kuukausi	Töiden määrä	Työmyynti	Varaosat	Yhteensä
2019	Syyskuu	138	12 429,16 €	16 974,35 €	29 403,51 €
2019	Lokakuu	216	17 339,76 €	24 239,06 €	41 578,82 €
2019	Marraskuu	196	20 757,66 €	27 603,06 €	48 360,72 €
2019	Joulukuu	127	14 366,54 €	20 177,23 €	34 543,77 €
2020	Tammikuu	209	28 342,18 €	49 262,71 €	77 604,89 €
2020	Helmikuu	173	23 190,05 €	36 124,79 €	59 314,84 €
2020	Maaliskuu	226	27 300,19 €	32 050,50 €	59 350,69 €
2020	Huhtikuu	271	28 001,02 €	32 816,91 €	60 817,93 €
2020	Toukokuu	287	32 262,16 €	40 378,77 €	72 640,93 €
2020	Kesäkuu	338	38 941,92 €	39 432,35 €	78 374,27 €
2020	Heinäkuu	272	33 187,28 €	36 075,63 €	69 262,91 €
2020	Elokuu	274	34 643,03 €	32 655,43 €	67 298,46 €
2020	Syyskuu	236	36 476,71 €	40 315,75 €	76 792,46 €
2020	Lokakuu	340	33 975,88 €	46 179,07 €	80 154,95 €
2020	Marraskuu	279	34 441,15 €	38 685,60 €	73 126,75 €
2020	Joulukuu	158	22 328,27 €	24 994,44 €	47 322,71 €
2021	Tammikuu	237	30 871,01 €	33 880,27 €	64 751,28 €
2021	Helmikuu	231	30 465,05 €	37 697,85 €	68 162,90 €
2021	Maaliskuu	256	40 508,54 €	39 118,16 €	79 626,70 €
2021	Huhtikuu	348	37 981,52 €	49 939,65 €	87 921,17 €
2021	Toukokuu	289	42 140,00 €	35 035,85 €	77 175,85 €
2021	Kesäkuu	318	45 481,92 €	42 726,18 €	88 208,10 €
2021	Heinäkuu	339	50 689,60 €	41 431,69 €	92 121,29 €
2021	Elokuu	321	50 212,69 €	46 377,72 €	96 590,41 €
2021	Syyskuu	291	45 497,73 €	38 572,30 €	84 070,03 €
2021	Lokakuu	232	32 540,76 €	30 629,45 €	63 170,21 €
2021	Marraskuu	308	50 234,46 €	63 284,63 €	113 519,09 €
2021	Joulukuu	254	39 285,26 €	45 805,98 €	85 091,24 €

Taulukko 2. Kerättyä tutkimustietoa

Kerätystä aineistosta voidaan päätellä, että kuukausittainen vaihtelu on ajoittain melko suurta. Tähän on monia vaikuttavia tekijöitä, esimerkiksi keväisin ja syksyisin renkaiden vaihto sesonki, ihmisten ostoskäyttäytyminen ja muun muassa vallitseva maailmantilanne. Suurin vaikuttava tekijä kerätyn aineiston osalta on henkilöstön määrä. Yrityksen henkilöstö on tasaiseen tahtiin kasvanut vuodesta 2019 alkaen, jolloin yrityksessä oli kokonaisuudessaan töissä kolme työntekijää. Keväällä 2022 yrityksen henkilöstön määrä on asentajien kohdalla kasvanut kuuteen kappaleeseen, mikä näkyy niin tehtyjen töiden lukumäärissä, työmyynnissä ja varaosamyynnissä.

7 Tulokset ja johtopäätökset

Nykyisellään olevan kannustepalkkiomalli on todettu yrityksen henkilöstön kesken puutteelliseksi malliksi. Nykyisellään voimassa olevalla kannustepalkkiomallissa on hyviä puolia ja myös toimimattomia puolia. Nykyinen malli ei tällä hetkellä motivoi henkilöstöä toimimaan tehokkaammin. Uuden kannustepalkkiomallin on tarkoituksena on saada henkilöstön motivaatiotasoa nousemaan ja täten toimimaan tehokkaammin työtehtävissään, luomalla yritykselle parempaa tulosta. Yrityksen sisällä on mitattu ja tarkkailtu tavoitteita kuukausitasolla ja viikkopalavereissa on pidetty henkilöstöä ajan tasalla, miten kyseiseen hetkeen mennessä ollaan suoriuduttu.

