

**RAHA, ARVOSTUS, TYÖYMPÄRISTÖ –  
MILLAINEN PALKITSEMINEN MOTIVOI  
RAKENNUSTARVIKEMYYJÄÄ**



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Liiketalouden koulutusohjelma

Kevät, 2018

Turkka Suomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Visamäki

---

<b>Tekijä</b>	Turkka Suomi	<b>Vuosi 2018</b>
<b>Työn nimi</b>	Raha, arvostus, työympäristö – Millainen palkitseminen motivoi rakennustarvikemyyjää?	
<b>Työn ohjaaja</b>	Pasi Laine	

---

## TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millainen palkitseminen motivoi rakennustarvikemyyjää myymään paremmin ja millaista palkitsemista he pitävät merkityksellisenä. Opinnäytetyö koostuu teoriaosudesta, tutkimuksellisesta osasta sekä lopuksi teorian ja tutkimuksen yhteisvaikutuksesta syntyneestä pohdinnasta. Opinnäytteen toimeksiantaja on rakennusalan yritys.

Teoriaosassa käsitellään kattavasti palkitsemista ja sen vaikutusta motivaatioon sekä sitoutumiseen. Teoriaosassa sivutaan lainsäädäntöä palkitsemisen osalta. Lähdeaineistona on käytetty monipuolisesti kirjallisuutta ja verkkolähteitä.

Tutkimuksellinen osa toteutettiin pääosin kvalitatiivisella menetelmällä. Kevään 2018 aikana haastateltiin kuutta eri henkilöä, jotka työskentelevät eri yrityksissä rakennustarvikkeiden yritysmyyntissä ilman esimiesvastuuta. Vastaukset käytiin läpi teemoittelun avulla.

Tutkimusten tulosten perusteella voidaan selkeästi todeta, että motivoivaksi palkitsemiseksi rakennustarvikemyyjät kokevat mahdollisuuden työskennellä itsenäisesti, tulospalkkauksen, arvostuksen ja työn mielekkyyden. Tästä työstä käy ilmi, että aineellista palkitsemista tärkeämpää on aineeton palkitseminen.

**Avainsanat** Palkitseminen, motivaatio, myynti

**Sivut** 55 sivua, joista liitteitä 2 sivua

Bachelor of Business Administration  
Visamäki

---

<b>Author</b>	Turkka Suomi	<b>Year</b> 2018
<b>Subject</b>	Money, appreciation, working environment – What kind of rewarding motivates a building material seller?	
<b>Supervisor</b>	Pasi Laine	

---

#### ABSTRACT

The purpose of this Bachelor's thesis was find out what kind of rewarding motivates a building material seller to sell better and what kind of rewarding they consider relevant. The thesis consists of theoretical and research parts and lastly reflection that connects theory and research. The commissioner of the thesis is a building industry company.

The theory section deals comprehensively rewarding and its effect on motivation and commitment. Theoretical part touches legislation for rewarding. Literature and online publications have been used comprehensively as sources.

The research part was carried out mainly by a qualitative method. In spring 2018, six persons working in different companies selling building materials were interviewed. The interviewees had no supervisory responsibility. The analysis was carried out by thematic analysis.

Based on the results of the research, can be clearly stated that building material sellers experience motivating rewarding to chance to work independently, bonus rewards, appreciation and work meaningfulness. In this work become clear that more important is immaterial rewarding than material rewarding.

**Keywords** Rewarding, motivation, sale

**Pages** 55 pages including appendices 2 pages

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Toimeksiantaja .....	5
1.2	Tavoite, tutkimuskysymykset ja rakenne .....	6
2	PALKITSEMINEN.....	7
2.1	Palkitsemisen vaikutukset.....	7
2.2	Kokonaispalkitseminen .....	8
2.3	Palkitsemisjärjestelmät .....	11
2.3.1	Tiimikohtainen palkitseminen .....	12
2.3.2	Palkitsemisstrategian kehittäminen .....	13
2.4	Palkitseminen ja lainsäädäntö .....	14
2.4.1	Työsopimuslaki .....	14
2.4.2	Työehtosopimus .....	15
3	AINEELLINEN PALKITSEMINEN.....	16
3.1	Peruspalkkaustavat .....	17
3.2	Täydentävät palkkaustavat .....	17
3.3	Edut .....	18
4	AINEETON PALKITSEMINEN .....	20
4.1	Työmiljö.....	20
4.2	Vuorovaikutus .....	21
4.3	Kehittymis- ja etemenismahdollisuudet .....	22
5	MOTIVAATIO.....	23
5.1	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio .....	24
5.2	Työmotivaatio .....	24
5.3	Työsitoutuminen .....	26
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	28
6.1	Aineiston keruu .....	29
6.2	Aineiston analysointi .....	30
6.3	Luotettavuus .....	31
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	33
7.1	Motivaatio ja sitoutuminen.....	33
7.2	Palkitseminen .....	36
7.3	Aineellinen palkitseminen.....	38
7.4	Aineeton palkitseminen .....	41
7.5	Yhteenveto .....	45
8	POHDINTA.....	47

LÄHTEET .....	49
---------------	----

## Liitteet

Liite 1      Haastattelun runko

## 1 JOHDANTO

Jokaisella on omanlaisena käsitys palkitsemisesta, sen vaikutuksista ja siitä millaista työstä saatavan korvauksen pitäisi olla. Tämä tekee palkitsemista mielenkiintoisen ja monipuolisen aiheen. Palkkio on keskeinen osa työntekoa, ja sen vaikutus motivaatioon ja työn mielekkyyteen on merkittävä.

Kolmen viime vuosikymmenen aikana palkitseminen on Suomessa kehittynyt nopeammin kuin koskaan aikaisemmin. Yritykset ja organisaatiot ovat ottaneet palkitsemisen suuntausten vauhdittamina käyttöönsä uusia, kannustaviksi tarkoitettuja palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmiä. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 14.) 2010-luvulla on meneillään vaihe, jossa palkitsemisessa nousevat entistä enemmän esille digitaalisuuden, sisäisen motivaation, innostamisen sekä aineettoman palkitsemisen merkitys. Tämän vaiheen vaikutukset ovat vielä osittain epäselviä. (Hakonen & Nylander 2015, 215–219.)

Jotta palkitseminen voi vaikuttaa yksittäisten henkilöiden asenteisiin, motivaatioihin ja toimintaan, pitää tuntea palkitsemisen periaatteet. Tietoa tarvitaan myös siitä, mitä henkilöltä odotetaan ja miten onnistumisesta palkitaan. Voidaan siis sanoa tiedon olevan palkitsemisen vaikuttavuuden perusta. (Hakonen, Nylander & Sweins 2015, 231.)

### 1.1 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantajana oleva rakennusalan yritys ei halua nimeään julkaistavan. Esittelen kuitenkin yrityksen lyhyesti, jotta opinnäytteen tarkoituksesta muodostuu parempi kuva. Yritys on osa yli 50-vuotiasta eurooppalaista perheyritystä. Sillä on toimintaa useassa Euroopan maassa kuten Espanjassa, Iso-Britanniassa ja Ruotsissa. Yritys on omassa tuotesegmentissään markkinajohtaja Euroopan markkinoilla ja se työllistää yli 9000 henkilöä.

Myös Suomessa yritys on omalla alallaan selvä markkinajohtaja. Tuote- ja palveluvalikoima on Suomen markkinoiden monipuolisin ja laajin. Yritys on kasvattanut toimintaansa viime vuosina vauhdikkaasti. Suomessa toimipaikkoja on viisi ja myyntiä läpi maan. Yritys työllistää Suomessa noin 150 henkilöä, joista myynnin parissa työskentelee 20 henkilöä. Liikevaihto on yli 70 miljoonaa euroa vuodessa.

Yritys perustaa toimintansa luotettavuuteen, läheiseen yhteistyöhön asiakkaiden kanssa, laajaan tuotevalikoimaan sekä henkilöstön ja toimintamenetelmien jatkuvaan kehittämiseen. Tärkeinä arvoina korostetaan laatua, turvallisuutta sekä ympäristöystävällisyyttä.

## 1.2 Tavoite, tutkimuskysymykset ja rakenne

Opinnäytetyön toimeksiantajalla on suunnitteilla myyjien palkitsemisen kehittäminen. Pohdinnassa on millaista palkitsemisen tulisi olla. Palkitsemisen uudistamisella on tarkoitus lisätä työntekijöiden motivaatiota, sitoutumista ja tehokkuutta. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa toimeksiantajayritykselle tietoa myyntityötä rakennustarvikkeiden parissa tekevien henkilöiden suhtautumisesta eri palkitsemismuotoihin ja niiden vaikutuksesta työmotivaatioon ja viihtyvyyteen.

Päätutkimuskysymyksenä oli, millainen palkitseminen motivoi myymään paremmin. Alatutkimuskysymyksinä olivat, miten rakennustarvikemyyjät kokevat palkitsemisen vaikuttavan heidän työskentelyynsä, ja miten he itse kehittäisivät palkitsemistaan.

Työn teoriaosassa käsitellään yleisesti palkitsemista: palkitsemisen tavoitteita, palkitsemisen eri osa-alueita, palkitsemisjärjestelmän kehittämistä ja motivaatiota. Erityisesti huomiota kiinnitetään aineettomaan palkitsemiseen sekä motivaatioon. Työssä palkitsemista tarkastellaan suomalaisen lainsäädännön ja käytäntöjen pohjalta, joten lainsäädännöllisiä asioita käydään lävitse perustasolla.

Tutkimusosassa selvitetään henkilökohtaisten haastatteluiden avulla myyntityötä tekevien henkilöiden kokemuksia saamastaan palkitsemisesta ja niiden vaikutuksista. Haastattelut ovat tehty joko puhelimitse tai kasvotusten. Kysymykset on pyritty laatimaan siten, että tutkimusongelmiin saadaan mahdollisimman luotettavia vastauksia. Haastatteluiden perusteella tehdään yhteenveto palkitsemisen vaikutuksesta työntekoon, motivaatioon ja pohditaan, mitä asioita tulee ottaa huomioon rakennustarvikemyyjien palkitsemisessa.

Työn tutkimusosa on rajattu koskemaan Suomessa b-to-b-puolen rakennustarvikkeiden myyntiä työkeeseen tekeviä miehiä. Kenelläkään haastatelluista ei ole esimiesvastuuta ja heidän työkuvaansa kuuluu pääsääntöisesti myyntityö asiakkaiden tiloissa. Ikähaitari vastaajilla oli noin 30–60 vuotta ja he olivat työskennelleet nykyisessä työpaikassaan noin 1–12 vuotta. Haastateltavat asuvat eri puolilla Suomea ja heidän myyntialueensa ovat hyvin erikokoisia. Suurimmillaan se käsitti koko Suomen ja pienimillään yksittäisen kaupungin ja sen lähiseudun. Työstä on rajattu pois myös palkitsemisen mittareiden laatiminen, seuraaminen ja kehittäminen.

## 2 PALKITSEMINEN

Ihmiset tekevät asioita, jotka kokevat palkitsevaksi. Rahaa, etuja, tunnustusta, arvostusta, mahdollisuuksia kehittyä – palkitseminen pitää sisällään näitä kaikkia ja paljon muitakin asioita, joita työntekijä saa ja joita hänelle annetaan vastineeksi työsuorituksista. (Hakonen ym. 2014, 14.)

Palkitseminen voidaan määritellä organisaation eli työnantajan ja sen jäsenten eli työntekijöiden väliseksi kaksisuuntaiseksi prosessiksi, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Kyseessä on siis vaihtosuhde, kokonaisuus erilaisia tapoja, joilla työnantaja kompensoi työntekijälle hänen käyttämänsä ajan, osaamisen ja panoksen, jotka puolestaan työnantaja saa käyttöönsä. (Hakonen & Nylander 2015, 11.) Juhani Kauhanen (2012, 96) kirjoittaa palkitsemisen olevan johtamisväline, jolla tuetaan organisaation menestystä ja kannustetaan henkilöstöä. Sen avulla organisaatiota kannustetaan toimimaan organisaation strategian, tavoitteiden ja arvojen mukaisesti. Palkitseminen tukee organisaation menestystä, jos palkitsemisperusteet ovat kunnossa.

Tehokkain käytettävissä oleva väline viestittää organisaation tärkeitä tavoitteita ja arvoja on palkitseminen (Hakonen ym. 2014, 14). Liinalaakson, Moision ja Tiihosen (2016, 12) mukaan palkitsemisella tarkoitetaan kaikkia sitä, jolla yritys palkitsee tavoitteiden saavuttamisen ja hyvät työsuoritukset, ohjaa henkilöstönsä toimintaa haluttuun suuntaan, kannustaa ja motivoi henkilöstöä, sitouttaa haluamaansa työvoimaa sekä houkuttelee tarvittavaa työvoimaa.

### 2.1 Palkitsemisen vaikutukset

Palkitseminen on panostus, jolla aikaansaadaan tuotos ja kehitetään toimintaa. Sen tavoitteena on kilpailukyvyyn ylläpitäminen ja kehittäminen. (Koskinen 2012, 96.) Organisaatio tavoittelee palkitsemisella halutunlaista henkilöstöä, sitoutumista, innostusta, hyviä työsuorituksia, tarvittavan osaamisen kehittämistä, tuottavuutta ja työelämän laatua (Hakonen ym. 2014, 15). Tilanne on hyvä, jos palkitsemisjärjestelmällä saavutetaan toivottuja tuloksia. (Hakonen & Nylander 2015, 15.) Jos työntekijä saavuttaa hänelle asetetut tavoitteet, organisaatio menestyy ja työntekijälle kuuluu menestyksestä kiitos eli palkkio (Rötkin 2015, 120).

Eri henkilöiden näkemykset palkitsemisesta voivat erota toisistaan ja yhden kokemus vastine työpanoksestaan ei toisten mielestä ole vastine ollenkaan (Honkanen 2016). Onnistumisen palkitsemisessa tarkoittaa, että saadaan enemmän myönteistä kuin negatiivisia vaikutuksia (Hakonen ym. 2014, 15).

Usein kuitenkin palkitsemisella saadaan aikaan negatiivisia kokemuksia, kuten epäoikeudenmukaisuuden tunteet, epätietoisuus, osaoptimointi,



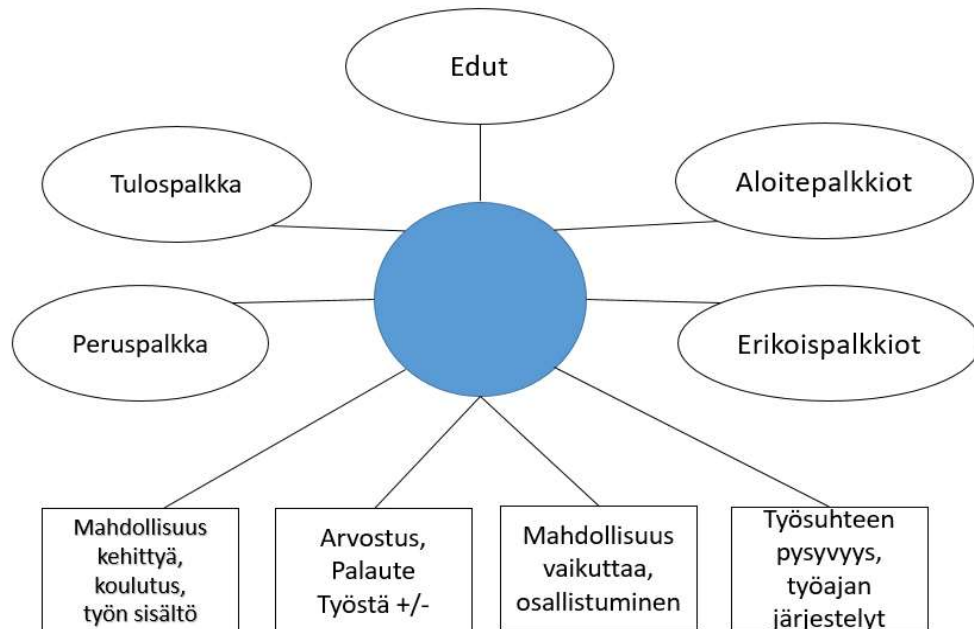
kateus, vapaamatkustus, ylimääräisiä kustannuksia, ei toivottua vaihtuvuutta, tavoitteista jäävät työsuoritukset, hankalat neuvottelut, tiedon pannaaminen ja kaunistelu, huono organisaatiokulttuuri ja kehityshankkeiden raukeaminen. (Hakonen ym. 2014, 15.)

## 2.2 Kokonaispalkitseminen

Palkitseminen on paljon muutakin kuin pelkkää rahallista palkitsemista (Kauhanen 2012, 103). Palkka on korvaus tehdystä työstä, mutta siihen voi kuulua myös muuta rahanarvoista tai aineetonta etua (Elinkeinoelämän keskusliitto 2018).

Tulotason ja varallisuuden kasvaessa rahan merkitys ei ole ihmiselle enää niin suuri asia (Kauhanen 2012, 103). Palkitseviksi elementeiksi voidaan katsoa kaikki ne keinot, joita työnantaja voi tarjota ja joita henkilökunta pitävät palkitsevana (Kauhanen 2012, 107).

Hyvin toimivan palkitsemisen rakenne on huolellisesti suunniteltu ja kirjattu ja se on riittävän yksinkertainen (Hakonen & Nylander 2015, 14). Hakonen ym. (2014, 36) havainnollistavat palkitsemisen kokonaisuutta kuvan 1 avulla.

