

Tulospalkkauksen hyödyntäminen palkkausjärjestelmässä

Janne Fredman

Tuotepäällikkö, ValueFrame Oy



Asiantuntijaorganisaatiossa työntekijän vastuu projektien onnistumisesta ja asiakaspalvelun laadusta sekä yhä selkeämpi tulosvastuu korostavat työntekijän yrittäjyyden tunnetta. Tämän seurauksena työntekijät edellyttävät myös yhä useammin saavansa osansa yrityksen kasvun hedelmistä. Eräillä toimialoilla ja työtehtävissä työntekijöiden vaihtuvuus on hyvän suhdannekehityksen myötä jatkunut voimakkaana ja osaavasta työvoimasta on pulaa. Samalla palkkavaatimukset ovat kasvaneet. Mahdollinen suhdannekäännekään ei ratkaise tilannetta kaikilta osin, koska eräillä aloilla työvoimapula on rakenteellista. Oikein laaditut tulospalkkauksen mallit ovat keino kilpailla osaavista työntekijöistä.

Esityksessä käydään läpi provisio- ja tulospalkkauksen sekä omistusperusteisen sitouttamisen perusteita ja toimintamalleja puhtaasti liiketoiminnallisesta näkökulmasta. Painopiste on asiantuntijapalveluja tuottavissa yrityksissä, jotka Suomessa ovat muutamaa poikkeusta lukuunottamatta pk-yrityksiä. Artikkelin näkymykset perustuvat pääosin ValueFramen asiakasyritysten johdon kanssa käytyihin keskus-

teluihin. Haastatellut yritykset ovat markkinointi- ja viestintäalan yrityksiä, suunnittelutoimistoja, IT-yrityksiä sekä taloushallinnon palveluyrityksiä.

Veloitus- ja palkkatasoista eri toimialoilla

Tulospalkkauksen malleja suunnitellessa kannattaa perehtyä oman toimialan palkkatasoon, laskutushintoihin, laskutusasteisiin, palkkauksen traditioihin sekä työntekijöiden yleistettäviin ominaisuuksiin. Sivulla 34 on kuvattu esimerkiksi ValueFramen asiakaskunnassa suoritettuihin haastatteluihin perustuvia esimerkkejä. Niistä käy ilmi, miten eri asiantuntijapalveluiden toimialoilla lähtötilanne ja taloudelliset reaali-teetit voivat poiketa toisistaan radikaalistikin.

Kannattava ja kasvava ohjelmistoliiketoiminta tai 200 euroa tunnissa laskuttava mainostoimisto tarjoavat luonnollisesti erilaiset edellytykset palkitsemisjärjestelmien luomiselle kuin viiden euron tuntimarginaalilla elävä sopimusali-hankintayritys tai 30 euroa tunnissa laskuttava tilitoimisto. Toisaalta haasteet esimerkiksi pätevien työntekijöiden pitämisessä poikkeavat myös olennaisesti toisistaan. Suomalainen kirjanpitäjä tai sähköinsinööri ei ole kovin impulsiivinen työpaikanvaihtaja verrattuna mainostoimiston projektipäällikköön. Merkittävä toimialakohtainen tekijä on myös työntekijän kynnys uuden yrityksen perustamiseen. Kulu-



van noususuhdanteen aikana Suomeen on perustettu melkoinen joukko uusia mainostoimistoja, uusmediatoimistoja ja muita markkinointi- ja viestintäalan yrityksiä, kun taas suunnitteluala on pikemminkin konsolidoitunut. Uusien yritysten perustajat ovat tyypillisesti alan vakiintuneiden toimijoiden entistä avainhenkilöstöä.

Perinteisiä provisiopalkkauksen malleja

Alla on kuvattu esimerkinomaisesti eri tyyppisissä työtehtävissä hyödynnettyjä provisiomalleja. Ehdottomasti yleisimpiä ja olennaisimpia provisiot ovat myyntitehtävissä. Seuraavissa kappaleissa on kuvattu keinoja ja malleja, joilla tulospalkkausta voidaan monipuolistaa ja laajentaa yrityksen kasvua tukevaan suuntaan.