7.1 Tulokset

Yrityksessä on ollut käytössä pidempään yhteisöllinen palkkiomalli. Tämä on valikoitunut pysyväksi malliksi, sillä se on kaikille tasavertainen ja sillä on pyritty luomaan hyvää yhteishenkeä organisaation sisällä. Uudessa kannustepalkkausmallin ehdotuksessa säilytetään mukana yhteisöllinen palkkiomalli ja tämän lisäksi luodaan yksilölle suunnattu palkkiomalli. Yrityksen käyttämästä Autofutur-ohjelmistosta saadaan helposti kerättyä kaikista työyhteistön jäsenistä yksilökohtainen myynti ja historiaa tarkastelemalla voidaan luoda taulukko uudelle palkkiomallille. Yrityksen sisällä on kerätty aikaisempien vuosien varrella tilastoja asentajakohtaisesta työmyynnistä, autokohtaisista veloituksista ja varaosamyynnistä, jotta yritys on voinut tarkkailla onko sille luoduissa taloudellisissa tavoitteissa pysytty ja samalla tämän avulla on pystytty luomaan henkilökohtaisia tavoitteita jokaiselle asentajalle.

7.2 Johtopäätökset

Uusi kannustepalkkiomalli on kahdesta tekijästä riippuvainen malli, jotka ei sulje toisiaan pois käytöstä. Yrityksen työyhteisön ilmapiirin ylläpitämisen vuoksi käytössä pidetään yhteisöllinen kannustepalkkiomalli, jonka tasoja tarkennetaan. Yksilöllisen kannustepalkkiomallin tasot määritetään jokaiselle tuottavaa työtä tekeväälle henkilölle, jotta tavoitteet ovat realistisia ja motivoi henkilöstöä. Yksilökohtaiset tasot määritetään käyttämällä aikaisempien kuukausien tapahtumia, joista voidaan määrittää jokaisen työntekijän tavoitetasot. Yrityksellä on käytössä Autofutur ohjelmisto, joka toimii työkaluna jokapäiväisessä toiminnassa. Ohjelmiston avulla voidaan muun muassa luoda uusia työmääräyksiä, kalenteroida tehtävät työt henkilöittäin ja

seurata valitulla aikavälillä tapahtumien toteutumia myyntien osalta. Ohjelmisto luo helposti raportin valitulle aikajaksolle, josta ilmenee työntekijöittäin tehty työmyynnin osuus, tuotteiden osuus sekä yhteenlaskettuna henkilöittäin ja liikevaihdollisen toteuman. Kohdeyrityksessä on käytössä yritysasiakkaiden kanssa valmiiksi sovittuja työpaketteja, joiden tuote- ja työmyynnit kohdistuvat pelkästään tuoterivin alle. Yrityksellä on useamman eri yrityksen kanssa tehdyt sopimukset, joissa yrityksen ajoneuvoille on kohdistettu valmiit paketit helpottamaan hinnoittelua. Tämän seurauksena pelkkä asentajan tekemä työmyynti ei voi olla kriteerinä, sillä osa tehdyistä töistä kirjaantuu tuotemyynnin alle ja täten vääristää tuloksen, jota halutaan tarkastella. Tämän vuoksi uudessa kannustepalkkion yksilöllisessä mallissa on otettava huomioon tämä tekijä.