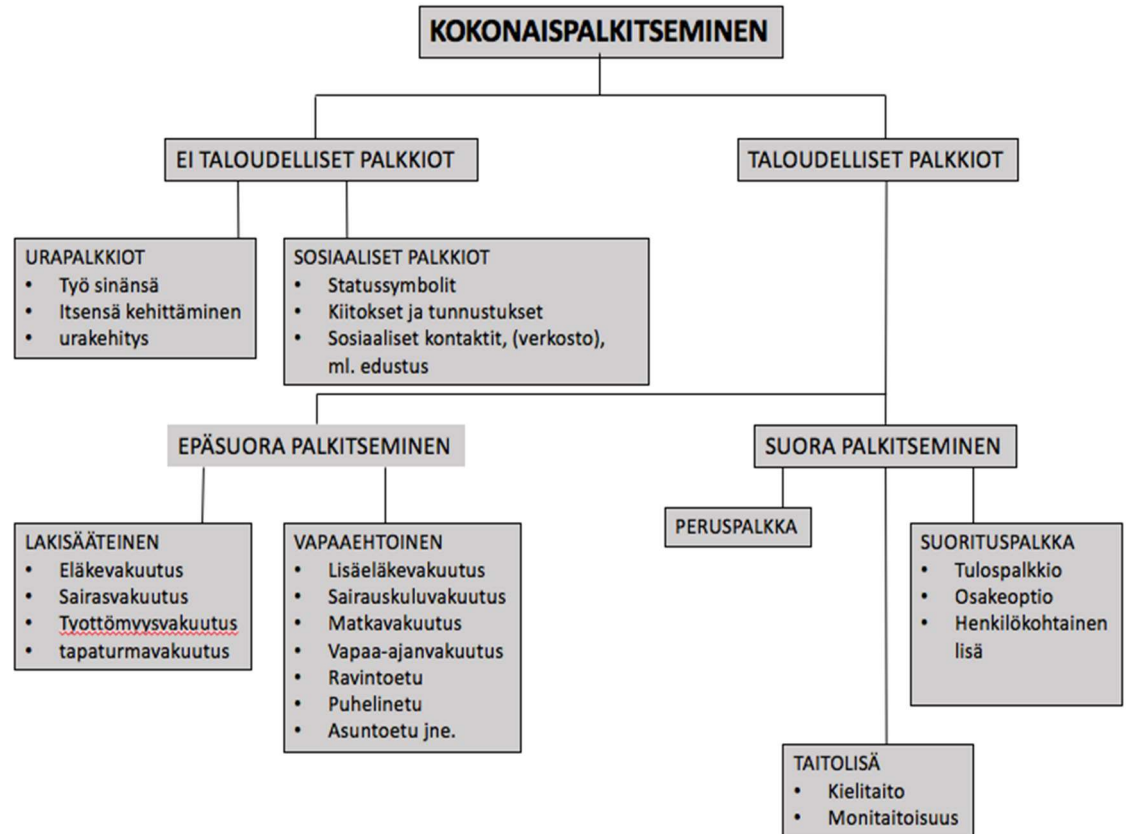


Kuva 1. Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen ym. 2014, 36).

WorldatWork (2017) määrittelee kokonaispalkitsemiseen kuuluvat osat seuraavanlaisesti:

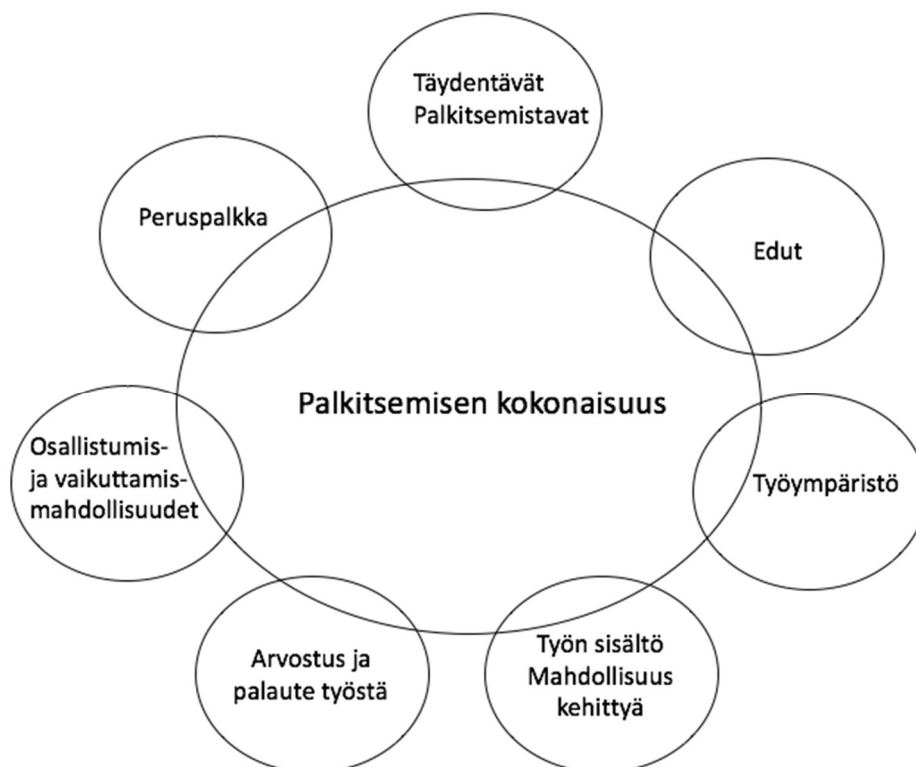
- palkka
- edut
- työ- ja perhe-elämän yhteensovittaminen
- suoriutumisen ja huomioimisen keinot
- ura- ja kehittymismahdollisuudet.

Hypänen (2013, 145) kuvassa 2 esittää palkitsemisen jaeltuna kahtia taloudellisiin ja ei taloudellisiin palkkioihin.



Kuva 2. Kokonaispalkitseminen (Hypänen 2013, 145).

Sweines & Ylikorkala (2014, 21) kirjoittavat palkitsemisen olevan organisaation itsensä määrittelemä ja rajaama kokonaisuus aineellisia ja aineettomia palkitsemistapoja. Aineellista palkitsemista ovat rahallista tai rahanarvoista palkitseminen. Aineeton palkitseminen on puolestaan työympäristöön, työn sisältöön, työssä kehittymiseen ja palautteeseen liittyvät asiat. He ovat kehittäneet kuvassa 3 esiteltävän erityisesti suomalaisiin olosuhteisiin suunnitellun palkitsemisen kokonaisuuden mallin.



Kuva 3. Palkitsemisen kokonaisuus (Sweines & Ylikorkala 2014, 23).

Kokonaispalkitsemisen tavoitteena on viedä organisaatiota kohti sen strategisia tavoitteita. Mitä paremmin organisaatio menestyy, sitä paremmat edellytykset sillä on henkilöstön palkitsemiseen ja sitouttamiseen. (Sweines & Ylikorkala 2014, 23.)

Yrityksillä on jonkun verran vapauksia määritellä, mitä palkitsemiskeinoja se käyttää ja miten. Palkitsemisella on kuitenkin olemassa joitain pakottavia reunaehtoja. Näistä tärkeimmät ovat työehtosopimukset sekä työ- ja verolainsäädäntö. (Viitala 2013, 142.)

Aineettomien palkitsemistapojen käyttö on yleistynyt viime vuosina. Yhä useammin yrityksissä on muutettu palkitsemista siten, että se on sekoitus aineellisia ja aineettomia palkitsemisen tapoja. Tällä on pyritty entistä paremmin motivoimaan ja sitouttamaan työntekijöitä. (Hoole, Hotz 4–5, 2016.) Honkanen (2016) huomasi pro gradu –tutkielmassaan, että lähes poikkeuksetta hänen haastattelemansa henkilöt mainitsivat ensimmäiseksi aineellisen palkitsemisen ja vasta sen jälkeen aineettoman palkitsemisen.

## 2.3 Palkitsemisjärjestelmät

Palkitsemisjärjestelmän käsite on hyvä ottaa käyttöön, kun halutaan paremmin ymmärtää palkitsemisen toimintaa. Kyseessä ei ole koko organisaation palkitsemista koskeva käsite, joka sisältää kaiken organisaatiossa palkitsemiseen liittyvän, vaan tietyn yksittäisen palkitsemistavan ja siihen liittyvien prosessien ja menettelytapojen muodostama kokonaisuus. Organisaatioilla käytössä olevia eri palkitsemisjärjestelmiä, on kaikkia mahdollista kehittää ja tarkastella myös yksittäin. (Hakonen ym. 2014, 287.)

Palkitsemispolitiikkaa ja palkitsemista toteutetaan organisaatiossa palkitsemisjärjestelmien välityksellä. Palkitsemisjärjestelmä koostuu palkitsemisperusteista, palkitsemistavoista, voimassaoloajoista ja kenelle maksetaan sekä järjestelmän kehittämisen tavoista. (Pahkala 2016.) Olennaista on tiedottaa palkitsemisjärjestelmään liittyvistä asioista työntekijöille (Viitala 2013, 144).

Palkitsemisjärjestelmän rakentamisen lähtökohtana tulee olla työntekijöiden oikeudenmukainen kohtelu ja tasa-arvo (Viitala 2013, 144). Österberg (2015, 168) kirjoittaa, että palkitsemisjärjestelmää luotaessa tulee miettiä vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Kuinka palkkiojärjestelmästä rakennetaan riittävän yksinkertainen, helposti ymmärrettävä ja toteuttava?
- Kuinka varmistetaan, että jokainen ymmärtää työsuorituksen ja palkkion välisen yhteyden?
- Keitä varten palkkiojärjestelmä on tehty ja mitkä ovat sen tavoitteet?
- Millä tavoin palkitaan ja millä tavoin ei palkita?
- Miten sovitut palkitsemiskriteerit ohjaavat työntekijöiden toimintaa?
- Kuinka varmistetaan, että palkitseminen koskee muitakin kuin parhaiten suoriutuvia?
- Kuinka varmistetaan, että myös palkitsemisjärjestelmän ulkopuolella jokainen saa riittävästi kannustusta ja positiivista palautetta työstään?

Pahkalan (2016) mukaan Lopulta palkitsemisjärjestelmän toimivuus käytännössä riippuu siitä, miten kaikki sen osat toimivat ja sopivat organisaation strategiaan. Organisaation on kuunneltava työntekijöitään ja tarjottava sellaisia palkitsemistapojen kokonaisuuksia, joita työntekijät arvostavat. Muuten suuretkin palkitsemiset voivat mennä hukkaan.

### 2.3.1 Tiimikohtainen palkitseminen

Tiimikohtaisella palkitsemisella tarkoitetaan kokonaispalkitsemista, joka kohdistuu tiimiin ja sen suorituksiin. Tarkoituksena on helpottaa tiimiä ymmärtämään, millaisia tuloksia ja käyttäytymistä heiltä odotetaan. Se myös rohkaisee yksilöitä työskentelemään tiimissä. (Amstrong & Murlis 2007, 367–368.) Lisäksi ryhmän hyvästä tuloksesta maksettavat palkkiot voivat kasvattaa ryhmähenkeä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta (Hakonen 2015, 151).

DeMatteo, Eby ja Sundstrom (1998, 143–144) kirjoittavat tiimikohtaisen palkitsemisen tukevan tiimikeskeistä rakennetta, edistävän tiimin jäsenten yhteistyötä sekä tiimin tuottavuutta. Tiimikohtainen palkitseminen on hyödyllistä silloin, kun työn suorituskykyä on helpompi mitata tiimeissä kuin yksilöllisesti.

Ennen tiimikohtaisen palkitsemisen suunnittelua on oleellista tietää, millaisesta tiimistä tai tiimeistä on kyse. Palkitsemisen tehokkuus riippuu hyvin määritellyistä tiimeistä, jotka voivat olla vaikeitakin tunnistaa (Honkanen 2016).

Honkasen (2016) mukaan tiimikohtaisen palkitsemisen tulee olla osaavasti toteutettua ja sen erityispiirteet huomioon ottavaa. DeMatteo ym. (1998, 153) mukaan seuraavat seikat tulee huomioida tiimikohtaisessa palkitsemisjärjestelmäsuunnitelmassa:

- palkitsemisen piirteet
- organisaation piirteet
- tiimin piirteet
- yksilölliset erot.

On oikeudenmukaista palkita työntekijöitä sen mukaan, miten hyvin he antavat panoksensa tiimin jäsenenä (Honkanen 2016). Ryhmäpalkitsemisella onkin tärkeä signaaliarvo. Vaikka taloudellinen hyöty jäisi saajalle vähäiseksi, se lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja sitä kautta kasvattaa sitoutumista yritykseen. (Hiltunen 2015, 154.)

Tiimipalkitsemisella saattaa olla myös haittavaikutuksia. Yksilön voi olla vaikea hahmottaa oman panoksensa vaikutusta palkkioihin, mikä voi vähentää työnteon motivaatiota. Lisäksi ryhmässä korkeammin suoriutuvat henkilöt saattavat kokea palkitsemisen olevan epäreilua, koska heille maksetaan samaa palkkiota heikompien työntekijöiden kanssa. (DeMatteo ym. 1998, 144–145.)

On mahdollista, että tiimipalkitseminen lisää väärällä tavalla tiimien välistä kilpailua. Ryhmäkohtainen palkkio voi saada tiimin keskittymään vain omaan tekemiseen ja unohtamaan työskentelyn muiden tiimien kanssa. Tämä lisänee tiimien välistä epäluottamusta. (DeMatteo ym. 1998, 145–146.)

### 2.3.2 Palkitsemisstrategian kehittäminen

Palkitsemisen jatkuva kehittäminen ja ylläpito varmistavat palkitsemisjärjestelmän hyvän toimivuuden (Hakonen & Nylander 2015, 15). Hyvällä palkkiojärjestelmän kehittämisellä tuetaan organisaation arjen sujuvuutta, tasa-arvoisuuden, oikeudenmukaisuuden ja kannustavuuden lisääntyessä. (Nylander 2015, 184.)

Liinalaakso ym. (2016, 58–59) kirjoittavat palkitsemisen kehittäminen voi tarkoittaa nykyisen järjestelmän päivitystä tai kokonaan uuden palkkaus- tai palkkiojärjestelmän rakentamista. Palkitsemisen kehittämisen perustuu aina yrityksen strategiaan tarpeisiin. Yritysten toimintaympäristöt muuttuvat vauhdilla ja niiden on muutettava palkitsemistaan vastaamaan paremmin yrityksen strategiaa, toimintatapoja, toimintaympäristöä ja henkilöstön tarpeita. Heräte palkitsemisen kehittämiselle voi tulla yrityksen sisältä tai ulkopuolelta.

Kehittämisen kohteena voivat olla henkilökohtaisen pätevyyden ja suorituksen arviointi, palkkiojärjestelmän kehittäminen, näihin liittyvät palauteprosessit esimerkiksi kehityskeskusteluprosessit ja vaatavuuden määrittely. (Liinalaakso ym. 2016, 59.)

Hyvien toimivien palkitsemistapojen taustalla tulee olla ymmärrys organisaation ulkoisesta toimintaympäristöstä. Vallitseva taloustilanne ja johtamisen suuntaukset vaikuttavat siihen, millaisia palkitsemistapoja halutaan ja kannattaa käyttää. Samat asiat vaikuttavat henkilökunnan odotuksiin palkitsemista kohtaan. Myös työehtosopimukset ja lait sääntelevät palkitsemiskäytäntöjä. (Hakonen & Nylander 2015, 14.)

Kauhasen (2012, 97) mukaan palkitsemisstrategiaa kehittäessä on syytä ottaa kantaa ainakin seuraaviin asioihin:

- Minkälaisista asioista halutaan palkita?
- Minkä tasoista tuloksista palkitaan?
- Miten palkkiot jaetaan henkilöstön kesken?

Viitalan (2013, 142) listaus palkitsemisstrategian kehittämisestä sisältää seuraavat huomioitavat asiat:

- alan työehtosopimukset
- työlainsäädäntö
- yrityksen nykyinen henkilöstö
- työmarkkinoiden tila
- verotus
- yrityskulttuuri
- yrityksen strategia
- ihmisiä motivoivat ja käyttäytymistä ohjaavat tekijät.

## 2.4 Palkitseminen ja lainsäädäntö

”Työlainsäädännön lähtökohtana on työntekijän suojeluperiaate. Tämän vuoksi työlainsäädännössä on pakottavia säännöksiä, joista ei voi sopimuksin poiketa työntekijän vahingoksi.” (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015)

Työlainsäädäntöön kuuluvat mm. työsopimuslaki, työaikalaki, vuosilomalaki, yhdenvertaisuuslaki, laki yksityisyyden suojasta työelämässä, työehtosopimuslaki, vuorotteluvapaalaki, opintovapaalaki, palkkaturvalaki sekä henkilöstön osallistumisjärjestelmä. Työlainsäädäntö valmistellaan kolmikantaisesti työnantajien ja työntekijöiden etujärjestöjen ja työ- ja elinkeinoministeriön kesken. (Työ- ja elinkeinoministeriö n.d.)

”Suomen työlainsäädäntö tai ainakin sen vähimmäistyöehdot tulevat noudatettaviksi Suomessa tehtävään työhön työntekijän kansalaisuudesta riippumatta” (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015).

### 2.4.1 Työsopimuslaki

”Työsopimuslaki on työelämän peruslaki, jota sovelletaan työsuhteessa tehtävään työhön työn laadusta tai työsuhteen muodosta riippumatta.” (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015).

Työsopimuslakia sovelletaan sopimussuhteissa, joissa työntekijä sitoutuu tekemään työtä työnantajalle tämän johdon ja valvonnan alaisuudessa. Palkkioksi työntekijä saa palkkaa tai muuta vastiketta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015)

Työ- ja elinkeinoministeriön (2015) luettelon mukaan työsopimuslaissa säädellään:

- työsopimusten tekemistä
- työnantajan ja työntekijän velvollisuuksia
- työntekijöiden yhdenvertaisuutta
- työsuhteen vähimmäisehtojen määräytymistä
- työntekijän oikeutta perhevapaisiin
- työntekijän lomauttamista
- työsopimuksen päättämistä
- vahingonkorvausvelvollisuutta
- kansainvälisluonteisia työsopimuksia ja
- työntekijöiden edustajien asemaa.