Myyntitehtävissä kokonaispalkka on usein voimakkaasti provisiointiin perustuva. Yrityksen liiketoiminnan luonne määrää usein provisioiden luonnollisen laskentaperusteen. Provisio voi olla esimerkiksi

- x prosenttia kaupan kerta-arvosta (ohjelmistolisenssin myynti)
- y prosenttia sopimuksen vuosi-arvosta (taloushallinnon palvelu tai ohjelmiston myynti ASP-mallilla)
- z prosenttia hankitun asiakkuuden generoimasta laskutuksesta. (Tyypillistä tässä mallissa on se, että voitettu asiak-

kuus ei sinänsä automaattisesti generoi laskutusta, vaan laskutus määräytyy asiakkaan tilaamien töiden perusteella. Näin on esimerkiksi usein viestintäalalla.)

Provisiomallin valintaan vaikuttavat usein myös yrityksen tavoitteet ja työntekijän toimenkuva. Onko pääasiallinen tavoite hankkia uusia asiakkuuksia vai palveluiden ja projektien myynti olemassaolevaan asiakaskuntaan?

Viime aikoina on myyntiprosessin kehittämisessä nousut tarve kiinnittää organisaation ja myyntihenkilöstön huomiota myyntisuppilon alkupään toimivuuteen: riittävän ja oikeanlaatuisen liidimäärän hankintaan sekä asiakastapaamisten ja muiden myyntiaktiviteettien määrään. Keskusteluissa on tuotu esiin näiden huomioiminen myös myynnin tulospalkkauksessa. Käytännön sovelluksia tästä on kuitenkin toistaiseksi niukasti.

Asiakasvastuullisten henkilöiden (Key Account Managerit ja vastaavat) tulospalkkauksen pohjana käytetään joskus provisiota, joka lasketaan työntekijän vastuuasiakkaiden generoimasta laskutuksesta. Laskutuksesta vähennetään yleensä alihankkijoiden laskutus (ja kate) sekä muut keskeiset läpilaskutuserät. Vastaavaa provisiomallia hyödynnetään myös projektivastuullisten työntekijöiden kohdalla käyttäen perustana projektin generoimaa laskutusta.

Suorittavan työn tekijöillä (asiantuntijat) käytetään asiantuntijaorganaatiossa tyypillisesti provisioperustana osuutta omasta tai oman tiimin laskutuksesta. Provisiomallia suunniteltaessa kannattaa analysoida tarkkaan tiimin työnkuvia. Onko kyse aidosta tiimityöstä kuten esimerkiksi ohjelmistotalon asiakaspalveluyksikössä, jossa tiimi jakaa keskenään tarkoituksenmukaisella tavalla esimerkiksi pre-sales -aktiviteetit, tukipalvelun piiriin kuuluvat työt sekä erikseen laskutettavat järjestelmätoimitukset ja konsultointiprojektit? Vai onko kyse yksittäisten asiantuntijoiden yksin suorittamasta ja laskuttamasta työstä? Tämän perusteella kannattaa määrittää provision painotus tiimikohtaiseen tai henkilökohtaiseen laskutukseen.

Yllä esitettyjen provisiomallien yhteydessä sovelletaan joskus rajoittavia ehtoja, joiden avulla pyritään yleensä varmistamaan ja kehittämään toiminnan laatua. Myyntitehtävissä toimivien henkilöiden osalta voidaan korostaa myyntisuppilon alkuvaiheen aktiviteetteja: liidikannan kehitystä sekä asiakastapaamisten määrää. Asiakasvastuullisten henkilöiden provisiolaskennassa voidaan esimerkiksi huomioida asiakastyöväisyyksimittaukset, asiakaspito tai asiakkuuden hoitosuunnitelman noudattaminen. Projektivastuussa voidaan huomioida projektien aikataulupito ja laatukriteerit.