7.2.1 Yhteisöllinen kannustepalkkio

Kohdeyrityksessä on ollut käytössä nykyisessä mallissa oleva yhteisöllinen kannustepalkkiomalli, joka on ollut myös yrityksessä käytössä useamman vuoden ajan. Tämä on todettu kohdeyritykselle toimivaksi malliksi, sillä sen on ennakoitu nostavan työyhteisön yhteishenkeä. Kohdeyrityksen henkilöstön yhteishenki on todella hyvä ja työyhteisö toimii hyvin. Haastattelututkimuksessa henkilöstön vastauksissa korostui kaikkien haastatteluun osallistuneiden puolesta yhteisöllisen kannustepalkkion toimivuus ja kaikki kokivat tämän nostavan yhteishenkeä. Tämän vuoksi kyseinen kannustepalkkiomalli on todettu toimivaksi ja sen käyttöä jatketaan yrityksessä. Yhteisöllinen kannustepalkkiomalli perustuu yrityksen tekemään liikevaihtoon kuukausittain, jonka perusteella on luotu aiemmin liitetty taulukko tasoineen. Maksettavat kannustepalkkion tasot määräytyy aiemmin määritellyille tavoitteille, jotka yrityksen johto on määrittänyt. Henkilöstön lisääntyessä liikevaihto kasvaa ja tämän vuoksi tasojä ja tämä on muutettava vastaamaan vallitsevaa hetkeä. Liikevaihtoon perustuvat tavoitetasot jaetaan asentajamäärällä, jolloin saadaan yhden asentajan tekemän liikevaihdon tavoitteet, jotka pyritään saavuttamaan kuukausitasolla. Henkilöstön lukumäärän kasvaessa taulukkoon muutetaan asentajamäärä, jonka jälkeen taulukon laskenta määrittää uuden tavoitetason muuttuneelle henkilöstön määrälle. Taulukon avulla tavoitetasot on helposti määriteltävissä uudelleen muuttamalla asentajien lukumäärän henkilöstön määrän muuttuessa. Taulukossa käytetyt tasot on määritetty nimenomaan kohdeyrityksen luoman vuosittaisten tavoitteiden perusteella. Yrityksen määrittämiin tavoitteet ylitetään vuositasolla, kun yrityksen kuukausittainen liikevaihto on saavuttanut ensimmäisen tavoitetason. Nämä tavoiteluvut perustuvat yrityksen vuosibudjetissa luotuihin tavoitteisiin ja määrittää täten yrityskohtaisesti käytettävät tasot. Esimerkiksi jos yrityksen tavoite on vuodessa

saavuttaa yhden miljoonan liikevaihdon, tarkoittaa se kuukausitasolle jaettuna hieman alle 85 000€ liikevaihtoa. Tämän taulukkolaskennan perusteella jokainen yritys, joka ottaisi tämän mallin käyttöönsä, pystyy helposti määrittämään omat yhteisöllisen kannustepalkkion tasot, kun yrityksen tavoitteet ovat määritetty.

7.2.2 Yksilöllinen kannustepalkkio

Yksilöllisellä kannustepalkkiomallille on luotu neljä kappaletta tavoitetasoja, jotka pohjautuvat kuukauden aikana tapahtuneeseen kokonaismyyntiin. Työpaketeista johtuen pelkkää työmyyntiä ei tässä tapauksessa voida pelkästään käyttää, sillä osa tehdyistä työmyynneistä ei kirjaudu oikein. Työpakettien vuoksi käyttöön on otettava malli, joka huomio myös varaosamyynnin, jonne väkisin kohdistuu tällä hetkellä työmyyntiä valmiiden työpakettien seurauksesta. Työmyyntien haasteellisen kirjautumisen vuoksi käyttöön on laadittu kokonaismyyntiin perustuva asteikko, joka sisältää työntekijöittäin työmyynnin ja tuotemyynnin yhteissumman. Yrityksen toteutuneita lukuja tarkastellessa pidemmän ajan takaa, voidaan todeta yrityksen liikevaihdon osuuden koostuvan noin puoliksi varaosien myynnistä vuositasolla. Kokonaismyynnistä saadaan laskennallinen työtuntimäärä hahmotettua, kun asentajakohtainen kokonaismyynti kerrotaan 50%. Laskennallisten työtuntien perusteella voidaan luoda asentajan tehokkuudesta kertova suhdeluku verrattuna läsnäolotunteihin prosentteina, jonka perusteella voidaan luoda helposti seurattava malli kannustepalkkion tasojen määrittämiseen. Yrityksen yksi tavoitteista on saada jokaisen tuottavaa työtä tekevän henkilöstön jäsenen jokainen läsnäolotunti veloitettua. Taulukon perusteella pystytään määrittämään yrityksen sisällä henkilöstölle prosentuaalinen tavoite, jonka perusteella työntekijä ansaitsee palkkion kuluneen kuukauden perusteella.