## 2.4.2 Työehtosopimus

Työehtosopimuksen kaksi tärkeää tehtävää on turvata työntekijöille työehtojen vähimmäistaso ja työrauha. Työehtosopimuslaissa on säännöksiä työehtosopimuksen sitovuudesta, solmimisesta, noudattamisesta sekä työrauhavelvoitteista. (Työ- ja elinkeinoministeriö n.d.)

Suomessa työ- ja virkaehtosopimusten vaikutus on merkittävä työehtoihin, rahapalkkaan ja palkankorotuksiin. (Hakonen & Moisio 2015, 43). Työehtosopimus kertoo työsopimussuhteessa noudatettavista palvelussuhteen ehdoista. Työehtosopimuksia tehdään sekä alakohtaisesti, liittotasolla että paikallisesti. Suomessa noin 90 % palkansaajista kuuluu jonkin työ- tai virkaehtosopimuksen piiriin. (Hakonen & Moisio 2015, 42.)

Yleissitovat työehtosopimukset velvoittavat kaikkia alan työnantajia. Sillä ei ole merkitystä ovatko työnantajat järjestäytyneitä työnantajaliittoon tai eivät. Yleissitovien sopimusten tarkoituksena on turvata työsuhteen vähimmäisehdot myös järjestäytymättömille työnantajien palveluksessa oleville työntekijöille. (Hakonen & Moisio 2015, 43.) Työntekijöille voi maksaa työehtosopimusten mukaisia vähimmäispalkkoja enemmän, mutta niitä ei saa alittaa. (Kujansivu 2015)

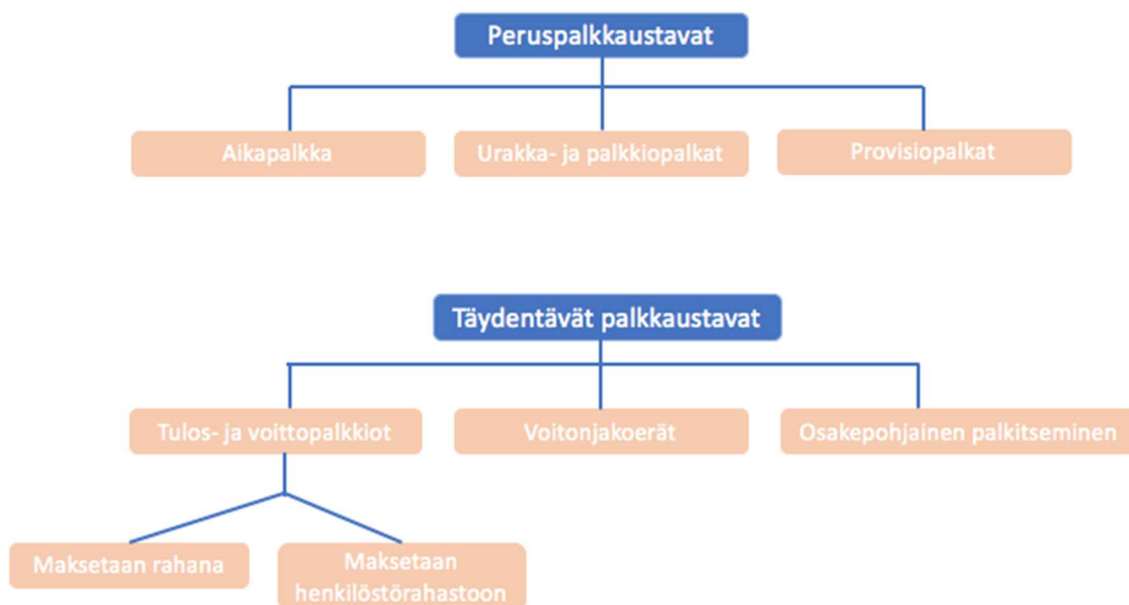


### 3 AINEELLINEN PALKITSEMINEN

Aineellisten palkitsemistapojen yhteydessä puhutaan usein palkasta tai peruspalkasta. Palkka määräytyy työnantajan ja työntekijän välisen sopimuksen mukaisesti. Suomessa useilla aloilla työsopimuksen vähimmäisehdot määrittää työehtosopimus. (Liinalaakso ym. 2016, 16.)

Rahallisessa palkitsemisessa on monia erilaisia muotoja ja nimikkeitä. Erilaiset urakka- ja palveluaikalisät, työehtosopimukseen liittyvät lisät, henkilökohtaiset lisät pätevyyden perusteella, työkohtaiset lisät työn vaativuuden perusteella, henkilöstörahasot, eläkevakuutukset, kannusteohjelmat, optiot ja osakepalkkiot. (Hyppänen 2013, 145.)

Kuvassa 4 on esitelty peruspalkkaustavat ja niitä täydentävät palkkaustavat Suomessa.



Kuva 4. Peruspalkkaustavat ja täydentävät palkkaustavat (Liinalaakso ym. 2016, 17).

### 3.1 Peruspalkkaustavat

Perinteiset peruspalkkaustavat ovat aikapalkat ja suorituspalkat tai niiden yhdistelmät. Aikapalkkauksessa maksun perusteena on työssäoloaika, jolloin palkka on kiinteä aikayksikköä kohtaan ja etukäteen määritetty. Useimmiten aikayksikkönä on kuukausi tai tunti. Suorituspalkkoja ovat palkkiopalkat sekä urakkapalkat. Suorituspalkan perusteena on työsuoritus. Työntekijöiden ansioista pääosan muodostaa peruspalkkaustapojen mukaiset palkkiot. (Liinalaakso ym. 2016, 16–17.)

Sweines & Ylikorkala (2015, 23) kirjoittavat peruspalkan olevan korvaus työntekijän työnantajalleen antamasta työpanoksesta. Mitä vaativampi työ sitä suurempi palkka. Suuruuteen vaikuttavat myös työ- ja toimintaympäristö sekä henkilökohtainen suoriutuminen. Organisaation suoriutuminen ja työvoiman saatavuus vaikuttavat palkkaan.

Aikapalkka on yleisin käytetty palkkaustapa toimihenkilö-, asiantuntija- ja johtotehtävissä. Urakka- ja palkkiopalkkausta käytetään lähinnä myyntitehtävissä, teollisuudessa ja sellaisissa töissä, joissa suoritteiden määrä on laskettavissa. (Sweines & Ylikorkala 2015, 25.)

Urakka-, palkkio- ja provisiopalkkauksen suuruus voi vaihdella esimerkiksi kuukausitasolla. Suoritusperusteiset palkat ohjaavat voimakkaasti työntekijän toimintaa, koska aikaansaannokset määrittelevät palkan suuruutta. Urakka-, palkkio- ja provisiopalkan tarkoitus on optimoida paras mahdollinen hyöty maksetulle palkalle. Suorituspalkat voivat olla yksilö- tai ryhmäperusteisia. Niiden avulla voidaan siis kannustaa esimerkiksi osastoa tehokkaaseen toimintaan. (Liinalaakso ym. 2016, 22.)

### 3.2 Täydentävät palkkaustavat

Täydentävät palkkaustavat ovat palkan päälle maksettavia palkkioeriä. Nämä jaetaan usein lyhyen ja pitkän aikavälin kannustimiin. Lyhyen aikavälin kannustimet tarkoittavat sitä, että tavoitteet on asetettu enintään vuoden mittaiselle jaksolle. Pitkän aikavälin kannustimissa seuranta-aika on tätä pidempi. Tyypillisiä lyhyen aikavälin kannustimia ovat erityyppiset tulos- ja voittopalkkiot. (Sweines & Ylikorkala 2015, 31.) Honkanen (2016) lisää lyhyen aikavälin kannustimiin myös tunnustuspalkkiot joita ovat mm. rahapalkkiot, vapaapäivät ja muut pienimuotoiset palkinnot. Tilastokeskus (n.d.) määrittää tulospalkkioiden olevan nimitys erilaisista tuloksiin tai voittoihin perustuvista palkan päälle maksettavista eristä. Hakonen ym. (2014, 125) kirjottavat, että tulospalkkioiden perusteena on tavoitteiden saavuttaminen ja niiden ylittäminen.

Tyypillisiä pitkän aikavälin kannustimia ovat erilaiset osakepohjaiset järjestelmät. Pitkän aikavälin kannustimeksi voidaan myös laskea henkilöstörahastoon maksettava tulos- tai voittopalkkio. (Sweines & Ylikorkala 2015, 31.) Täydentävien palkitsemistapojen tavoitteena on palkita henkilöstöä

työsuorituksista ja yrityksen hyvästä tuloksesta. Pitkän aikavälin kannustimilla tavoitellaan yleensä johdon ja avainhenkilöiden sitouttamista. (Liinalaakso ym. 2016, 28.)

Yrityksen johto päättää voittopalkkiojärjestelmän ehdoista, mittareista, tavoitearvoista ja muista maksuehdoista etukäteen. Voittopalkkioita ei tule sekoittaa voitonjakoeriin. Voitonjakoeristä päättää yhtiökokous, ei yritysjohto. (Liinalaakso ym. 2016, 29.)

Palkitsemisten suunnittelussa tulee ottaa huomioon myös, millaisia vaikutuksia erilaisten palkitsemisen lisäämisellä on. Nurmen (2018) kirjoittamassa artikkelissa selviää, että työnantajan lisäämästä 100 euron rahapalkasta yli 29 000 euroa vuodessa ansaitsevalle työntekijälle jää kätehen alle 50 euroa. Loppusumma menee erilaisiin veroihin ja maksuihin.

### 3.3 Edut

Työnantaja voi käyttää palkitsemisen keinona erilaisia etuja. Työntekijän palvelusuhteeseen liittyvät etuoikeudet jaetaan luontoisetuihin, jotka ovat saajalleen verotettavaa tuloa sekä henkilöstöetuihin, jotka eivät ole saajalleen verotettavaa tuloa. Yleisimpiä luontoisetuja ovat puhelin-, auto- ja asuntoetu. (Sweins & Ylikorkala 2015, 35.) Luontoisedut ovat taloudellista arvoa sisältäviä etuja. Työntekijän niistä maksama vastike alittaa niiden markkina-arvon, eli ostaessaan saman hyödykkeen suoraan markkinoilta sen hinta olisi korkeampi. (Viitala 2013, 153.) Yleisimpiä henkilöstöetuuksia ovat vuorostaan mm. erilaiset liikuntaedut ja harrastustoiminnan tuet (Sweins & Ylikorkala 2015, 35–36).

Suomessa edut ovat osittain lakien ja työehtosopimusten säätelemää palkitsemista. Lakisääteisiä ovat sosiaaliturvaedut, kuten työeläke sekä sairaus-, työttömyys- ja ryhmähenkivakuutus. (Viitala 2013, 144.) Osa eduista on suoraan palkkaan verrattavia etuja, joille Verohallinto määrittelee vuosittain verotusarvon (Sweines & Ylikorkala 2015, 34–35). Ne esitellään Taulukossa 1, jossa kuvataan tyypilliset henkilöstöedut suomalaisissa yrityksissä. Taulukko on tehty mukailen Kauppisen (2017) opinnäytetyötä sekä Kauhasen (2012, 116–118) listaamia henkilöstöetuja.

Taulukko 1. Henkilöstöedut suomalaisissa yrityksissä (Kauppinen 2017) ja Kauhanen (2012, 116–118).

<p><b>Verotusarvoltaan määritellyt edut</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Matkapuhelimen käyttöetu</li> <li>• Matkapuhelinetu</li> <li>• Vapaa autoetu</li> <li>• Auton käyttöetu</li> <li>• Asuntoetu</li> <li>• Autotallietu</li> <li>• Täysihoidetu</li> <li>• Työmatkakuljetukset</li> <li>• Työmatkalippu</li> <li>• Ateriaetu</li> <li>• Työsuhdepolkupyörä</li> </ul>	<p><b>Taloudelliset edut</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lisäeläke</li> <li>• Matkavakuutus</li> <li>• Alennukset yrityksen omista tuotteista ja palveluista</li> <li>• Alennukset muiden yritysten tuotteista ja palveluista</li> <li>• Talon pankki</li> <li>• Huoltokonttorin palvelut</li> </ul>
<p><b>Työajan järjestelyihin kuuluvat edut</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Osa-aikatyö</li> <li>• Osa-aikaeläkemahdollisuus</li> <li>• Joustavat työajan järjestelyt</li> <li>• Pitkät vuosilomat</li> <li>• Vuorotteluvapaa</li> <li>• Mahdollisuus vaihtaa lomarahaa vapaaksi</li> <li>• Etätömahdollisuus</li> </ul>	<p><b>Työvälineisiin liittyvät edut</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kannettava työasema</li> <li>• Tietoliikenneyhteydet kotona</li> <li>• Mahdollisuus käyttää työtiloja ja työkaluja omiin henkilökohtaisiin projekteihin</li> </ul>
<p><b>Terveyshuoltoon liittyvät edut</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lakisääteistä laajempi työterveyshuolto</li> <li>• Oma työterveysasema</li> <li>• Oma terveydenhoitaja</li> <li>• Koko perheen sairaanhoitoetu</li> <li>• Terveysbonukset</li> <li>• Vakuutus tai sairauskassa</li> <li>• Työnantajan tukema fysikaalinen hoito</li> <li>• Sairauskuluvakuutus</li> </ul>	<p><b>Hyvinvointiin liittyvät edut</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hieronta</li> <li>• Kauneushoitoetu</li> <li>• Kuntoremontit</li> <li>• Liikuntasetelit tai muu tuki liikunnalle</li> <li>• Henkilökohtainen valmentaja</li> <li>• Tuki tupakoinnin lopettamiselle</li> <li>• Liikuntapäivät</li> </ul>

Ylimääräisillä eduilla pyritään muun muassa työpaikan houkuttelevuuden lisäämiseen, helpottamaan työn ja perhe-elämän sujuvuutta, edistämään terveyttä sekä hyvään työnantajakuvaan. (Hakonen ym. 2014, 148.) Merkittävä syy etujen käyttämiseen on niistä syntyvä taloudelliset hyödyt ja säästöt (Sweins & Ylikorkala 2015, 34).

Luontaisetuja käytettäessä tulee tarkkaan harkita, mitä tarjotaan kenellekin. Yleensä luontaisedut huomioidaan rahapalkan tason määrittelyssä. Jos henkilö ei esimerkiksi tarvitse autoa, on hänelle turha tarjota autoetua osana palkkaa. (Kauhanen 2012, 116.)

Honkasen (2016) pro gradu -tutkielmasta käy ilmi, että merkittävimpiä etuja ovat vakuutukset, yhteistyökumppaneiden edut, työterveyshuollon ja virkistyspäivät. Edut ovat erityisesti yhteydessä pysyvyyteen ja sitoutumiseen.

## 4 AINEETON PALKITSEMINEN

Aineettomaan palkitsemiseen voidaan työpaikoilla vaikuttaa johtamisen kautta. Niihin kuuluvat erilaiset ura- ja kehittymismahdollisuudet, koulutus- ja oppimismahdollisuudet, työajan järjestelyt, mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa päätöksentekoon sekä palautejärjestelmät. (Liinalaakso ym. 2016, 36.)

Sweins & Ylikorkala (2015, 35) mukaan usein aineeton palkitseminen on jätetty kirjaamatta selkeään muotoon tai sitä ei ylipäätään ole mielletty palkitsemiseksi. Se on kuitenkin erittäin tärkeä osa palkitsemista ja keskeisessä roolissa työssä viihtymisessä ja siihen sitoutumisessa.

### 4.1 Työmiljö

Elinkeinoelämänvaltuuston (EVA) Haavistolta (2010) tilaamassa Asenne- ja arvotutkimuksessa tuli ilmi, että 90 % suomalaisista pitää työpaikalla vallitsevaa hyvää henkeä ja viihtyisää työympäristöä tärkeänä. Liinalaakso ym. (2016, 38) mukaan työympäristön ilmapiiri vaikuttaa mm. siihen, miten palkitsevana työntekijä kokee työnsä tai miten todennäköisenä hän pitää työlle asetettujen tavoitteiden saavuttamista.

Mielekäs työ on itsessään aineetonta palkitsemista, sillä se motivoi työntekijää. Mielenkiintoisen työsisällön on havaittu lisäävän todennäköisyyttä saavuttaa asetetut tavoitteet sekä lisäävän työtyytyväisyyttä (Liinalaakso ym. 2016, 39). Haaviston (2010) tutkimuksessa havaittiin, että mielekästä työtä ja työn sisältöä pitää 87 % suomalaisista erittäin tärkeänä tai tärkeänä. Honkasen (2016) mukaan työn mielekkyyteen vaikuttavat myös työtehtävien vaihtelevuus, haasteellisuus ja onnistumisen kokemukset. Vastaavasti turhautuneisuutta aiheuttaa, jos työntekijä kokee, että nykyiset työtehtävät eivät vastaa häneen osaamistaan.

Työympäristöön liittyvät tekijät, kuten työvälitteet, työsuhteen ehdot (määräaikainen vai toistaiseksi voimassa oleva työ sopimus) ja työajan järjestelyt ovat selkeitä aineettoman palkitsemisen muotoja. Ne on helppo määritellä osaksi palkitsemisen kokonaisuutta. (Liinalaakso ym. 2016, 36.) Esimerkiksi työpaikan sijainti on konkreettinen työympäristöön liittyvä tekijä. Sen hyödyntäminen palkitsemisessa on kuitenkin rajallista, koska yrityksillä ei ole mahdollisuutta määrittää työpaikan sijaintia yksittäisen työntekijän toiveiden mukaisesti. (Sweins & Ylikorkala 2015, 36.) Työympäristöön voi katsoa kuuluvaksi myös huomattavasti monipuolisempia palkitsemisen muotoja, kuten työyhteisöön ja työilmapiiriin liittyviä seikkoja. Niitä on kuitenkin usein hankala määrittää osaksi palkitsemisen kokonaisuutta, vaikka niillä on merkittävä vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin ja viihtyvyyteen. (Liinalaakso ym. 2016, 36.)