►► **Osakeomistus ja optiot ovat tehokkain palkkauksen avulla toteutettava keino keskittää organisaation avainhenkilöiden voimavarat ja energia yrityksen kasvun tukemiseen.**

	Suunnittelu- toimistot	Markkinointi/ viestintä	IT-ala	Taloushallinnon palvelut
Palkkataso/kk asiantuntijatehtävissä	2 500–5 000 €	3 000–7 000 €	2 500–5 000 €	1 600 – 3 000 €
Laskutushinnat /h	50–120 €	80–300 € (Ohjeellinen hinnasto- hinta, palvelut myydään yleensä kiinteähintai- sina)	80–160 €	20–70 €
Laskutusaste	75–90 %	40–70 %	Asiakaskohtaisissa järjestelmätoimituksissa ohjelmoijilla 70–80 %	65–80 %
Työntekijöiden vaihtuvuus	Keskitasoa	Suuri (hyvän suhdanteen aikana)	Suurehko	Pieni
Huomioita	Alalla myös sopimus- alihankintaa, jossa tuntihinnat ovat alle 50 € ja laskutusasteet yli 90 %	Ala on keskittynyt voimakkaasti pääkau- punkiseudulle. Hinta- ja palkkataso Kehä III :n ulkopuolella on olennai- sesti alempi.	Ulkomaisen halpa- työvoiman käyttö on realistinen mahdollisuus	Alalla myös sopimus- alihankintaa, jossa tuntihinnat alle 50 € ja laskutusasteet yli 90 %

Yleisesti ottaen provisioperusteisen palkkauksen soveltamista muissakin kuin perinteisissä myyntitehtävissä voidaan perustella useilla seikoilla. Se kannustaa organisaatiota painottamaan asiakastyötä ja välttämään töiden laskuttamatta jättämistä tai alilaskutusta, joka on useita asiantuntijaorganisaatioita vaivaava ongelma. Provision taso kannattaa pitää kuitenkin kohtuullisella tasolla. Liian suuri provisiio kääntyy helposti yrityksen kehittämistavoitteita vastaan, sillä se ohjaa laiminlyömään tärkeitäkin sisäisiä kehityshankkeita. Provisiopalkkauksen keskeinen puute on mielestäni kuitenkin se, että se ei kannusta koko organisaatiota osallistumaan myyntiponnisteluihin ja laajemmin tarkasteltuna yrityksen ja sen arvon kasvattamiseen.

Yrityksen kasvutavoitteita tukevia tulospalkkausmalleja

Omistajan ansaintamalli, motivaatio ja oman työn onnistumisen arviointi perustuu yleensä yrityksen (ja sen arvon) kasvuun. Asiantuntijaorganisaation työntekijän osalta palkkauksen tuloperusteinen osa perustuu yleensä omaan tai tiimiin laskutukseen tai myyntiin ja motivaatio oman työssä laadukkaaseen hoitamiseen ja kehittämiseen. Työntekijän on usein vaikea innostua yrityksen kasvutavoitteista, koska niillä ei ole minkäänlaista vaikutusta hänen omaan palkkatasoonsa eikä kytköstä hänen oman työnsä onnistumisen arviointiperusteisiin.

Osakeomistus ja optiot ovat tehokkain palkkauksen avulla toteutettava keino keskittää organisaation avainhenkilöiden voimavarat ja energia yrityksen kasvuun tukemiseen. Usein ajatellaan virheellisesti, että henkilöstöoptiot ovat vain listatuille yhtiöille sopiva kannustinmalli. Mielestäni ne toimivat pienessä yhtiössä olennaisesti tehokkaammin kuin pörssiyhtiössä. Pörssiyhtiön henkilöstöoptio sitouttaa henkilökuntaa vain vapautumiseensa asti. Pienessä asiantuntija-

organisaatiossa keskeinen avainhenkilö taas tietää, että hänen oma työpanoksensa on aidosti merkityksellinen hänen omistuksensa tulevalle kasvuun.

Listamattomissa yrityksissä optiomallit on kohtuullisen helppoa rakentaa yleisten tai toimialalla vakiintuneitten yrityksen arvonmäärittämissä kriteerien perusteella. Merkintähinta voi olla määritetty esimerkiksi siten, että henkilöstö on oikeutettu ostamaan osakkeita x vuoden kuluessa hinnalla, joka on määritetty yhtiön tämänhetkisen laskennallisen arvon perusteella (esimerkiksi kaksi kertaa yrityksen liikevaihto).