7.2.3 Kannustepalkkion negatiivinen vaikutus

Uudistetun kannustepalkkiomallin tarkoitus on nostaa henkilöstön motivaatiotasoa ja saada henkilöstön jäsenet entistä tuottavimmiksi yritykselle. Jotta työntekijä on tuotteliaampi, on määrättyistä työtehtävistä suoriuduttava nopeammin. Asiakkaalle määritetään etukäteen huollon tai korjauksen hinta ohjeaikojen perusteella. Asentajalla on mahdollista suoriutua tehtävistään nopeammin ja saada täten työveloituksiin nähden työhön käytettyä aikaa paremmaksi. Työnteon

vauhdin noustessa myös virheiden määrä kasvaa. Huolimattomasti ja liian nopeasti tehdystä työstä aiheutuu pahimmassa tapauksessa asennusvirhe asiakkaalle. Tällainen reklamaatio tapaus on yrityksen hoidettava pikimmiten kuntoon ja asennusvirheestä johtuva ylimääräinen työ karsii potentiaalista aikaa työntekijöiden kalentereista pois. Tämä vaikuttaa suoraan yrityksen määrittämien tavoitteiden saavuttamiseen negatiivisesti. Haastattelututkimuksessa tähän tuli erilaisia mielipiteitä, mutta suurempi osa oli sitä mieltä, että liiallinen työn tehostaminen saattaa johtaa virheisiin. Tämän vuoksi uuden kannustepalkkiomalliin on otettava huomioon myös reklamaatioista aiheutuvat kulut, jotta henkilöstö myös itse tiedostaa oman työnteon rajat. Uuteen malliin suositellaan otettavan käyttöön yksilölliseen malliin myös vähentäväksi tekijäksi reklamaatioihin kulunut aika. Tämä kulunut aika vähentää käytettyjen työtuntien määrästä reklamaatio tapauksiin käytetyn ajan, jolloin se laskee suoraan asentajan tehokkuudesta kertovaa prosenttilukua alaspäin suhteessa kuukauden aikana käytettyihin työtunteihin.

8 Pohdinta

Kohdeyritys haluaa luoda henkilökunnalleen uuden kannustepalkkiomallin, josta hyötyvät niin työntekijät kuin itse yritys. Yrityksellä on aikaisemmissa kannustepalkkiomalleissa ollut kulurakenteiltaan liian raskaita kannustepalkkiomalleja, joiden perusteella on lähdetty luomaan uutta kannustepalkkiomallia. Kannustepalkkiomallin ensisijainen tehtävä on nostattaa henkilöstön motivaatiota ja saada henkilöstö suorittamaan työtehtäviään tehokkaasti, säilyttäen hyvän työn laadun. Työn tuloksena on mallinnettu Excel-tilukkolaskentaohjelmaan kannustepalkkiomallin laskenta. Taulukkolaskentamallissa on kaksi eri vaikuttavaa tekijää, joista uudistunut kannustepalkkiomallin maksettavat summat määräytyvät. Kumpikaan näistä malleista, yhteisöllinen ja yksilöllinen, ei sulje toisiaan pois, vaan asetettuihin tavoitteisiin päästyään, kyseiset summat menevät maksuun henkilöstölle. Kannustepalkkiomallin uudistaminen on käynyt henkilöstön haastattelututkimuksessa tervetulleeksi vaihtoehdoksi nykyisellään toimivan kannustepalkkiomallin korvaajaksi. Kulurakenteet saadaan pidettyä maltillisina, vaikka asentajakohtaisesti on mahdollista saada suurikin kannustepalkkion luoma rahallinen summa. Uudistuneen kannustepalkkiomallin kulurakenne pysyy aisoissa, sillä mitä tehokkaammin asentaja tekee työnsä ja saavuttaa suuremman tason, on tästä yritykselle myös rahallinen hyöty, sillä asentaja myös tuottaa yritykselle lisää liikevaihtoa ja tätä kautta tulosta. Yhteisöllinen kannustepalkkiomalli on saanut hyvää palautetta ja se on päätetty toimivuudensa vuoksi pitää

käytössä. Alla olevassa mallissa näkyy kohdeyrityksen määrittämät tasot ja maksettavat summat tämän hetkiselälle henkilöstön määrälle.