Mahdollisuus vaikuttaa omiin työaikoihin tai vapaa-ajalla palkitseminen ovat hyvä tapa huomioida kunkin henkilön elämäntilanne ja toiveet (Sweins & Ylikorkala 2015, 37). Joustavien työaikojen lisäksi etätömahdollisuudet ja työaikapankit voivat olla erittäin palkitsevia (Liinalaakso ym. 2016, 37).

Honkasen (2016) mukaan työaika- ja työaikatarkistusten on tarkoitus yhdistää työnantajan ja työntekijän tarpeet. Työnantajan tarve on saada työ varmasti ajoissa valmiiksi. Vastaavasti työntekijä ei taas välttämättä saa hoidettua kaikkia omia asioitaan päivätyön jälkeen. Muun elämän ja työn yhdistäminen on myös siksi tärkeää, että lopulta useimmiten perhe ja muu elämä menevät työelämän edelle.

## 4.2 Vuorovaikutus

Sweins & Ylikorkala (2016, 38) kirjoittavat, että työnantajan ja työntekijän vuoropuheluun liittyviä palkkioita kutsutaan psykologisiksi palkkioiksi. Ne ovat asioita, jotka muovautuvat vuorovaikutuksesta työnantajan ja työntekijän välillä. Näitä palkkioita ovat vaikutusmahdollisuudet sekä palaute ja arvostus.

Vaikutusmahdollisuudet voivat liittyä esimerkiksi työtehtävien järjestykseen tai sisältöön (Sweins & Ylikorkala 2016, 38). Honkasen mukaan vaikutusmahdollisuuksilla voidaan poistaa tyytymättömyyttä ja ylläpitää motivaatiota, mutta ei välttämättä aikaansaada tyytyväisyyttä (Honkanen 2016).

Myönteinen ja rakentava palaute on keskeisessä osassa henkilöstön motiivoinnissa ja työnteon suuntaamisessa. Palautteen anto on palkitsemisen keinona tehokas. (Sweins & Ylikorkala 2016, 39.) Palautetta tulisi antaa erityisesti aiheellisesti, kohdistetusti ja vilpittömästi (Honkanen 2016).

Arvostuksen kokemus lähtee liikkeelle siitä, että kaikki työyhteisön jäsenet kohtelevat toisiaan ystävällisesti ja reilusti. Kun työyhteisön jäsenet arvostavat toisiaan, he saavat yhdessä enemmän aikaan. Arvostus näkyy kuunteluna, rohkaisuna, hyväksymisenä sekä haluna tehdä yhteistyötä. Arvostus myös parantaa työhyvinvointia ja suorituksia. Arvostuksen puute taas näkyy tehottomuutena, epätietoisuutena ja epäoikeudenmukaisuuden kokemuksina. (Liinalaakso ym. 2016, 41.)

### 4.3 Kehittymis- ja etemenismahdollisuudet

Kehittymis- ja koulutusmahdollisuuksilla voidaan osoittaa arvostusta. Niiden johdosta tulevaisuus tarjoaa vaihtoehtoja ja saa työntekijän ponnistelemaan entistä enemmän töiden eteen. (Honkanen 2016.) Työntekijöiden osaamisen kehittäminen hyödyttää sekä työntekijää että työnantajaa. Työntekijän kannalta ne ovat oleellisia oman jaksamisen ja työnnon ylläpitämiseksi. Työnantajaa ne taas hyödyttävät sillä, että työntekijöiden osaaminen on yritykselle kilpailuvaltti. (Liinalaakso ym. 2016, 39.)

Etenemisen mahdollisuuksia palkitsemisessa pohdittaessa tulee ottaa huomioon, että tyypillisesti henkilö palkataan tiettyyn työtehtävään, eikä kaikilla työnantajilla ole mahdollisuutta tarjota urapolkuja ja etenemismahdollisuuksia työstään hyvin suoriutuville henkilöille. (Sweins & Ylikorkala 2015, 38.) Nykyisin Haasteita luo myös organisaatioiden mataluus, jonka johdosta päälliköiden paikkoja on entistä vähemmän tarjolla. Työntekijä voi kuitenkin edetä työurallaan myös asiantuntijana. Tupla- tai urattikkaiksi kutsutaan malleja, joissa voi edetä sekä asiantuntija- että esimiesuralla. (Hakonen ym. 2014, 268.)

Kauhasen (2015, 124–125) mukaan ihmiset ovat sosiaalisia yksilöitä, jotka haluavat pääsääntöisesti kuulua johonkin ryhmään ja saada sitä kautta tyydytettyä sosiaalisia tarpeitaan. Tämä johdosta henkilökuntaa voi palkita myös sosiaalisin palkkioin. Sosiaalisia palkkioita ovat esimerkiksi toimimike, pääsy tiettyihin toimitiloihin, yrityksen edustaminen erilaisissa tapahtumissa ja pääsy tiettyihin tietojärjestelmiin.

Kujansivun (2015) pro gradu -tutkielman mukaan useat haastatellut toivoivat, että tulevaisuudessa aineetonta palkitsemista hyödynnettäisiin entistä enemmän. Erityisesti nuori sukupolvi arvostaa enemmän esimerkiksi kehitysmahdollisuuksia ja joustavaa ajankäyttöä kuin rahallista palkitsemista.

Aineeton palkitseminen on vaikeasti korvattavaa jollain muulla palkitsemisella. Lisäksi se on huomattavasti edullisempaa kuin mikään normaali aineellinen palkitseminen. Oikeanlainen aineeton palkitseminen antaa organisaatiolle valtavan kilpailuedun työntekijöiden sitouttamisessa. Työnantajan tulee olla tietoinen palkitsemistavoista, jotka työntekijät kokevat eniten kannustaviksi ja työpaikkaan sitouttaviksi. (Festing, Suutari, Tornikoski 2015, 304.)

## 5 MOTIVAATIO

Hakonen & Nylander määrittelevät (2015, 136) motivaation olevan mielentila, joka määrittää, mitä asioita, millä vireydellä ja kuinka kauan yksilö kulloinkin tekee. Motivaation perustana olevilla motiiveilla tarkoitetaan haluja, tarpeita, viettejä, palkkioita ja rangaistuksia (Porma n.d.).

Henkilökunnan motivointi on yksi hankalimmista johtamisen alueista. Kaikkea on mahdollista motivoida hetkellisesti, mutta motivaation ylläpitämiseksi täytyy tehdä koko ajan lisätyötä. Motivaation ylläpitoon vaikuttavat esimerkiksi jatkuva koulutus, palkka, etenemismahdollisuudet ja työtehtävien mielekkyys. Hyvän motivaation kautta työntekijä kokee työnantajan olevan hänelle lojaali. Vasta tämän jälkeen työntekijä voi olla lojaali työnantajalle. (Richer 2017, 20–23.)

Hyvin motivoitunut henkilökunta tekee ahkerammin töitä, on sitoutunut yrityksen toimintaan, tekee töissä parhaansa ja kehittää yrityksen toimintaa. Motivoituneen henkilöstön ansiosta yritys säästää rahaa ja aikaa, koska mm. henkilöstön vaihtuvuus ja sairauspoissaolot vähenevät. (Richer 2017, 17–18.)

Mitä enemmän yksilö kokee hyötyvänsä jonkin asian saavuttamisesta, sitä motivoituneempi hän on. Vahva motivaatio kostuu viidestä tekijästä:

- asetetun tavoitteen omaksi kokemisesta
- tavoitteen saavuttamisesta on hyötyä sekä itselle että muille
- uskosta siihen, että tavoite on saavutettavissa
- edistyksestä ja onnistumisesta
- varautuminen takaiskuihin ja suhtautuminen niihin.

(Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 159–161.)

Amstrong & Murlins (2007, 67) kirjoittavat aineellisen palkitsemisen motivoivan lyhyellä tähtäimellä, mutta jos halutaan saavuttaa sisäistä motivaatiota, pitää huomiota kiinnittää aineettomiin palkitsemistapoihin.

Nurmi ja Salmela-Aro (2017, 9) kirjoittavat monien ongelmien kumpuavan motivaatiosta. Sitä on joko liikaa tai liian vähän. Esimerkiksi vähäinen oppimismotivaatio voi olla työelämässä, koulussa ja opiskelussa vahingollista. Työelämässä ongelmat motivaatiossa voivat näkyä niin työhyvinvoinnissa, työn laadussa kuin tuloksissakin. Motivaation perusta voi olla myös vinoutunut siten, että se ei kohdistu itse työtehtävään vaan oman paremmuuden esiin tuomiseen.



## 5.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Ne poikkeavat toisistaan käyttämistä virittävien, suuntaavien motiivien sekä palkkioiden puolesta. (Porma n.d.)

(Porma n.d.) mukaan ulkoiseen motivaation liittyvät palkkiot ovat usein lyhytkestoisia. Motivaation lähteet eivät ole lähtöisin itse toiminnasta, vaan jostain muualta. Ihmisen toiminta perustuu esimerkiksi palkkioiden saavuttamiseen.

Sisäisessä motivaatiossa motivaation lähde on syntynyt sisäisesti. Yksilö toimii omasta tahdostaan ilman ulkopuolisia palkkioita tai pakotteita. Hän tuntee toiminnastaan iloa sekä tyydytystä. Yleensä sisäinen motivaatio on pitkäkestoista. (Porma n.d.) Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat mm. itsensä toteuttamisen ja vapauden tunne, edistyksen ja henkilökohtaisen kasvun tunne, oivalluksen kautta syntyvä ilo ja yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisössä (Hyppänen 2013, 141).

Hakosen (2015, 150–151) mukaan sisäisesti motivoituneet henkilöt ovat hyvinvoivempia, tyytyväisempiä, sitoutuneimpia, luovimpia ja tehokkaampia kuin ulkoisesti motivoituina. Kun yksilöllä on vapaus tehdä ratkaisuja, se luo itsenäisyyden tunnetta ja näin lisää kiinnostusta tehtävään. Tämän johdosta yksilö panostaa tehtävän suorittamiseen enemmän ja ottaa siitä enemmän vastuuta. Ulkoisilla motivaatiotekijöillä voidaan kuitenkin tukea työn merkityksellisyyttä ja kokemusta vapaaehtoisuudesta. (Hakonen 2015, 150–151.)

Konkreettisten palkkioiden lisäksi ulkoisesti motivaatioon vaikuttaa myös rangaistusten pelko. Tällaisia rangaistuksia ovat esimerkiksi negatiivinen palaute tai asiakastytymättömyys. (Sinokki 2016, 225–226.)

## 5.2 Työmotivaatio

Työmotivaatio saa meidät tekemään töitä. Lisäksi se määrittää, miten pitkään ja aktiivisesti jaksamme jatkaa. Työmotivaatioon vaikuttavat sekä ulkoiset tekijät esim. palkitseminen, että yksilön sisäiset voimavarat. (Hakonen 2015, 136.) Hyvin motivoitunut työntekijä tekee työnsä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja on valmis käyttämään sekä fyysisiä että psyykkisiä voimavaroja työssään. Työmotivaatiolla on suora vaikutus työntekijän työtehokkuuteen ja ahkeruuteen. (Sinokki 2016, 82–83.)

Hakonen (2015, 137) kirjoittaa käsitysten työmotivaatiosta muuttuneen merkittävästi ajan kuluessa. Vielä 1900-luvun alussa rahan uskottiin olevan työntekijöiden pääasiallinen motivaation lähde. Tämän jälkeen tuli keskeiseksi ajatukseksi, että työasenteet vaikuttavat yksilöiden suorituksiin. 1970-luvulta alkaen mukaan tuli usko työntekijöiden tiedon ja siihen pohjautuvan ajattelun voimaan. Vuosisadan loppupuolella myös tunteiden

merkitys työelämässä ja motivaation osana nousivat osaksi motivoinnin kokonaisuutta. Positiivisen psykologian suuntaus on vaikuttanut 2000-luvun alkupuolella ja sisäinen motivaatio on tullut osaksi keskustelua työmotivaatiosta.

Työmotivaatioon vaikuttavat kolme osatekijää. Ne ovat omaehtoisuus, kyvykkyys sekä yhteisöllisyys. Omaehtoisuudella tarkoitetaan yksilön kokemusta siitä, että hän on vapaa päättämään itse tekemisistään. Hän kokee, että toiminta työssä lähtee hänen omasta halustaan ja hänellä on mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön ja olosuhteisiin. Käskyt ja ohjeet työssä eivät ole hänelle pakollisia, vaan hän noudattaa niitä siksi, koska kokee asian tärkeäksi. (Hiltunen 2015, 144.)

Kyvykkyys tai mahdollisuus osoittaa kyvykkyytensä ja vahvistaa sitä on tärkeää. Yksilö nauttii sellaisesta työstä, joka tarjoaa samaan aikaan riittävän haasteen ja saa aikaan osaamisen tunteen. Jos suoritukset tuntuvat menevän jatkuvasti alakanttiin, motivaatio alkaa laskea. Parhaimmillaan kykenemisen kokemus johtaa erinomaiseen työskentelyyn, jossa työn tekeminen tuntuu sujuvan lähes itsestään. Silloin yksilö on tuottavimmillaan ja innostuneimmillaan. Jos työ on liian helppoa, yksilö tylsistyy. Liian vaativasta työstä, hän ahdistuu. (Hiltunen 2015, 144–145.)

Hiltunen (2015, 145) jatkaa yhteisöllisyyden perustuvan yksilön tarpeeseen olla tekemisissä muiden kanssa. Jos työkaverit koetaan kannustaviksi ja turvallisiksi, se lisää energiaa ja innostavuutta työhön. Jos työilmapiiri on heikko, ristiriitainen ja jos esimies johtaa pelolla, motivaatio katoaa nopeasti. Yhteisöllisyyden kokemukseen vaikuttaa halu nähdä oman työn merkityksellisyyden muiden ihmisten auttamisessa.

Sinokki (2016, 90) kirjoittaa työstä saatavan palautteen olevan erittäin tärkeää. Mikäli työntekijä ei saa työstään minkäänlaista palautetta, saattaa hän kokea, ettei hänen työllään ole merkitystä. Positiivinen palaute kannustaa ja motivoi eteenpäin. Negatiivinen palaute saattaa kasvattaa näyttämisen tarvetta sekä antaa ärsykkeen parempaan suoritukseen. Samalla negatiivinen palaute saattaa saada aikaan negatiivisen kierteen ja lamauttaa työntekijän.

Työpaikassa viihtyvyyden ja motivaation kannalta olennaista on työnantajan ja työntekijän sujuva vuorovaikutus, johon kuuluu mm. palautteen saaminen ja keskinäinen arvostus. (Sweins & Ylikorkala 2015, 35.) Honkanen (2016) huomasi pro gradu -tutkielmassaan etätömahdollisuuksien, työsuhteen pysyvyyden ja laadukkaiden työvälineiden sekä -tilojen parantavan työmotivaatiota.

### 5.3 Työsitoutuminen

Usein puhuttaessa työntekijöiden sitoutumisesta ajatellaan sen tarkoittavan Viitalan (2013, 86) mukaan sitä, että työntekijä ei herkästi vaihda työnantajaansa. Sitoutumisen on kuitenkin paljon muutakin. Se on henkilön psykologinen suhde siihen organisaatioon, jossa hän on töissä. Henkilöstön sitoutumista on pidetty yrityksille erittäin tärkeänä asiana. Sitoutumista on pidetty tärkeänä asiana toiminnan laadun, tavoitteiden saavuttamisen kuin uudistumisenkin kannalta.

Henkilöstön kokemana työtyytyväisyys vaikuttaa sitoutumiseen. Organisaatioon sitoutumiseen vaikuttaa myös johdon tuki, itsenäisyys, työn sopiva kuormittavuus, tasapaino työn ja siviilielämän välillä sekä tyytyväisyys palkitsemisen kokonaisuuteen. Henkilöstön sitoutuminen näkyy esimerkiksi seuraavin tavoin:

- valmiudessa tehdä yrityksen eteen asioita, jotka ylittävät normaalit työtehtävät
- tavoitteiden sekä arvojen hyväksymisessä
- ponnisteluissa näiden hyväksi
- organisaatiossa pysymisenä.

(Hyppänen 2013, 156–157.)

Työntekijän ja organisaation välinen sitoutuminen voidaan jakaa kolmeen eri tyyppiseen sitoutumiseen, jotka ovat affektiivinen sitoutuminen, jatkuva sitoutuminen ja normatiivinen ulottuvuus. (Khalip & Noraazian 2016) kuvaavat niitä seuraavanlaisesti:

- Affektiivinen sitoutuminen viittaa henkilön haluun työskennellä organisaatiossa. Siihen liittyvät halu kuulua organisaatioon, arvostus ja luottamus.
- Jatkuva sitoutuminen viittaa työntekijän arvioimaan kannattaan panos-tuotos -suhteeseen organisaatiossa. Siinä vaikuttavat muun muassa palkkiot, muut edut ja työpaikan vaihtamisesta tulevat haitat.
- Normatiivinen sitoutuminen perustuu ensisijaisesti yhteiskunnan luomiin normeihin ja erityisesti siihen, millaisia velvollisuuksia työntekijän odotetaan täyttävän. Normatiivisessa sitoutumisessa työntekijä kokee velvollisuutta jatkaa työskentelyä yrityksessä, jos häneen on panostettu paljon aikaa ja rahaa esimerkiksi kouluttamisen kautta.