Jos omistajakunta on haluton laimentamaan omistustaan, voidaan optioiden vaikutusta simuloida esimerkiksi maksamalla avainhenkilöille olennainen yrityksen liikevaihdon tai tuloksen kasvuun perustuva tulospalkkio. Maksettava palkkio voidaan sitoa eripituisiin ajanjaksoihin sitouttamisen maksimoimiseksi. Ensimmäinen erä voi esimerkiksi perustua kahden vuoden liikevaihdon kasvuun ja toinen erä pidemmän ajanjakson, esimerkiksi viiden vuoden kasvuun.

Optio-ohjelman ohella toinen tehokas keino kannustaa koko organisaatiota tukemaan yrityksen kasvua on laajentaa uusasiakashankinnasta ja myynnistä maksettava provisiio koskemaan suurempaa osaa henkilöstöstä. Monissa organisaatioissa ainoastaan varsinainen myyntihenkilöstö saa provision kaupoista. Kuitenkin myyntiprosessiin osallistuu yleensä myyjän lisäksi myös yrityksen asiantuntijoita, joiden panos myyntityön onnistumiselle on kriittinen. Lisäksi on huomioitava, että monilla aloilla käytännössä koko henkilöstöllä on mahdollisuus viestiä sidosryhmilleen työnantajansa palveluista ja hankkia uusia liidejä myyntiprosessiin. Laajentamalla tulospalkkion perustaa liidien hankkimiseen, voidaan henkilöstöä motivoida toimimaan aktiivisesti tälläkin saralla.

Tulospalkkausmallin rakentaminen

Tulospalkkausmalli tulee johtaa yrityksen strategiasta ja perustaa realistiseen analyysiin omista mahdollisuuksista. Onko tavoitteena aggressiivinen kasvu vai olemassa olevan asiakaskunnan palveleminen kannattavammin? Vai onko realistinen tavoite vain esimerkiksi toiminnan ylläpito kuihtuvala talousalueella?

Tarkastelua voidaan syventää pohtimalla keskeisiä strategian toteutumiseen vaikuttavia prosesseja. Onko keskeistä uusmyynti vai olemassa olevien asiakassuhteiden kehittäminen? Onko palveluntuotantoprosessin tehostaminen keskeistä? Onko syytä laajentaa palveluntarjontaa uusille alueille? Tässä vaiheessa tulee prosesseille määrittää selkeät ja mitattavat tavoitteet.

Keskeisten prosessien määrittämisen jälkeen voidaan arvioida henkilöstön määrän ja laadun suhdetta tavoitteisiin. Ketkä työntekijät on olennaista tai välttämätöntä saada pidetty? Millaista profiilia haetaan uusien työntekijöiden rekrytoinnissa? Mistä uusia työntekijöitä tullaan todennäköisimmin rekrytoimaan: koulun penkiltä vai kilpailijalta?

Seuraavaksi suunnittelussa kannattaa kytkeä tiimit ja henkilöt keskeisiin prosesseihin. Keillä on olennainen rooli uusien asiakkaiden hankinnassa ja keillä asiakassuhteiden kehittämisessä? Ketkä osallistuvat prosessien kehittämiseen tai vastaavat olennaisista järjestelmäprojekteista? Prosessien tavoitteista tulee johtaa niihin osallistuvien tiimien ja henkilöiden tavoitteet.

Mahdollisuus joustaviin, työntekijäkohtaisiin palkkausjärjestelmiin on merkittävä kilpailuetu pk-yritykselle. Suuressa pörssiyrityksessä on tuskin mahdollisuutta tai halua työntekijäkohtaisiin ratkaisuihin ylimmän johdon ulkopuolella. 20 hengen asiantuntijayritys sen sijaan voi huomioida kohtuuden rajoissa myös työntekijöiden yksilölliset tavoitteet ja elämäntilanteet. Asuntovelkainen 28-vuotias uraohjus saadaan motivoitumaan eri perustein (rahalla) kuin 50-vuotias, velaton, perheellinen perhokalastaja (erityisen joustavilla henkilökohtaisilla vapailloilla).