Asentajamäärä	1	Summa
Taso 1	18 000 €	150 €
Taso 2	20 000 €	300 €
Taso 3	22 000 €	500 €
Asentajamäärä	6	Summa
Taso 1	108 000 €	150 €
Taso 2	120 000 €	300 €
Taso 3	132 000 €	500 €

Taulukko 3. Yhteisöllinen kannustepalkkiomalli

Yhteisöllisen kannustepalkkiomallin lisäksi henkilöstölle on luotu yksilöllinen kannustepalkkiomalli, jonka perimmäisenä tarkoituksena on kannustaa henkilöstöä hyvään ja laadukkaaseen suorittamiseen. Kannustepalkkiomallissa on huomioon otettuna myös laskeva tekijä, minkä tarkoituksena on pitää tehtävän työn laatu hyvällä tasolla, sillä reklamaatiotapaukset aiheuttavat aina turhia kuluja yritykselle ja menetettyä aikaa, joka useinmiten on pitänyt saada aikaiseksi hyvinkin ripeällä aikataululla. Yksilöllinen kannustepalkkausmalli määrittää asentajittain toteutuneen suhdeluvun kuukaudessa. Tämä suhdeluku esitetään prosentteina ja asentajalla on tavoitteena mahdollisimman suuri prosenttiluku. Suhdeluvussa huomioidaan kuukauden aikana maksettavat työtunnit asentajalle ja kuukauden aikana tapahtunut kokonaismyynti. Kuukauden aikana tapahtuneesta kokonaismyynnistä saadaan laskennalliset työtunnit, jotka ovat laskutettavaa työtä asentajan osalta. Kokonaismyynti jaetaan tuntiveloituksella ja kerrotaan varaosien määritetyllä osuudella. Tämän jälkeen käytössä on laskennalliset työtunnit kuukauden aikana, jonka avulla voidaan luoda suhdeluku verrattuna maksettaviin työtunteihin kuukaudessa. Alla oleva taulukko laskee automaattisesti suhdeluvun, kun työtunnit ja tapahtunut myynti muutetaan asentajakohtaisesti taulukkoon. Tämä taulukko mahdollistaa myös lyhyemmällä aikavälillä asentajan tehokkuuden seuraamisen esimerkiksi viikkotasolla. Alla olevassa taulukossa on käytetty vuoden 2022 toukokuun kahden ensimmäisen työviikon toteutuneita lukuja hahmottamaan taulukon toimivuutta ja sen antamia tuloksia.

Tasot	Tehokkuus	Summa		Tuntiveloitus €/h	89
Taso 1	85 %	100 €		Varaosien osuus	50 %
Taso 2	90 %	150 €			
Taso 3	100 %	300 €			
Taso 4	110 %	400 €			
Taso 5	120 %	500 €			
Asentaja	Työtunnit	Myynti €/kk	Laskennalliset työtunnit	Reklaamaatiot tunteina	Suhdeluku
1	75	14 878,37 €	83,59	0	111 %
2	75	13 393,31 €	75,24	0	100 %
3	75	12 342,32 €	69,34	0	92 %
4	75	9 308,68 €	52,30	0	70 %
5	75	9 747,62 €	54,76	0	73 %
6	75	9 706,01 €	54,53	0	73 %

Taulukko 4. Yksilöllinen kannustepalkkiomalli

Kohdeyritykselle on luotu kehitysmallina toimiva työkalu, jonka perusteella yrityksen kannustepalkkiomalli voidaan uudistaa. Kannustepalkkiomallissa on otettava huomioon, ettei mikään näissä määritetyistä tasorajoista ole missään muodossa sitovia, vaan kohdeyritys määrittää itse kannustepalkkion rahallisen summa suuruuden. Luotu kannustepalkkiomalli antaa kohdeyritykselle keinon uudistaa henkilöstölle kohdistuvaa kannustepalkkiomallia, jossa henkilöstön mielipiteitä on kuunneltu ja otettu huomioon, myös yrityksen kannalta mietittynä. Kannustepalkkiomalli on helposti muokattavissa myös muihin samalla alalla toimiville yrityksille. Tämän taulukkolaskennan perusteella voidaan myös tarkkailla kesken kuukautta asentajien tehokkuuksia prosenttilukujen perusteella, sillä suhdelukuun ei vaikuta tarkkailtavan ajanjakson pituus, vaan pelkästään tapahtumat. Tämä kannustepalkkiomallin työkalu on helppokäyttöinen, sillä yhteisöllisen kannustepalkkion tasot vaativat vain vertailun toteutumaan. Yksilöllisen kannustepalkkiomallin laskuriin ei tarvitse syöttää kuin palkanmaksuun verrattavat työtunnit tarkasteltavalta kuukaudelta ja samaisen kuukauden kokonaismyynti asentajakohtaisesti. Uudistettua kannustepalkkiomallia voidaan ottaa käyttöön, mikäli yritys kokee tämän olevan hyödyllinen vaihtoehto nykyiselle kannustepalkkiomallille. Kannustepalkkiomallin käyttöönoton jälkeen on suotavaa tietyin väliajon arvioida, onko kyseinen malli ratkaisut ongelmaa. Tätä voidaan tutkia numeroiden perusteella ja kyselemällä henkilöstön mielipiteitä uudistetusta kannustepalkkiomallista. Kyseinen kannustepalkkiomalli on helposti seurattavissa ja vähäisellä vaivalla sillä saadaan hahmotettua henkilöstön tehokkuutta selkeästi. Työkalun avulla saadaan