Nämä kolme sitoutumisen tyyppiä voivat esiintyä puhtaina ja ainoina, mutta usein henkilön sitoutuminen sisältää piirteitä kaikista sitoutumisen eri tyypeistä (Khalip & Noraazian 2016).

Epävarmassa työsuhteessa olevien työntekijöiden sitoutuminen on usein heikompaa kuin vakituisessa työsuhteessa olevien (Sweins & Ylikorkala 2015, 37). Mitä paremmin työntekijä on sitoutunut organisaatioonsa, sitä parempaa on yleensä työnteon laatu ja tehokkuus (Koivunen & Saari 2017, 70)

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämän opinnäytetyön tutkimusosan toteutustapa on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullisella tutkimuksella pyritään tuloksiin ilman tilastollisia menetelmiä ja se käyttää sanoja, kun taas määrällinen tutkimus perustuu lukuihin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei siis pyritä määrällisen tutkimuksen mukaisiin yleistyksiin, vaan tavoitteena on tutkittavan ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja tulkinnan antaminen. (Kananen 2014, 18.)

Lampisen (2017) mukaan laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkija osallistuu tutkimusprosessiin. Siinä ei ole ulkopuolista tarkkailijaa, joka vain objektiivisesti mittaisi. Tutkimusprosessi on joustava ja se voi muuttua tutkimuksen aikana.

Kanasen (2014, 16) mukaan laadullinen tutkimus voidaan kohdistaa vain muutamaan havaintoyksikköön, jotka voidaan tulkita laadullisin tutkimusmenetelmin hyvin perusteellisesti. Laadullinen tutkimus ei kuitenkaan anna mahdollisuutta yleistämiseen, vaan tulokset pätevät vain kohdetapauksissa.

Laadullisen tutkimuksen tekeminen edellyttää tutkijalta sitoutumista aikaa vievään kenttätyöhön, aineiston käsittelyyn, pitkäjänteiseen kirjoittamisprosessiin sekä epävarmuuden sietämistä. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkkoja tulkintaohjeita, joka myöskin lisää sen haastavuutta kvantitatiiviseen tutkimukseen verrattaessa. (Kananen 2015, 72–73.)

Laadullisella tutkimuksella tutkitaan erityisesti:

- Monimutkaisia ilmiöitä ja prosesseja
- Ilmiöitä, joita ei tunneta hyvin
- Ilmiöitä, joiden kaikkia muuttujia ei ole vielä tunnistettu
- Ilmiöitä, joita on mahdotonta tutkia kokeellisesti käytännöllisistä tai eettisistä syistä.

(Lampinen 2017)

Kananen (2014, 17) kirjoittaa laadullisella tutkimuksella saatavan hyvän kuvauksen ilmiöstä. Hyvällä kuvauksella tarkoitetaan ymmärrettävää, kokonaisvaltaista ja ehkä myöskin tarkkaa kuvausta ilmiöstä. Lampisen (2017) mukaan laadullinen tutkimus mahdollistaa tutkittavien asioiden sekä ilmiöiden syvällisemmän ymmärtämisen, se on usein edullisempaa kuin kvantitatiivinen tutkimus ja sillä voidaan parantaa myöhemmin toteutettavan kvantitatiivisen tutkimuksen tehokkuutta ja vaikuttavuutta.

## 6.1 Aineiston keruu

Tämän opinnäytetyön aineisto on kerätty puolistukturoitujen teemahaastattelujen avulla. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastateltavalle esitettävät kysymykset on laadittu etukäteen. Kysymysten järjestystä ja muotoa voidaan muokata ja sanamuodot voivat vaihdella haastateltavien välillä. Osa määritetyistä kysymyksistä voidaan jättää kokonaan pois ja vastaavasti haastattelun aikana voidaan myös esittää kysymyksiä, joita ei ole ennalta määritelty. (Oppariapu n.d.)

Kananen (2014, 70) kirjoittaa teemahaastattelun tarkoittavan kahden ihmisen välistä keskustelua aihe kerrallaan. Teemahaastatteluissa tutkija on etukäteen miettinyt aiheet eli teemat, joista keskustelin henkilökohtaisesti haastateltavien kanssa.

Haastattelu sopii käytettäväksi aineistonkeruumenetelmäksi silloin, kun tutkitaan käyttäytymistä, mielipiteitä tai sellaista tutkimusaluetta, josta ei tiedetä kovinkaan paljoa. Haastattelu on hyvin joustava menetelmä, sillä siinä voidaan opastaa vastaajaa sekä tarvittaessa tehdä uusia kysymyksiä, jos tarvetta ilmenee. (Kananen 2015, 143.)

Haastattelut voivat muistuttaa spontaania keskustelua, mutta eroavat näistä aina siinä, että haastattelulla on aina tietty päämäärä, johon pyritään. Haastattelijalla haluaa tietoa jostain tietystä asiasta, minkä vuoksi hän tekee kysymyksiä ja aloitteita, kannustaa haastateltavaa vastaamaan ja ohjaa keskustelua tiettyihin teemoihin ja kysymyksiin. Haastattelussa keskustelijan roolit ovat erilaiset kuin arkisessa keskustelussa: haastattelijalla esittää kysymyksiä ja kerää tietoa ja haastateltavalla on vastaajan eli tiedon antajan rooli. Arkikeskustelussa tällaista tehtävien eriytymistä ei yleensä esiinny. Haastattelun virallisuutta korostaa myös se, että haastattelu nauhoitetaan ja haastattelijalla tekee muistiinpanoja. (Ruusuvoori & Tiittula 2017, 47.)

Teemahaastattelussa pyritään ymmärtämään ja saamaan käsitys tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä, jossa on mukana ihminen ja hänen toimintansa. Kysymys ja siihen saatu vastaus tuottavat pienen palan ymmärrystä. Haastattelu voidaan kuvaila palapeliksi, jossa vastaukset ovat osa kokonaisuutta. Näin tutkija rakentaa analysointivaiheen kautta kokonaisvaltaisen kuvan ja ymmärryksen tutkimuskohteesta. (Kananen 2014, 72.)

Tutkimusta varten haastateltiin kuutta myyntihenkilöä maaliskuun 2018 aikana. Pyrin valitsemaan haastateltavat monipuolisesti tämän opinnäytetyön rajauksen puitteissa. Haastattelujen ajankohdat sovin noin viikon etukäteen puhelimitse.

Haastateltavat esiintyvät tässä tutkimuksessa anonymiteetin avulla on tarkoitus rohkaista haastateltavia antamaan mahdollisimman rehellisiä vastauksia myös henkilökohtaisiin ja arkaluontoisiin kysymyksiin.

Haastattelut tehtiin joko puhelimitse tai kasvotusten. Kaksi ensimmäistä haastattelua tehtiin kasvotusten ja muut puhelimitse, johtuen tiukasta aikataulusta ja suurista välimatkoista haastateltavien ja haastattelijan välillä.

Haastattelut kestivät 30–60 minuuttia. Teemoina olivat tämän opinnäytetyön aiheista muodostettu puolistrukturoitu kyselylomake, jossa kysymykset ovat jaoteltu motivaatioon, sitoutumiseen, palkitsemiseen sekä aineelliseen, aineettomaan palkitsemiseen sekä yleisiin kysymyksiin, joissa vedettiin haastattelun teemoja yhteen sekä pyydettiin kehitysehdotuksia palkitsemiseen. Haastattelulomake on opinnäytetyön liitteenä.

Avasin haastattelujen aluksi hieman yleisesti opinnäytetyöni teemoja. En kuitenkaan lähtenyt yksityiskohtaisemmin avaamaan eri käsitteitä, eivätkä haastateltavat olleet saaneet kysymyksiä etukäteen. Tällä toiminnalla pyrin saamaan kysymyksiini mahdollisimman aitoja vastauksia.

Kysymysten järjestys oli lähtökohtaisesti kaikille haastateltaville sama. Haastattelulomakkeen kysymykset olivat pääosin avoimia, jotta tutkimuskysymyksiin saatiin mahdollisimman laajoja ja syvällisiä vastauksia. Mukana on myös muutama strukturoitu kysymys, joihin vastausvaihtoehtona oli asteikko 1–5 (1 ei olleenkaan ja 5 erinomaisesti). Strukturoitujen kysymysten perään esitin lisäkysymyksiä, joilla pyrin selvittämään syyn annetulle vaihtoehdolle sekä saamaan samalla mahdollisimman syvällisesti esille haastateltavan kokemukset ja näkemykset.

## 6.2 Aineiston analysointi

Laadullisen aineiston analyysivaihe on syklinen prosessi. Sitä ei ohjaa kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypillinen suoraviivainen prosessi ja tiukat tulkintasäännöt. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulee aloittaa aineiston analysointi jo ennen kuin se on kokonaan kerätty. (Kananen 2014, 18.) Analyysin kirjoittaminen on usein hidasta sekä vaativaa, koska tutkijan on aina perusteltava valintansa ja väitteensä (Kananen 2015, 73).

Haastatteluiden aikana käytin valmista haastattelurunkoa, jota sovelsin haastatteluiden kulun mukaan. Vaihtelin kysymysten järjestystä, esitin täydentäviä kysymyksiä lomakkeen ulkopuolelta ja jätin kysymyksiä pois, jos haastateltava oli mielestäni jo vastannut tulossa olleeseen kysymykseen.

Kirjasin haastattelujen aikana olennaisempia asioita heti muistiin. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja nauhoitteiden perusteella tein täydennyksiä haastattelujen aikana tekemiini muistiinpanoihin, joiden pohjalta kirjoitin sisällön analyysin käyttäen teemoittelua.

Teemoittelu voi olla periaatteessa luokituksen kaltaista, mutta siinä painottuu, mitä kustakin teemasta on sanottu. Teemoittelua käytettäessä lukumäärällä ei ole niin suurta merkitystä, vaan kyse on laadullisen aineiston

pilkkomisesta ja ryhmittelystä erilaisten aihepiirien mukaan. Näin tehtynä on mahdollista vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 93.) Teemoittelulle tyypillistä ovat teemojen esiintyminen ja ilmeneminen aineistossa, teorian ja empirian vuorovaikutus ja haastattelusitaatit (Lampinen 2017). Sitaattien tarkoituksena on antaa havainnollistavia esimerkkejä sekä tarjota todiste siitä, että tutkijalla on oikeasti ollut joku aineisto, johon hänen analyysinsä perustuu. Usein teemat muistuttavat aineiston keruussa käytettyä haastattelurunkoa. Aineistoista saattaa kuitenkin löytyä uusia teemoja, eivätkä henkilöiden käsittelemät aiheet noudata tutkijan tekemää järjestystä ja jäsenystä. (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006)

### 6.3 Luotettavuus

Tutkimusta tehdessä tulee aina pyrkiä objektiivisuuteen. Tutkimustulosten tulisi olla samat tutkijasta riippumatta, jos kysymykset sekä kohteet ovat samat (Honkanen 2016). Tarkasteltaessa objektiivisuutta laadullisessa tutkimuksessa on syytä erottaa toisistaan havaintojen puolettomuus ja luotettavuus. Puolueettomuus nousee kysymykseksi esim. siinä, pyrkiikö tutkija ymmärtämään ja kuulemaan tiedonantajia itsenään vai suodattaako tiedonantajan kertomus tutkijan oman kehyksen läpi. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 135–136.)

Tutkimuksen validiteetti on hyvä silloin, kun kohderyhmä ja kysymykset ovat oikeat. Voidakseen olla validi, käytettävän tutkimusotteen tulee tehdä oikeutta tutkittavan ilmiön olemukselle. Validiteetin arviointi kohdistuu yleensä kysymykseen, kuinka hyvin tutkimusote sekä siinä käytetyt menetelmät vastaavat tutkittavaa ilmiötä. Puutteellinen validiteetti johtaa siihen, että havainnot ja koko tutkimus itsessään kohdistuu enemmän tai vähemmän sivuun siitä, mikä oli tarkoituksena. Validiteetin kokonaan puuttuminen tekee tutkimuksesta arvottoman. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten ja väitteiden luotettavuutta. Pystyykö tulokset toistamaan vai johtuuko tutkimustulos sattumasta? (Hiltunen 2009)

Tutkimukseen tekemiini rajauksiin sekä valintoihin on voinut vaikuttaa työskentelyni samalla alalla haastateltujen kanssa. Kuitenkin pitempi aikainen työskentely alalla on mahdollistanut laajemman ymmärryksen luomisen tutkittavasta asiasta omia ajatuksia työstäessäni ja muiden alalla olevien kanssa keskustellen. Todennäköisesti edellä mainitut asiat ovat mahdollistanut syvällisemmän suhtautumisen tutkimukseen ja oikeanlaisten päätelmien tekemisen tässä ajassa, kuin alan ulkopuolelta tulevalle olisi ollut mahdollisuus.

Haastatteluissa pyrin vaihtamaan roolini alalla työskentelevästä henkilöstä tutkijaksi. Haastateltujen suhtautuminen on kuitenkin asia, johon en pysty täysin vaikuttamaan. Vaikka haastattelut ovat anonyymeja, eivät kaikki silti



välttämättä halua puhua kaikista asioista täysin avoimesti. Lisäksi vastauksiin on saattanut vaikuttaa se, että tunsin kaikki haastateltavat jollain tasolla ennestään.

Se, että tunsin osan haastateltavista etukäteen, luo minusta suurimman haasteen toistettavuuden kannalta. Jos joku muu olisi tehnyt tutkimuksen, olisi hyvin todennäköisesti joidenkin haastateltavien vastaukset olleet jollain osin erilaisia. Nyt osa haastateltavista vastasi vähän huolimattomasti joihinkin kysymyksiin, koska olettivat minun tietävän heidän tulevan vastauksensa etukäteen. Pysin aina huomatessani asian saamaan tarkennuksia ja parempia perusteluja, mutta en voi olla täysin varma onnistuinko tavoitteessani.

Haastattelujen määrä on melko pieni, sillä rajallinen aikataulu ei mahdollistanut lisähaastatteluiden tekemistä. Koen kuitenkin, että tarkkaan rajattuna kohderyhmänä, myös kuusi vastausta, antaa suhteellisen luotettavan vastauksen tutkimuskysymyksiin.

Tiedostan myös puhelinhaastatteluihin liitettävän haasteen kasvottomuudesta ja etäisyydestä vertaillen henkilökohtaisiin haastatteluihin. Kuitenkaan mm. Ikosen (2017, 274) mukaan eri haastattelumuotojen välillä ei ole merkittäviä eroja.

En avannut haastatteluissa kaikkien palkitsemisten osa-alueiden merkityksiä tarkemmin. Tämä oli tietoinen ratkaisu ja en usko sen aiheuttaneen ongelmia tutkimuksen luotettavuudelle, koska halusin haastatteluista nimenomaan mahdollisimman aitoja vastauksia sekä vastaajien omia mielipiteitä ja kokemuksia palkitsemisen eri osa-alueista.

## 7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi haastattelujen vastauksia järjestyksessä motivaatio ja sitoutuminen, palkitseminen, aineellinen palkitseminen, aineeton palkitseminen ja lopuksi haastattelun teemoja yhteen kokoavia ja kehittämiskohteita käsitteleviä vastauksia. Nostan esille haastatteluissa ilmenneitä teemoja, yhtäläisyyksiä ja ristiriitoja. Haastateltavat ovat tässä työssä anonyymejä ja viitataan haastateltaviin kirjaimella H ja numerolla 1–6 haastattelujärjestyksen mukaan.

### 7.1 Motivaatio ja sitoutuminen

Kysymykseen siitä, mitä motivaatio tarkoittaa tuli hyvin samansuuntaisia vastauksia kaikilta. Haastateltavat nostivat esille sen olevan asennetta, haasteita, onnistumisia, halua tehdä jotain ja menestyä.

Motivaatio tarkoittaa sitä, että on intoa, innostusta tehdä tätä työtä.

H4

H6 sanoi motivaatiosta seuraavanlaisesti:

Minulle motivaatio tarkoittaa haasteita.

H6

Haastateltavia motivoi työssään mm. halu näyttää osaavansa ja menestyvänsä itselle ja muille, palkka ja bonukset, asiakkaiden auttaminen sekä asiakassuhteiden kehittäminen. Menestymisen halu näkyi esimerkiksi siinä, että H5 sanoi motivaation olevan halua olla työpaikan paras myyjä. H1 sekä H3 vastasivat tärkeimmän motivaatiotekijän työssään olevan siitä saatava rahallinen korvaus. H1 nosti esille myös kilpailutilanteen markkinoilla, jossa kilpailee entisiä työkavereitaan vastaan. H3 taas haluaa todistaa muille pärjäävänsä myyntitilastoissa.

Myyntityö on tietynlaista tulosurheilua. Kun on parempi myynti, on mahdollisuus saada parempi palkka. Sitten tietynlainen näyttäminen itselle ja muille, että pärjää siinä myyntitilastossa. Mitä korkeammalle pääset, niin sitä motivoivampaa se on. Meitä on 13 myyjää ja ei kukaan halua olla se sijalla 13, vaan siellä kirkkaimmalla huipulla.

H3

H2 koki motivoivaksi, että pääsee kokeilemaan ja tekemään asioita, jotka itse kokee oikeiksi, mutta aiemmassa työpaikassa niitä ei ollut mahdollista toteuttaa ja tehdä.

Syyksi työn tekemiselle haastateltavat vastasivat mm. halun olla erilaisten ihmisten kanssa tekemisissä, kokevansa osaavansa työnsä, myyntityöstä tykkäämisen, rahallisen korvauksen ja halun auttaa asiakkaita. H1 nosti esille sen, että ei ole niinkään kiinnostunut rakennusalaista, vaan häntä työntää eteenpäin vahvasti halu olla asiakkaiden kanssa tekemisissä. H1, H3 ja H5 mainitsivat tärkeäksi asiaksi myös sen, että pitävät myyntityöstä

ja heidän olisi vaikea kuvitella tekevänsä muunkaltaista työtä. H2 haluaa kehittää ja jättää jälkensä markkinan kehittymiseen.