Seuraavaksi voidaan määrittää kullekin työtehtävälle tai mieluummin työntekijälle palkkauksen tavoitetaso sekä minimitaso. Sen jälkeen määritetään henkilön tai tiimin suoritukseen perustuvat tulospalkkiot. Tässä yhteydessä on syytä huomioida, onko kyse aidosta tiimityöstä vai itsenäisistä laskuttavista asiantuntijoista, ja painottaa sen mukaan joko tiimin panosta tai henkilökohtaista panosta. Tämän jälkeen tulisi määrittää yrityksen kasvuun perustuvat yritystason palkkitsemismallit ainakin avainhenkilöille.

Tämän jälkeen määritetään tulospalkkauksen toteutumista säätelevät muut tavoitteet. Esimerkiksi account managerien uusmyyntitavoitteita voidaan tasapainottaa sillä, että provisioiden täysimääräisen maksun edellytyksenä on olemassa olevien asiakassuhteiden hoito sovitulla tavalla.

Yksittäisten tehtävien palkkausmalleja suunniteltaessa tulee huomioida myös yritystoiminnan kokonaisuus ja yrityksen kapasiteetti. Uusmyynnin tavoitteiden ja palkkitsemismallien tulee olla järkevissä suhteissa yrityksen kapasiteettiin sekä palveluntuotantoa hoitavien työntekijöiden palkitsemismalleihin. Laske myös palkkausmallin vaikutus yrityksen tulokseen ja kassavirtaan.

■ Kannattava ja kasvava ohjelmistoliiketoiminta tai 200 euroa tunnissa laskuttava mainostoimisto tarjoavat luonnollisesti erilaiset edellytykset palkitsemisjärjestelmien luomiselle kuin 5 euron tuntimarginaalilla elävä sopimusali-hankintayritys.

Tulospalkkausmallin soveltamisen aloittaminen kohtaa usein vastarintaa henkilöstön taholta. Käytännössä malliin liittyy yleensä kiinteää kuukausipalkkaa pienempi palkan perusosa. Yleensä mallit luodaan siten, että työntekijöiden keskimääräinen palkkojen odotusarvo on suurempi kuin aiemmin maksettu kuukausipalkka. Tästä huolimatta malleihin sisältyy kuitenkin lähes aina ainakin teoreettinen riski yksittäisten työntekijöiden palkan alenemisesta. Tulospalkkausmallin soveltaminen voidaan aloittaa uusien työntekijöiden kohdalla. Myönteisten kokemusten perusteella mallin soveltamista voidaan laajentaa myös vanhoihin työntekijöihin.

Tulospalkkausmallin soveltaminen edellyttää avoimuutta ja selkeitä laskentasaäntöjä ja laskennan todennettavuutta. Ideaalitilanteessa työntekijät voivat seurata reaaliaikaisesti tulospalkkauksen perusteena olevien kriteerien täyttymistä, esimerkiksi oman työnsä laskutusta tai provision pohjana olevien kauppojen toteutumista. Mahdolliset provisiolaskenta ja muuhun tulospalkkaukseen vaikuttavat oikaisuerät (esimerkiksi kauttalaskutuksen oikaisu) tulee dokumentoida siten, että laskennan oikeellisuus on todennettavissa työntekijälle. Epäily virheistä tai pahimmassa tapauksessa tahallista väärintulkinnoista aiheuttaa työntekijöissä kuohuntaa ja estää myönteisten tavoitteiden toteutumista. ♦

Palkkauksen tavoitteet:

Tulosperusteinen palkkaus on joustava ja turvallinen vaihtoehto työsuhteen molempien osapuolten kannalta verrattuna kilpailuun korkeilla kuukausipalkkoilla. Onnistuneelle palkkausmallille voidaan asettaa seuraavat tavoitteet:

- Tukee yrityksen keskeisiä tavoitteita motivoimalla työntekijää panostamaan niihin.
- Työntekijä kokee palkkauksensa perustuvan oikeudenmukaisiin, ymmärrettäviin ja arvostettaviin kriteereihin.
- Tekee avainhenkilöiden työpaikanvaihdot taloudellisesti kannattamattomiksi.
- Houkuttelee uusia tavoiteltuja työntekijöitä. <http://www.futureimagebank.com/documents/l/0006936d.jpg>