luotua henkilöstölle helposti ymmärrettävät tavoitteet ja prosenttilukuina esitetyt tavoitteet ja toteutuneet tapahtumat ovat jokaisen helposti ymmärrettävissä. Henkilökohtaiseen suorittamiseen uudistettu kannustepalkkiomalli pitäisi vaikuttaa motivoivalla tasolla, sillä tämän avulla jokaisen työntekijän työpanos huomioidaan ja onnistumisista palkitaan niin yhteisöä kuin yksilöä. Yrityksen johdon tarkoituksena on saada henkilöstö motivoituneemmaksi tekemään omia työtehtäviään ja tämän edesauttamiseksi uudistettu kannustepalkkiomalli on hyvä vaihtoehto kasvattamaan henkilöstön motivoituneisuutta.

Lähteet

Armstrong, M. 2007. A Handbook of Employee Reward Management and Practice. Lontoo: Kogan Page Ltd. Viitattu 25.4.2022. <https://www.proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/docview/251343717/323F501EA1834602PQ/5?accountid=11773>

Forsyth, P. 2006. How to motivate people. Lontoo: Kogan Page Ltd. Viitattu 11.4.2022. <https://www.proquest.com/docview/324989195/A2BFCC9961DB472DPQ/3?accountid=11773>

Hakonen, A., Hakonen, N., Hulkko-Nyman, K., Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin: palkitsemistavat johtamisen välineenä. Helsinki: Sanoma Pro. Viitattu 15.5.2022

[https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/JAEBFXCTDG#kohta:l\(\(20\)MIKSI\(\(20\)PALKITSEMINEN\(\(20\)ON\(\(20\)T\(\(c4\)RKE\(\(c4\)\(\(c4\)\(\(20\)JA\(\(20\)MIT\(\(c4\)\(\(20\)SIIT\(\(c4\)\(\(20\)KANNATTAA\(\(20\)TIET\(\(c4\)\(\(c4\)\(\(20\):1.\(\(20\)Palkitseminen\(\(20\)\(\(2013\)\(\(20\)yh\(\(e4\)\(\(20\)t\(\(e4\)rke\(\(e4\)mpi\(\(20\)esimiestaito\(\(20\)/piste:b36](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/JAEBFXCTDG#kohta:l((20)MIKSI((20)PALKITSEMINEN((20)ON((20)T((c4)RKE((c4)((c4)((20)JA((20)MIT((c4)((20)SIIT((c4)((20)KANNATTAA((20)TIET((c4)((c4)((20):1.((20)Palkitseminen((20)((2013)((20)yh((e4)((20)t((e4)rke((e4)mpi((20)esimiestaito((20)/piste:b36)

Hiltunen, A. 2015. Johtamisesta, Helsinki: Talentum Pro. Viitattu 11.4.2022. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/DABBXXBTABHEC#/kohta:Johtamisesta\(\(20\)/piste:b4](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/DABBXXBTABHEC#/kohta:Johtamisesta((20)/piste:b4)

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana: aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 15.5.2022. [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/ammattikirjasto/teos/esimies-palkitsijana-2015#kohta:5\(\(20\)Palkitsemiskeinot\(\(20\)ja\(\(20\)niiden\(\(20\)k\(\(e4\)ytt\(\(f6\):5.2\(\(20\)Taloudellinen\(\(20\)palkitseminen\(:5.2.8\(\(20\)Optiot\(\(20\)ja\(\(20\)muut\(\(20\)osakepohjaiset\(\(20\)j\(\(e4\)riestelm\(\(e4\)t](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/ammattikirjasto/teos/esimies-palkitsijana-2015#kohta:5((20)Palkitsemiskeinot((20)ja((20)niiden((20)k((e4)ytt((f6):5.2((20)Taloudellinen((20)palkitseminen(:5.2.8((20)Optiot((20)ja((20)muut((20)osakepohjaiset((20)j((e4)riestelm((e4)t)