H1, H4 ja H6 kokivat työnsä haastavuuden olevan väärällä tasolla. H1 ja H4 kokivat työnsä olevan välillä turhan haastavaa. H1 nosti esille henkilöstömuutoksista johtuvan resurssipulan, ja H4 työn laajuuden tuottavan välillä turhan paljon haasteita. H6 koki töidensä olevan liian rutiinipitoisia tällä hetkellä. H6 nosti työssään motivoiviksi tekijöiksi ongelmien ratkomisen ja niissä onnistumisen. Ristiriita töiden rutiininomaisuuden ja halun ratkoa ongelmia välillä saatta hyvinkin vaikuttaa H6 heikkoon motivaation tasoon verrattaessa muihin haastateltaviin. Kysymykseen, miten motivoitunut olet asteikolla 1–5 tulokset esitellään Kuvassa 5.



Kuva 5. Miten motivoitunut olet?

Parhaan mahdollisen arvosanan motivoitumisestaan antaneet kokivat tekevänsä töitään mielellään ja heillä olevan himo onnistua työssään. Lisäksi he tulevat töihin hyvillä mielin ja kokevat tekevänsä parhaansa töissään.

Joka aamu tulen töihin iloisin mielin. Ei minulla ole sillä lailla huonoja päiviä. Täysillä mennään, paljon enempää ei tästä jätkästä irti saa.

H4

Samoten korkeimman arvosanan antaneet korostivat korkean motivaation johtuvan siitä, että saavat tehdä työnsä vapaasti ja turha kontrollointi työnantajan puolelta on poissa. Jos työnantaja alkaisi lisätä kontrollointia esim. raportoinnin muodossa, saattaisi motivaation taso laskea.

Heikompia arvosanoja antaneet sanoivat motivaation puutteen johtuvan siitä, että tilanne yritysten sisällä on sekava ja selvää suuntaa ei ole tai suunnasta on useampia mielipiteitä. Motivaatioon vaikuttavat laskevasti usein seikat, joihin ei itse pysty täysin vaikuttamaan. Näitä ovat esim. tuot-

teiden loppuminen varastosta ja siitä saatava negatiivinen palaute asiakailta, byrokratia, muiden työntekijöiden huono työasenne, it-järjestelmien toimimattomuus sekä työpaikan ristiriidat.

Motivaatioon vaikuttaa negatiivisesti se, että yrityksessä keskitytään väärin asioihin ja olennaisiin asioihin ei osata keskittyä.

H1

Kuvassa 6 esitetään haastateltavien antamat arvosanat 1–5 kysymykseen miten sitoutunut olet työhösi?



Kuva 6. Miten sitoutunut olet työhösi?

H6:ttä lukuun ottamatta haastatellut ovat hyvin sitoutuneita nykyiseen työpaikkaansa. Sitoutuneisuus näkyy esim. siinä, että haastateltavat mainitsivat tekevänsä työasioita myöskin työajan ulkopuolella. H3 kertoi vastaavansa puhelimeen ja joutavansa asioissa, jotka eivät kaikkien muiden työntekijöiden kanssa onnistuisi. H5 vuorostaan kertoi tekevänsä laskutusta kotona viikonloppuisin. H4 ja H2 totesivat kokevansa nykyisen työpaikan olevan heille erinomainen ja tarvetta työpaikan vaihtamiseen ei ole.

Koen, että viihdyn työssäni. Miksi lähteä vaihtamaan jotakin?

H2

H4 kuvaili työpaikkaansa myyjän taivaaksi toimenkuvan monipuolisuuden ja vapauksien takia.

Avoimia työpaikan vaihtamiselle ovat H1, H3 ja H6. Kukaan ei kuitenkaan ole aktiivisesti hakenut uutta työpaikkaa. Tarjolla pitäisi olla H1:n ja H6:n mukaan erityisen mielenkiintoista ja uutta sisältöä tuova työ, jotta he lähtisivät työpaikkaa vaihtamaan. H3 mainitsi palkan suuruuden vaikuttavan vaihtamiseen.

Ei minulla ole mikään hinku pois nykytyönantajan leivistä, mutta ei tätä pelkästä rakkaudesta lajiin tehdä. Jos joku tarjoaa enemmän palkkaa ja puitteet ovat kunnossa, niin sitten sitä sitoutumista voi aina miettiä. Urheilussa on paljon sitä,

että ollaan yhden jengin miehiä koko ura, mutta ei se tässä päde.

H3

H6 erottu muista myös työhönsä sitoutumisen asteessa. Muut vastasivat sitoutumisensa olevan ensisijaisesti affektiivista. H4 koki, että heillä koko myyntihenkilöstö on affektiivisesti sitoutunutta. H2 nosti esille lisäksi normatiivisen sitoutumisen, koska häneen on panostettu paljon ja nyt hänen pitäisi näyttää takaisin, että on panostuksen arvoinen. H6 vuorostaan vastasi sitoutumisensa olevan tällä hetkellä puhtaasti panos-tuotos -suhteellista. Hän ei kuitenkaan ole lähtenyt toiselle työnantajalle työskentelemään, vaikka kyselyitä suuremmalla palkkatarjouksella on tullut. Työn sisällön pitäisi hänellekin tuoda jotain aivan uutta, jotta hän lähtisi vaihtamaan työpaikkaansa.

## 7.2 Palkitseminen

Palkka on palkitsemista ja bonusta tulee, jos hyvin menee.

H5

Haastateltavat kokivat laajalti palkitsemisen tarkoittavan työstä maksettavaa palkkiota, kiitollisuutta onnistumisista ja palautetta omasta työstään, niin työpaikan sisäisesti kuin asiakkailta tulevaa. H4 ja H6 korostivat virheisiin oikeanlaisen suhtautumisen olevan tärkeä osa palkitsemista. H2 poikkesi muista sillä, että hänestä palkka ei ole varsinaisesti palkitsemista, vaan vapaus ja vastuu. H6 nosti rahallisen palkkion ohella vastauksessaan esille saman tyyppisiä teemoja kuin H2.

Palkitsemista on se, kun asiat joissa on oma kädenjälki, menevät eteenpäin ja näkee tapahtuvan kehityksen.

H6

Kysyttäessä millaista palkitsemista haastateltavat saavat työstään nousi esiin rahapalkka, bonukset, palkanlisät, erilaisia etuuksia kuten esim. puhelinetu, parempi työterveyshuolto, kiitollisuus, vastuu ja vapaus.

He kertoivat palkitsemisen vaikuttavan heidän työskentelyynsä mm. siten, että se motivoi, lisää yrittämistä tavoitteiden eteen ja kohottaa halua myydä mahdollisimman paljon. Jatkokysymyksenä kysyttiin, että mikä heidät saisi ponnistelemaan entistä enemmän töiden eteen. H4 koki ponnistelelevansa jo nyt maksimirajoilla töidensä eteen.

Asenne on se, että tehdään työtä koko ajan niin hyvin kuin pystytään. Pyritään siis 100 % laatuun aina ja tehdään aina vähän ylimääräistä. Tällä pyritään näyttämään asiakkaalle, että meidän kanssa kannattaa asioida.

H4

Muuten vastauksissa nousi esille kaupallinen mielihyvä, halu todistaa sisäisesti ja ulkoisesti osaavansa hommansa, luottamus, hyvä ilmapiiri ja rahallinen korvaus.

Työnsä tärkeimmäksi tavoitteeksi kaikki nostivat myynnin aikaan saamisen ja markkinaosuuden kasvattamisen. Kuvassa 7 esitetään, miten haastateltavat kokivat asteikolla 1–5 saamansa palkitsemisen tukevan työnsä tavoitteita.



Kuva 7. Miten palkitseminen tukee työsi tavoitteita?

H6 ja H4 nostivat arvosanaansa heikentävänä tekijänä rahallisen puolen esille. H4 vastaanottaisi mielellään lisää palkkaa ja H6 toivoisi palkanlisien merkityksen kasvavan palkkiossaan. H1 on tyytyväinen rahalliseen palkitsemisensä tasoon, mutta muuten palkitsemisessä olisi paljon kehitettävää mm. palautteen osalta. H2 on palkitsemiseensa erittäin tyytyväinen, vaikka se ei välttämättä ole tällä hetkellä aivan työn vaatimusten tasolla.

Aluksi tässä on paljon töitä, mutta kun homman saa kunnolla toimimaan, niin homma rutinoituu ja palkitseminen tulee suhteessa helpommin.

H2

H5 kokee saamansa palkitsemisen tukevan työnsä tavoitteita oikein hyvin ja sen olevan motivoivaa.

Onnistuessaan työssään oikein hyvin haastateltavat toivoivat saavansa lisää rahallista palkkiota, tuotepalkintoja ja onnistumisen huomiointia sopivassa mittakaavassa.

Ei mitään juhlaseremonioita, mutta ei kokonaan sivuuttamistakaan. Riittää, että todetaan homman tulleen hyvin tehty.

H2

H1 ei toivo suurta huomiointia työpaikan ilmapiiriin vuoksi.

Julkinen huomiointi ihan kivaa, mutta ilmapiiri on sellainen, että onnistumisten näyttäminen on vähän noloa. Tulee kaateellisuuden pelko ja se, että miksi joku saa enemmän kuin muut.

H1

H3, H4 ja H5 nostivat esille kuukausittaiset myyntiraportit sekä -kokoukset ja niissä kärkisijoille pääsemisen sekä mainitukseksi tulemisen, olevan heille

tärkeää onnistumisen huomiointia. H3 ja H5 toivoivat myös saavansa rahallisen korvauksen, vaikka vuoden lopussa ylimääräisen bonuksen muodossa. H5 nosti lisäksi esille tavarapalkinnot kuten esimerkiksi uudet sukset. H6 eroaa muista siinä, että hänestä onnistumisia ei tarvitse huomioida erikseen. Hänelle riittää, että hän itse tietää onnistuneensa.

Kuukausittaisen palkitsemisensa kaikki saavat yksilötasolla. Tiimikohtaista provisiota oli kokeiltu H6:den työpaikalla, mutta siitä luovuttiin. Hän on ollut päätökseen tyytyväinen.

Siitä ei koettu olevaan apua, eikä siitä tullut oikein mitään. Henkilökohtainen taso on ainoa oikea. On vetelehtijöitä ja sitten niitä jotka tekevät. Palkkiot kuuluvat niille, jotka tekevät.

H6

H1 saa vuosibonusta, joka on sidottu yritystason menestykseen ja se maksetaan kaikille samassa suhteessa palkkaan nähden. H4 saa vuosibonuksen toimipaikkakohtaisesti ja se on kaikille sama. Hän pitää bonussysteemiä hyvänä ja kannustavana.

Ihan reilua, että kaikki palkitaan. Tiimityötähän tämä on ja jokainen vaikuttaa asiakkaalle menevään kuvaan.

H4

Kaikki paitsi H1 kokivat palkitsemisen olevan omalla työpaikallaan oikeudenmukaista ja palkitsemisen kohdistumisen olevan oikeaa. H1 kaipasi palkitsemiseen selkeyttä ja tasapuolisuutta.

Palkitseminen menee liikaa tunteiden mukaan. Paremmassa huudossa olevia palkitaan paremmin. Palkitsemisessa tulisi olla tietyt selkeät säännöt. Tietyt tavoitteet pitää olla ja niiden mukaan palkitaan. Nyt esim. vuosibonuksen säännöt eivät ole selvillä.

H1

### 7.3 Aineellinen palkitseminen

Rahapalkka merkitsee toimeentuloa. Sillä rahapalkalla pitää pärjätä, eikä elää velaksi.

H1

Palkalla pitää tulla toimeen ja vähän jäädä ylikin. Ei sellaista, että juuri ja juuri selviää.

H2

Yleisesti haastatellut nostivat rahapalkan merkitsevän heille toimeentuloa, mahdollisuutta lomailuun ja asioiden tekemisen. H6 sanoi rahapalkan olevan suuri osa elämää, koska se pakottaa töissä käyntiin ja ilman sitä ei toimeen tulisi. H5 ei osannut kunnolla kertoa, mitä rahapalkka hänelle merkitsee.

Kyllä se jotakin merkitsee. Ei ole enää ollenkaan velkaa, niin ei ole niin tarkkaa paljonko rahapalkkaa tulee.

H5

Rahapalkan suuruuden tärkeys oli saman suuntainen kaikilla haastatel-  
luilla. H2 totesi, että hänelle palkan suuruus ei ole imagokysymys ja hän on  
tyytyväinen nykytasoon. Myös H1 ja H4 totesivat heidän nykypalkkansa  
olevan oikeudenmukainen. H4 lisäsi myös, että onnellisuus haetaan muu-  
alta kuin rahallisesta palkkiosta. H3 sanoi rahapalkan suuruuden kertovan  
työssä onnistumisesta ja arvostuksesta yrityksen sisällä. H6 nosti esille ve-  
rotuksen näkökulman.

Mitä enemmän tienaat, sitä enemmän verottaja vie. Pitäisi  
saada oikeasti paljon enemmän, jotta sillä olisi merkitystä.

H6

Erilaisia bonuksia ja provisiopalkkioita maksetaan kaikille muille paitsi  
H2:lle. Hän ei myöskään koe kaipaavansa mitään lisäpalkkioita. H3, H5 ja  
H6 saavat työstään kuukausittain provisiopalkkaa peruspalkan lisäksi. Pro-  
vision osuus kokonaispalkasta vaihteli 20 – 30 % välillä ja se oli kaikilla si-  
doksissa henkilökohtaiseen tekemiseen. Kaikki kokivat sen lisäävän moti-  
vaatio työtä kohtaan ja parantavan työsuoritusta. Kukaan ei haluaisi vaih-  
taa pelkkään kuukausipalkkaan.

Kiinteä tuntuu aluksi pirun hyvältä, mutta proviisio on vielä  
parempi. Se motivoi, kun taas kiinteä passivoi. Ei ole niin vä-  
liä, vaikka provision myötä palkan suuruus vaihtelee.

H3

H1, H2 ja H4 ovat kaikki saaneet jossain vaiheessa uraansa provisiopalk-  
kaa. H4:llä olisi mahdollisuus nytkin vaihtaa palkkausmallia siten, että pro-  
visio tulisi käyttöön. Hän ei sitä kuitenkaan halua, vaan pitää palkan tasai-  
suudesta läpi suhdanteiden.

Olen ollut joskus pelkällä provisiolla ja siitä jäi negatiivisia  
muistoja. Provisiosysteemiin jos mentäisiin, niin myyntita-  
voitteita kasvatettaisiin ja se voisi aiheuttaa stressiä.

H4

H2:lla ja H1:lla ei ole mahdollisuutta muuttaa palkitsemistaan siten, että  
provisio tulisi käyttöön. H2 ei sitä edes haluaisi, mutta H1 haluaisi provision  
käyttöön, sillä ehdolla että sen maksuperusteet ja säännöt ovat yksinker-  
taiset ja säännöt selkeät molemmille osapuolille. Hänen mielestään tiimi-  
kohtainen provisiójärjestelmä voisi olla toimivin. H1 arvioi, että provision  
tulisi olla minimissään 25 % kokonaispalkasta, jotta se motivoisi.

Kuten aiemmin mainittiin H1 ja H4 saavat vuosibonusta, joka on sidottu  
joko yritys- tai toimipaikkatasolle. Myös H3 saa vuosibonusta oman myyn-  
nin mukaan. H3:lle bonuksella ei ole suurta merkitystä, koska summa on  
sen verran pieni. Hän toivoisikin, että bonus olisi mahdollista saada suu-  
remmaksi, jos myynti on erinomaista läpi vuoden. H4 koki bonuksen saa-  
van koko toimipaikan ponnistelemaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Hä-  
nestä on hienoa, että kun on hyvää jaettavaa, se jaetaan kaikille. H1 ei



osannut arvioida bonuksen vaikutusta, koska sitä ei nyky muodossaan ole vielä hänelle koskaan maksettu ja sen maksuperusteet ovat epäselvät.

Ylimääräisiä tunnustuspalkkioita on satunnaisesti käytössä H3:n ja H4:n työpaikalla. Esimerkiksi H3 on saanut tunnustuspalkkiona ylimääräisen loman.

Tunnuspalkkiot ovat käytössä satunnaisesti ja kukaan ei niitä varsinaisesti tavoittele. Jostain hirmuisen isosta kaupasta saatat saada jotain ylimääräistä, mutta mihinkään ei ole määritelty, että mitä se on.

H4

H3 pitää tunnustuspalkkioita korkeassa arvossa.

On niillä tosi kova merkitys. Ne kertovat luottamuksesta. Halutaan näyttää, että onnistumisista saa mukavia ylimääräisiä asioita.

H3

Myös H1, H5 sekä H6 toivoisivat tunnustuspalkkioita käyttöön. H5:den mukaan tuntuisi hyvältä saada jotain ylimääräistä yllättäen. Hänelle riittäisi esimerkiksi uusien sukkiensa saaminen. H1 totesi tunnustuspalkkioiden lisäävän motivaatiota. Hän toivoisi saavansa joko palkallista vapaata tai rahaa mieluummin kuin tavarapalkintoja. H6 uskoisi tunnustuspalkkioiden lyövän heidän työyhteisössään hyvin läpi ja hän onkin ehdottanut niitä käyttöön.

Esimerkiksi myyntikilpailu tunnustuspalkinnolla löisi meillä kovaa läpi. Meillä on ollut leikkimielisiä myyntikilpailuja myyjien kesken ilman palkintoja ja nekin ovat jo laittaneet porukan yrittämään tosi kovaa.

H6

Kysyttäessä eduista, joita haastatelluilla on käytössä, tulivat luetelluiksi puhelinetu, autoetu, liikunta-, kulttuuri- ja liikuntasetelit ja parempi työterveyshuolto. Erityisesti autoedun merkitys nousi vastauksissa esille.

Autoetu on merkittävin etu. Ei tarvitse itse murehtia autosta, niin se on hyvä asia.

H2

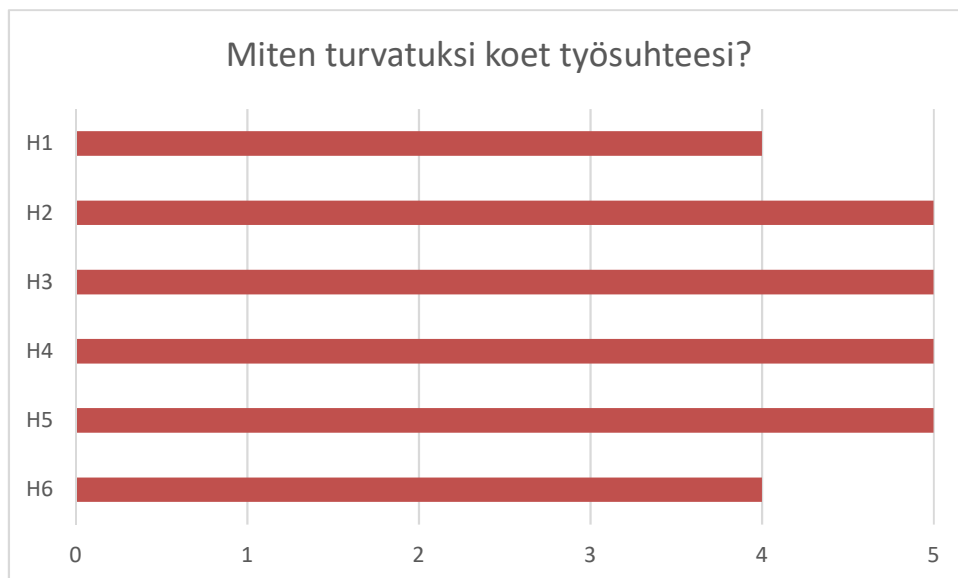
Autoetu on tärkein. Liikun paljon työssäni, niin auton pitää olla kunnossa ja sillä pitää olla mukava matkustaa.

H3

H4:llä olisi mahdollisuus autoetuun, mutta hän ajaa mieluummin omalla autolla ja nostaa työajoista kilometrikorvauksen. Hänelle tärkein etu on puhelinetu. H1 voisi ottaa autoedun käyttöön, jos siinä säännöt ovat selkeät ja oikeudenmukaiset. H5 nosti esille aiemmin käytössä olleet liikuntasetelit. Hänestä ne olivat hyviä ja hän haluaisikin ne takaisin käyttöön. H6 ei koe etujen olevan kovinkaan merkityksellisiä.

## 7.4 Aineeton palkitseminen

Kaikkien haastateltavien työsuhde on vakituinen ja työaika kokoaikainen. Kuvassa 8 esitetään haastateltavien arviot oman työsuhteensa pysyvyydestä.



Kuva 8. Miten turvatuksi koet työsuhteesi?

Haastateltavat kokivat työsuhteensa turvatuksi tai erittäin turvatuksi. Työn jatkuvuuden puolesta puhuvat hyvät tulokset, osaaminen, kyky tehdä erilaisista tuotteista kauppaa, kokemus ja alan tuntemus. Erityisesti haastateltavat nostivat esille korvaavien työntekijöiden löytämisen vaikeuden. Kun on hankala löytää alan osaajia, oma työsuhde tuntuu turvatummalta.

Korvaajaa olisi vaikea löytää. Olen tehnyt hyvää tulosta ja palaute on ollut hyvää. Tulevaisuudesta ei koskaan tiedä, mutta tässä tilanteessa työt varmasti jatkuvat.

H3

Meillä on yrityksessä tapahtunut henkilöstövaihdoksia ja niiden johdosta osaamiseni on tällä hetkellä korvaamatonta.

H1

Erilaisia työajanjärjestelyjä on käytössä kaikilla haastatetuilla. H1, H5 sekä H6 mainitsivat heillä olevan käytössä työajanseuranta leimakortilla ja liukumat. H2 ja H3 sanoivat työajan olevan täysin oman harkinnan mukaista. Kaikki mainitsivat, että omat pakolliset menot voi hoitaa työpäivän aikana. Etäpäiviä haastatellut eivät pitäneet suuressa arvossa. H4 pitää etäpäiviä silloin, kun tarvitsee kodin rauhaa, esimerkiksi tehdessä isoa tarjouslaskentaa. H1 oli ainoa haastateltavista, jolla ei ole mahdollisuutta etäpäiviin. H5 ja H6 tekevät ylitöitä säännöllisesti iltaisin ja viikonloppuisin. Niistä ei kuitenkaan hyvitetä erillisillä korvauksilla. Molemmat totesivat saavansa työstään provisiopalkkausta, joten sen takia ylitöitä ei korvata ja asian olevan näin ok.

Haastatellut kokivat, että heidän työskentelyään arvostetaan paljon. Arvostus näkyy mm. neuvojen ja avun kyselyinä muiden työntekijöiden taholta, mainintoina kk-palavereissa ja vapautena tehdä työtään haluamallaan tavalla.

Ammattitaitoani tarvitaan ja muut kyselevät apua. Sanaani luotetaan ja saan asioita menemään läpi. Pohjoismaiden johtaja kysyy palavereissa usein minun mielipidettä asioihin, joita muut esittävät.

H2

Arvostus on vapautta. Kun tulosta tulee, niin on turha alkaa kyttäillä tekemistäni.

H5

H1 koki korkean arvostuksen lisäävän odotuksia ja paineita myydä paremmin. H3 sanoi arvostuksen kautta tulevan työn turvallisuuden tunteen.

Palautteen niin negatiivisen kuin positiivisenkin haastateltavat kokivat erittäin tärkeäksi. Palaute kertoo H2:n mukaan siitä, että joku on kiinnostunut mitä hän töissä tekee.

Palaute merkitsee paljon. Silloin tietää, että tekeekö oikeita asioita. Olisi tylsää, jos kukaan ei koskaan kehuisi tai moittäisi. Ilman palautetta oleminen olisi hirveää.

H4

H5 kertoo saavansa palautteensa lähinnä esimieheltä tulevina kehuina ja mainintoina myyntipalavereissa. H6 saa palautteen ainoastaan kuukausittaisessa myyntipalaverissa. Hän ei koe sitä muuten tarvitsevansa. H3 nosti esille asiakkailta tulevan palautteen tärkeyden: siitä tietää, tekeekö asioita oikein vai väärin. H1 koki, että yritysjohton tulisi antaa enemmän palautetta ja olla enemmän esillä sekä läsnä päivittäisessä työnteossa.

Yleisesti haastatellut kokevat pystyvänsä vaikuttamaan työhönsä ja osallistumaan päätöksentekoon. Ainoastaan H1 kokee, ettei hän pääse vaikuttamaan päätöksentekoon oikeastaan ollenkaan.

Minua ei oteta mukaan keskusteluihin ja päätökset tehdään jossain muualla. Näkökannat asioihin otetaan turvallisesta sisäpiiristä. Toivottavasti tähän tulee muutos.

H1

Vastaavasti H2 kokee pystyvänsä vaikuttamaan päätöksentekoon ja oman työn sisältönsä erinomaisesti. Hän pitää niitä suuressa arvossa työn mielekkyyden kannalta.

Minua uskotaan. Lähimmät esimiehet uskovat kokemukseeni ja tietooni siitä, miten asiat pitäisi tehdä. Olen saanut isoja investointeja läpi ennätysnopeasti.

H2

H4 näkemys omista vaikutusmahdollisuuksista ja päätöksenteon tekemisestä oli saman suuntainen kuin H2:lla.

Minulla on vapaus tehdä ratkaisuja, miten haluan. Pakollista on oikeastaan ainoastaan budjetointi ensi tilikaudelle ja siihen sitoutuminen.

H4

Ydintyöhön liittyvät päätökset H3 saa tehdä vapaasti, mutta esimiehen kanssa joutuu vääntämään esimerkiksi markkinointibudjetista ja erilaisiin asiakastilaisuuksiin investoimisesta. H5 ja H6 mainitsivat tekevänsä päätöksiä niin yksinään kuin yhdessä työtovereiden kanssa. Molemmat saavat suunnitella omaa työtään suhteellisen vähin rajoittein, ja he kokevat mahdollisuuksiensa vaikuttamiseen olevan hyvät.

Työilmapiiriään haastateltavat pitävät hyvin erilaisena. H3 tekee työtään pääosin itsenäisesti ja tapaa muita työntekijöitä ainoastaan myyntikokouksissa. Hänen mukaansa eri henkilöt tulevat kuitenkin hyvin toimeen keskenään ja työilmapiiri on hyvä. H4:n mukaan heillä on erinomainen työilmapiiri ja se näkyy toimipaikan hyvänä tuloksena, kunnioituksena toisia työntekijöitä kohtaan sekä pienenä henkilöstön vaihtuvuutena. H1 ja H2 nostivat esille työilmapiiriä heikentävänä tekijänä useamman toimipisteen määrän. Varsinkin myöhemmin ostetuissa toimipisteissä työilmapiiri on heikkoa ja yhteistyö hankalampaa. Työilmapiiriä näissä tapauksissa heikentää erityisesti ulkopuolisuuden tunne ja se, että ei tunne toimipisteen henkilöitä kunnolla. Varsinkin H1:n työpaikassa vastakkainasettelu eri pisteiden välillä on voimakasta. H5 ja H6 vastasivat työilmapiirin olevan yleisesti kunnossa, mutta työpaikaltaan löytyvän myös hankalia ihmisiä.

Työilmapiiri on ihan hyvä. Yksi kaveri vähän tiuskii, mutta mitään suurempaa riitaa meille ei synny esimerkiksi asiakkaista ja siitä kenelle kuuluu mikäkin myynti.

H5

Muutama uusi henkilö tullut töihin ja vetävät narua toiseen suuntaan, vaikka tiiminä pitäisi vetää samaan suuntaan. Ilmassa on vähän kateellisuutta ja närää sitä, että kaikki eivät pääse osallistumaan päätöksentekoon.

H6

H6:tta lukuun ottamatta kaikki haastateltavat kokevat, että heillä on työtilat ja -välineet kunnossa.

Työtilat ovat surkeat. Väsyttää heti, jos on enemmän toimistolla ja tulee päänsärkyä. Kosteusongelmia. Laitteet ovat myös huonot. Esimerkiksi puhelinvaihde ei toimi kunnolla ja asiakkaat eivät saa aina soitettua. Harmittaa aika paljon tällaiset asiat. Molempia pyritään korjaamaan, mutta ovat niin isoja projekteja, että eivät valmistu hetkessä.

H6

Haastateltavat nostivat esille, että laitteiden tulee toimia ja niiden tulee olla ominaisuuksiltaan soveltuvia nykyvaatimuksiin. Käytössä ei saisi olla käytössä tekniikkaa ainoastaan sillä perusteella, toimiiko laite vai ei. Laitteiden merkillä esimerkiksi puhelimen kohdalla ei ole niin suurta merkitystä kuin toimivuudella. Kaikki haastateltavat sanoivat, että jos jonkun

työvälineen tai -tilan toimimattomuus jatkuu pitkään, vaikuttaa se heikentävästi motivaatioon työskennellä ja turhauttaa.

H4, H5 sekä H6 kokevat, etteivät haluaisi edetä urallaan esimiesasemaan. H6 sanoo, että hän olisi esimiehenä niin vaativa, että hänen alaisensa lähetsivät kaikki pois. H5 toivoo saavansa jatkaa nykyisessä työssään noin kolme vuotta, jonka jälkeen jää eläkkeelle. H4 epäili, ettei hänestä olisi esimieheksi. H1, H2 ja H3 kokevat, että tulevaisuudessa heillä voisi olla mahdollisuus edetä työpaikan sisällä. Kenelläkään ei ole selkeitä tavoitteita etenemisen suhteen. He kokevat mahdollisuuden edetä mukavana lisäbonuksena sekä rauhoittavana asiana.

Talossa on paljon edenneitä henkilöitä. Pitää olla aktiivinen ja kysellä mahdollisuutta päästä pois lähtevien tilalle. Minulla on kuitenkin fokus tässä päivässä ja siinä päivittäisessä tekemisessä. Etenemismahdollisuus kuitenkin rauhoittaa, koska tulevaisuudesta ei koskaan tiedä.

H3

Oman osaamisen kehittäminen tapahtuu haastatelluista pääosin omaa työtä tekemällä ja sen sisältöä uudistamalla. Haastateltavista ainoastaan H5 ei koe oman osaamisen kehittämistä tärkeäksi. H4 nosti esille laskutusohjelman käytön opetteluun uutena asiana, koska sihteerien määrää on vähennetty ja tehtäviä siirretty myyjien hoidettavaksi. Haastatelluista H6 käy säännöllisesti tuotekoulutuksissa, joita tavaroidentoimittajat järjestävät. Hän kokee ne hyödyllisiksi, koska niistä tarttuu aina jotain uutta tietoa mukaan. H3 kertoi heillä seurattavan tarkemmin uusien tuotteiden myyntiä sekä sen tuovan positiivista painetta uuden opetteluun. Uusien tuotteiden koulutus tapahtuu useampi päiväisten myyntikokouksien yhteydessä. H2 kokee, että hänen täytyy ensin saada nykyinen tietämys kunnolla käyttöön ennen kuin uutta on järkevää alkaa tuoda työhön. H1 ja H2 uskovat, että jos itse haluaa osallistua laajempaan työhön liittyvään koulutukseen työajalla, siihen on mahdollisuus.

## 7.5 Yhteenveto

Haastateltavat kokivat pääosin, että heidän saamansa palkitseminen vastaa heidän toiveitaan. He ovat päässeet vaikuttamaan käytössä olevaan palkitsemisjärjestelmään. Provisiopalkkauksen puuttuminen harmitti H1:stä. Vuorostaan H6 pohti, pitäisikö provision osuuden olla suurempi kokonaispalkasta. H3 toivoi vuosibonusen suuruuden olevan merkittävämpi.

Kuvassa 9 esitellään haastateltavien vastaukset siihen, miten mielekkääksi he kokevat työnsä kokonaisuuden.



Kuva 9. Miten mielekkääksi koet työsi kokonaisuuden?

H6 erottuu muita heikommalla arvosanalla. Hän pitää palkitsemisessa tärkeimpänä työviihtyvyyttä. Siksi työpaikan erimielisyydet sekä heikko yhteishenki laskevat hänen arvosanaansa reilusti. H6 ei myöskään kokenut saavansa työstään tällä hetkellä muuta palkitsemista kuin rahaa.

Aiemmissa tutkimuksissa mm. Honkanen (2016) on todennut, että aineeton palkitseminen oli haastateltaville tärkeämpää kuin aineellinen palkitseminen. Kujansivun (2015) mukaan useat haastatellut ja erityisesti nuoret arvostavat enemmän aineetonta kuin aineellista palkitsemista. Tehdyissä haastatteluissa H1 ja H3 nostivat aineellisen palkitsemisen tärkeämmäksi kuin aineettoman palkitsemisen ja toivoivat ensisijaisesti saavansa työstään lisää rahallista korvausta. H1 koki, että hänen nykyinen palkkataso ei vastaa tämänhetkistä työkuormaa. H1 ja H3 olivat kaksi nuorinta haastateltua. Mitä nuorempi haastateltu oli, sitä enemmän korostui aineellisen palkitsemisen merkitys.

Kysyttäessä haastateltavilta, lisäksi 25 prosentin palkankorotus työmotivaatiota ja työntehokkuutta samassa suhteessa, ei kukaan uskonut niin käyvän. Haastateltavat arvioivat, että pientä lisäystä motivaatioon ja tehokkuuteen voisi tulla, mutta sekin katoaisi ajan kuluessa. Saman huomion

ovat tehneet mm. Amstrong & Murlins (2007, 67.) ja Porma n.d.) omissa kirjoituksissaan.

Aineetonta palkitsemista piti tärkeämpänä H2, H4, H5 sekä H6. Heistä H2 ei toivo tällä hetkellä lisää palkkaa, koska kokee palkitsemisensa olevan kokonaisuutena hyvällä tasolla. Hän kokee, että on aika näyttää osaamisensa ja antaa takaisin yritykselle häneen tehdyt panostukset. Kasvavan aineellisen palkitseminen hän epäilee lisäävän odotuksia työsuoritusta kohtaan. Lisäksi verotus vie lisäpalkkiosta osan, joten sen hyöty ei välttämättä olisi kovinkaan merkittävä. H5 ja H6 haluaisivat aineetonta palkitsemista vielä lisää, mutta nostivat esille myös tunnustuspalkkioiden käyttöön ottamisen. H4 totesi, että ottaisi mieluummin aineellista palkitsemista lisää, koska hän kokee aineettoman palkitsemisen olevan jo niin korkealla tasolla.

## 8 POHDINTA

Tärkeimpinä asioina haastateltavat pitivät mahdollisuutta työskennellä itsenäisesti, tulospalkkioita sekä sitä, että heidän työpanostaan arvostetaan. Työn pitää yksinkertaisuudessaan olla heidän mielestään mielekästä. Työnmielekkyyys nousi esille myös Haaviston (2010) tekemässä tutkimuksessa, jossa 87 % vastaajista pitivät työn mielekkyyttä ja työn sisältöä erittäin tärkeänä tai tärkeänä. Kaikki haastateltavat pitivät myyntityöstä ja työn luonteesta. Haastatteluissa erityisesti nousivat esille työn vaihtelevuus ja erilaisten ihmisten kanssa tekemisissä oleminen sekä onnistuminen asiakkaiden kanssa. Tämän johdosta haastateltavat eivät kokeneet etene-mismahdollisuuksia tärkeinä.