Liitteet

Liite 1. Haastattelututkimus Biltec

Henkilöstön haastattelukysymykset

1. Millä tavalla koet kannustepalkkauksen tällä hetkellä?
2. Motivoiko tämänhetkinen kannustepalkkaus sinua henkilökohtaisesti työtehtävien suorittamiseen tehokkaasti?
3. Yhteisöllinen kannustepalkkausjärjestelmä on tasapuolinen, mutta haluaisitko mielummin, että omasta onnistuneesta työpanoksesta palkittaisiin myös yksilöä?
4. Koetko yksilöllisen kannustepalkkausmallin luovan epätervettä kilpailua henkilöstön sisällä?
5. Koetko palkan päälle maksettavan kannustepalkkion olevan parempi vaihtoehto, kuin esimerkiksi vapaapäivä?
6. Työt pitäisi tehdä tehokkaasti ja myös laadukkaasti, koetko että tavoitteisiin pääseminen saattaa karsia työtehtäviin vaadittavaa huolellisuutta?
7. Koetko, että uudesta aloitteesta, joka otettaisiin käyttöön, voisi ansaita palkkion?

Asentaja 1

1. Toimii jotenkin tällä hetkellä, mutta hieman epäoikeudenmukainen, toisaalta hyvä malli yhteisöllisyyden puolesta.
2. Kyseinen malli ei nimenomaan kannusta, hieman motivoi kun ollaan lähellä tavoitteita. Kaukana ollessa tavoitteista negatiivinen vaikutus.
3. Kyllä, tehokkaan yksilön palkitseminen on ansaittua.
4. En usko, että luo kilpailua
5. Koen ylimääräisen rahapalkkion olevan parempi vaihtoehto
6. Liiallinen tavoitteellisuus vaikuttaa varmasti työn laatuun
7. Kyllä, ehdottomasti

Asentaja 2

1. Ei osaa sanoa, ei tunnu toimivan
2. Ei motivoi tällä hetkellä
3. Yksilöllinen malli voisi toimia paremmin ja olla mielekkäämpi

4. Kyllä varmasti tulee kilpailua
5. Raha ensisijaisesti, ei vapaapäivästä olisi haittaa
6. Uskon että vaikuttaa, kun työnteon vauhtia nostetaan
7. Kyllä

Asentaja 3

1. En koe tällä hetkellä järjestelmää toimivana tai motivoivana
2. Malli ei motivoi suorittamaan tehokkaammin
3. En koe siitä olevan mitään haittaa
4. En usko että vaikuttaa, sillä kaikilla on muilla toimijoilla on ollut käytössä ja näissä ei ole havaittu tätä ongelmaa. Jokaisella on omat vahvuusalueensa kuitenkin.
5. Molemmissa on puolensa
6. Jos liikaa kiristetään tahtia, työnlaatu voi kärsiä. Sopivassa suhteessa toimisi.
7. Kyllä kelpaisi

Asentaja 4

1. Ei omasta mielestä toimi
2. Ei motivoi tällä hetkellä
3. Kyllä
4. En koe että aiheuttaa kilpailua
5. Vapaapäivä olisi kivempi
6. Ihan samalla tavalla tehdään kuin ennenkin
7. kaikki on plussaa mitä tulee

Asentaja 5

1. Ei toimi minun mielestä oikein, lähestulkoon alkuunkaan
2. En osaa sanoa vaikuttaako henkilökohtaiseen panokseeni
3. Yhteisöllisessä järjestelmässä on omat hyvät puolensa, mutta muiden sairaspöissaolot tai lomat vaikuttavat muiden työpanoksiin. Yksilöllinen olisi tervetullut muutos.
4. En usko että vaikuttaa tässä työyhteisössä.
5. Riippuu monesta tekijästä, en osaa sanoa, joo ja ei
6. En usko että vaikuttaa työn tekemisen laatuun
7. Kyllähän se hyvän mielen tuo ja varmaan nostaisi aloitteellisuutta