Rahallisen palkitsemisen merkitys nousivat esille sitä voimakkaammin, mitä nuorempi haastateltu oli. Tämä voi johtua siitä, että nuoret kokivat tarvitsevansa enemmän rahaa toteuttaakseen taloudelliset tavoitteensa ja pyörittääkseen arkeaan. Esimerkiksi haastatelluista vanhin nosti esille kysyttäessä rahallisesta palkitsemisesta sen, että hänellä ei ole enää lainoja jäljellä, joten rahan tarve ei ole kovinkaan suurta. Keskusteluissa rahallisesta palkitsemisesta nousi usein esille se, että palkan lisääntyessä vastuu ja odotukset työn tuloksellisuutta kohtaan kasvavat. Lisäksi haastatellut ottivat esille progressiivisen verotuksen vaikutuksen palkan kasvaessa. Heitä mietitytti se, että nouseeko käteen jäävä palkan osuus samassa suhteessa odotusten kanssa.

Haastattelujen perusteella suosittelen rakennustarvikkeiden myyjien palkitsemisessa käytettävän tulospalkkioita. Haastatellut kokivat pääosin tulospalkkiot motivoiviksi ja niiden kannustavan tekemään parhaansa, jotta pääsee asetettuihin tavoitteisiin ja niiden yli. Erityisesti nopeita tulospalkkioita toivottiin käyttöön laajemminkin. Muutenkin haastatteluissa painotui enemmän kuukausittain maksettavia tulospalkkioita kuin esimerkiksi kerran vuodessa maksettavia ylimääräisiä bonuksia.

Tulospalkkiota pohdittaessa tulee ottaa huomioon rakennusalan suhdanneherkkyys, jotta tavoitteet pysyvät realistisina ja myyjälle saa huonoinakin kuukausina riittävästi palkkaa elämiseen. Lisäksi molemmille osapuolille tulee olla selvillä todella kirkkaasti tulospalkkioiden säännöt ja mahdollisuus seurata niiden kehitystä. Myös sitä tulee pohtia, että maksetaanko tulospalkkiot yksilötasolla vai laajemmin. Hyvä malli voisi olla sellainen, jossa kuukausittain tai kvartaaleittain maksettavat palkkiot olisivat henkilökohtaisia ja esimerkiksi vuosibonukset olisivat laajemmalle joukolle työntekijöitä suunnattu. Rakennusosalalle mielestäni sopisi paremmin kvartaaleittain maksettavat bonukset, koska ala on suhdanneherkkää ja myynti tapahtuu usein tarveperusteisesti. Asiakkaat eivät osta tavaraa, jos sillä ei ole käyttökohdetta. Herkästi hyvää myyntikuukautta seuraa heikompi myyntikuukausi ja päinvastoin.



Haastateltavat kokivat, että ovat valmiita tekemään paljon työnantajansa eteen, joten heidän pitäisi saada rauhassa tehdä omaa työtään. Työmotivaatiota laskevana asiana koettiin työn kontrolloinnin lisääminen eli tarkempi raportointi, työn seuranta ja byrokratia. Moni haastateltavista teki työtään kelloa katsomatta. Jos esimerkiksi työaika ruvettaisiin seuraamaan liian tarkkaan, ylimääräistä työtä ei välttämättä enää haluttaisi tehdä. Työhön käytetty aika saattaisi näin ollen jopa laskea.

Vastausten perusteella myyntityötä tekevien henkilöiden työskentelyssä pitää olla oikeassa suhteessa vapautta ja vastuuta. Luottamus ja vastuun antaminen koettiin arvostuksen osoituksena. Vastuu tuo työ tuohon vaihtelevuutta, joka pitää yllä työmotivaatiota. Jos tulokset ovat tavoiteltuja, ei ylimääräisillä rajoituksilla saavuteta kuin motivaation laskua ja tätä myöden todennäköisesti tulosten heikentymistä. Myyjä tulee informoida säännöllisellä palautteella siitä, miten tyytyväisiä heidän työskentelyynsä ollaan ja onko heidän tekemisensä oikean suuntaista. Seurannan tulee perustua siihen, että molemmat osapuolet, eli työntekijä ja työnantaja, kokevat sen tarpeelliseksi. Asioita, jotka eivät ole myyjän tavoitteiden kannalta oleellisia, ei tule seurata aktiivisesti.

Hyvällä työilmapiirillä on suuri merkitys. Tätä tukee myös Haaviston (2010) tutkimuksen tulokset, joissa 90 % suomalaisista pitää työpaikalla vallitsevaa hyvää henkeä ja viihtyisää työympäristöä tärkeänä. Haastateltavien työpaikoilla ilmapiiriä heikensivät erityisesti ristiriidat tavoitteista ja tavoista. Työntekijöiden tulee kokea työpaikkansa tavoitteet selkeiksi ja yhteisiksi.

Työskentelymahdollisuudet täytyy olla kunnossa. Työnantajien kannattaa panostaa siihen, että myyjä saa keskittyä oleelliseen eli kaupan tekemiseen. Aika ei saa mennä toisten vastuulla olevien asioiden selvittelyyn ja korjaamiseen. Loppupeleissä myyjä ja koko yritys elävät onnistuneilla kaupoilla. Kaikki mikä siis on pois myyjän omalta vastuualueelta, kannattaa karsia minimiin.

Usein ajatellaan, että rahapalkka on paras motivoimaan työntekijää. Rahalla saadaan kuitenkin vain lyhytkestoisia vaikutuksia. Tässä opinnäytetyössä rakennustarvikemyyjät kokivat tärkeämmäksi aineettoman palkitsemisen kuten työn vapauden ja mahdollisuuden tehdä mielekästä työtä.

Palkitseminen on monisyinen sekä mielenkiintoinen aihe. Se herättää tunteita ja motivoi mutta saattaa myös latistaa. Parempi palkitsemisjärjestelmä on avain parempaan myyntiin. Jatkotutkimuskysymyksinä ehdottaisin kohdeyritykselle seuraavia:

- 1) Miten myynnin parissa työskentelevät kokevat yrityksen tämänhetkisen palkitsemisjärjestelmän vaikuttavuuden?
- 2) Tulospalkkion käyttöön oton selvittäminen.
- 3) Myynnin mittareiden rakentaminen ja seuraaminen.

## LÄHTEET

Amstrong, M. & Murlis, H. (2007). *Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*. Haettu 12.3.2018 osoitteesta [https://books.google.fi/books?id=oTaSWA-FeroC&printsec=frontcover&hl=fi&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q=team%20rewards&f=false](https://books.google.fi/books?id=oTaSWA-FeroC&printsec=frontcover&hl=fi&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q=team%20rewards&f=false)

DeMattio, S., Eby, L. & Sundstrom, E. (1998). *Team-Based Rewards: Current Empirical Evidence and Directions for Future Research*. S. 141–183. Haettu 12.3.2018 osoitteesta <https://www.researchgate.net/publication/240450405>

Elinkeinoelämän keskusliitto. (2018). Palkat. Haettu 20.2. osoitteesta <https://ek.fi/mita-teemme/palkat/>

Festing, M., Suutari, V. & Tornikoski C. (2015). Compensation package of international assignees. Teoksessa Caligiuri, P., Collings, D. & Wood, T. (toim.) *The Routledge Companion to International Human Resource Management*. New York: Routledge. Haettu 6.3.2018 osoitteesta [https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=F0hWBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA289&dq=intangible+rewards+&ots=LWDDlqxZc3&sig=jllF1gLOeTUviQun9pARzUZic9g&redir\\_esc=y#v=onepage&q=intangible&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=F0hWBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA289&dq=intangible+rewards+&ots=LWDDlqxZc3&sig=jllF1gLOeTUviQun9pARzUZic9g&redir_esc=y#v=onepage&q=intangible&f=false)

Furman, B., Pinjola, N. & Rubanovitsch, M. (2014). *Valmenna onnistumaan*. Nyt. Helsinki: Oy Imperial Sales Ab.

Haavisto I. (2010). *Työelämän kulttuurivallankumous EVAn arvo- ja asennetutkimus 2010*. Haettu 7.3.2018 osoitteesta [http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/04/tyoelaman\\_kulttuurivallankumous.pdf](http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/04/tyoelaman_kulttuurivallankumous.pdf)

Hakonen A. (2015) Psykologiset motivaatioteoriat – milloin palkitseminen motivoi? Teoksessa A. Hakonen & M. Nylander (toim.) *Palkitseminen ihmisen johtamisessa*. Jyväskylä: PS-kustannus, 135–158.

Hakonen, A., Hakonen, N., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. (2014). *Palkitse taitavammin – Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Hakonen, N. & Moisio, E. (2015). Työehtosopimusten ja lainsäädännön vaikutukset palkitsemiseen. Teoksessa A. Hakonen & M. Nylander (toim.) *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. Jyväskylä: PS-kustannus, 41 – 64.

Hakonen, A. & Nylander M. (2015). *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Hakonen, A., Nylander, M. & Sweins, C. (2015). Palkitsemisen vaikuttavuus. Teoksessa A. Hakonen & M. Nylander (toim.) *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. Jyväskylä: PS-kustannus, 231–246.

Hiltunen, A. (2015). *Johtamisesta*. Helsinki: Talentum Pro.

Hiltunen, L. (2009). Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän Yliopisto. Haettu 23.5.2018 osoitteesta

[http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ ja_reliabiliteetti.pdf)

Honkanen, S. (2016). *Kokonaispalkitseminen ja työmotivaatio -Miten palkitseminen motivoi*. Pro gradu -tutkielma. Johtamiskorkeakoulu. Tampereen Yliopisto. Haettu 22.2.2018 osoitteesta

<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/100100/GRADU-1479461349.pdf?sequence=1>

Hoole, C. Hotz, G. (2016). *The impact of a total reward system of work engagement*. Sa Journal of industrial Psychology. Haettu 22.3.2018 osoitteesta <http://www.scielo.org.za/pdf/sajip/v42n1/29.pdf>

Hyppänen, R. (2013). *Esimiesosaaminen Liiketoiminnan menestystekijä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Ikonen, H-M. (2017). Puhelinhaastattelu. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvoori (toim.) *Tutkimushaastattelijan käsikirja*. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino, 270 – 286.

Kananen, J. (2014). *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä – Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta*. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. (2015). *Opinnäytetyön kirjoittajan opas – Näin kirjoitat opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun*. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. (2012.) *Suorituksen johtaminen ja palkitseminen*. Helsinki: Management Institute of Finland MIF Oy.

Kauhanen, J. (2015.) *Esimies palkitsijana*. Helsinki: Helsingin seudun kaupakamari.

Kauppinen, J. (2017). *Palkkiojärjestelmän toimivuus ja sen vaikutus työmotivaatioon yrityksessä Expert ASA Oy*. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Haettu 6.3.2018 osoitteesta [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/136315/Kauppi-nen\\_Juho.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/136315/Kauppi-nen_Juho.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Khalip & Noraazian (2016). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. Human Resource Management Academic Research Society. Haettu 22.2.2018 osoitteesta [http://hrmars.com/hrmars\\_papers/A\\_three-Component\\_Conceptualization\\_of\\_Organizational\\_Commitment.pdf](http://hrmars.com/hrmars_papers/A_three-Component_Conceptualization_of_Organizational_Commitment.pdf)

Koivunen, T. & Saari, T. (2017). Työhön sitoutuminen. Teoksessa Pyöriä, P. *Työelämän myytit ja todellisuus*. Helsinki: Gaudeamus Oy, 63–80.

Kujansivu, P. (2015). *Työntekijöiden palkitseminen ja tulospalkkaus*. Pro gradu -tutkielma. Johtamiskorkeakoulu. Tampereen yliopisto. Haettu 6.3.2018 osoitteesta <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/97594/GRADU-1435573689.pdf?sequence=1>

Lampinen, M. (2017) Yleisesti tutkimuksesta verkkoaineisto, Moodle. Hämeen ammattikorkeakoulu. Haettu 2.4.2018 osoitteesta <https://moodle.hamk.fi>

Liinalaakso, V., Moisio, E. & Tiihonen, J. (2016). *Reilu palkitsemisjärjestelmä*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Nurmi, J-E. & Salmela-Aro, K. (2017). *Mikä meitä liikuttaa – Motivaatiopsykologian perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Nurmi, L. (2018). Näin vähän lisäsatasesta jää sinulle käteen – laskelman tulos yllättää myös keskituloisen. *Aamulehti* 6.3.2018. Haettu 11.3.2018 osoitteesta <https://www.aamulehti.fi/uutiset/nain-vahan-lisasatasesta-jaa-sinulle-kateen-laskelman-tulos-yllattaa-ja-hatkahdyttaa-myos-keskituloisia-200785052>

Nylander M. (2015). Jatkuvassa liikkeessä – palkitsemisen kehittäminen organisaatiossa. Teoksessa A. Hakonen & M. Nylander (toim.) *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. Jyväskylä: PS-kustannus, 183–198.

Oppariapu (n.d.). Apua opinnäytetyön kirjoittamiseen. Haettu 2.4.2018 osoitteesta <https://oppiapu.wordpress.com/menetelmat/haastattelut/>

Pahkala, M. (2016). *Asiantuntijaorganisaatioiden palkitsemisjärjestelmät ja niiden yhteys henkilöstön motivaatioon ja oppimiseen*. Pro gradu -tutkielma. Kauppakorkeakoulu. Jyväskylän yliopisto. Haettu 5.3.2018 osoitteesta <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/48475/URN%3ANBN%3Afi%3Aju-201601271292.pdf?sequence=1>

Porma, S. (n.d.). Motivaatio. Haettu 14.3.2018 osoitteesta <http://www.terveysverkko.fi/tietopankki/terveysliikunta/motivaatio/>

Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen, A. (2006). KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Haettu 23.5.2018 osoitteesta [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_4.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html)

Richer, J. (2017). *The Richer Way*. London: Random House Business Book.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (2017). Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvuori (toim.) *Tutkimushaastattelijan käsikirja*. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino, 46–86.

Rötkin, L. (2015). *Terveisiä pomolle*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Sinokki, M. (2016). *Työmotivaatio – innostusta, laatua ja tuottavuutta*. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Sweins, C. & Ylikorkala, A. (2015). Palkitsemisen kokonaisuus. Teoksessa A. Hakonen & M. Nylander (toim.) *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. Jyväskylä: PS-kustannus, 21–40.

Tilastokeskus (n.d.). Tulospalkkauksen määritelmä. Haettu 20.2.2018 osoitteesta <http://www.stat.fi/meta/kas/tulospalkkaus.html>

Työ- ja elinkeinoministeriö (n.d.). Työlainsäädäntö. Haettu 13.3.2018 osoitteesta <http://tem.fi/tyolainsaadanto>

Työ- ja elinkeinoministeriö (2015). Suomen työlainsäädäntö ja työelämän suhteet. Haettu 13.3.2018 osoitteesta <http://tem.fi/documents/1410877/2918774/Suomen+ty%C3%B6lains%C3%A4%C3%A4nt%C3%B6+ja+ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n+suhteet/66681b2a-b817-4f79-8482-9f26091f7602/Suomen+ty%C3%B6lains%C3%A4%C3%A4nt%C3%B6+ja+ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n+suhteet.pdf>

Viitala, R. (2013). *Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

WorldatWork (2017). Total Rewards Model. Haettu 23.2.2018 osoitteesta [https://www.worldatwork.org/docs/market-ing/1610\\_BRO\\_TRModel\\_Update\\_J5613\\_FNL.pdf](https://www.worldatwork.org/docs/market-ing/1610_BRO_TRModel_Update_J5613_FNL.pdf)

Österberg, M. (2015). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

## HAASTATTELUN RUNKO

### Haastattelulomake

Ikä:

Nykyisen työsuhteen kesto:

Työnkuva:

#### **Motivaatio**

- Mitä motivaatio tarkoittaa sinulle?
- Miksi teet nykyistä työtäsi?
- Onko työsi mielestäsi sopivan haastavaa?
- Mikä motivoi sinua työssäsi?
- Mitkä asiat heikentävät motivaatiotasi?
- Miten motivoitunut olet?

#### **Sitoutuminen**

- Miten sitoutunut olet nykyiseen työhösi? 1-5
- Sitoutumisen aste affektiivinen, panos-tuotos – suhde, normatiivinen?
- Mikä eniten näistä vai sekoitus?

#### **Palkitseminen**

- Mitä koet palkitsemiseksi?
- Millaista palkitsemista saat työstäsi?
- Kuinka iso osuus se on palkkiostasi?
- Miten palkitseminen vaikuttaa työskentelyysi?
- Mikä saa sinut ponnistelemaan entistä enemmän töidesi vuoksi?
- Mikä on työsi tavoite? Tukeeko palkitsemisesi sinun työsi tavoitteita? 1-5
- Onnistuessasi erittäin hyvin, miten toivoisit sen huomioitavan?
- Onko teillä palkitseminen oikeudenmukaista?
- Millä tasolla palkitsemisen tulisi tapahtua?
- Millä tasolla teillä palkitaan?

#### **Aineellinen palkitseminen**

- Mitä rahapalkka merkitsee sinulle?
- Miten tärkeäksi koet palkan suuruuden?
- Miten mahdolliset tulospalkkaukset vaikuttavat työskentelyysi?
- Käytetäänkö teillä tunnustuspalkkioita?
- Millainen merkitys niillä on sinulle?

## Edut

- Mitkä edut ovat mielestäsi tärkeimpiä?

## Aineeton palkitseminen

- Miten turvatuksi koet työsuhteesi? 1-5
- Millaisia työajan järjestelyjä teillä on käytössä? Oletko hyödyntänyt niitä?
- Mitä työstä saatava palaute ja tunnustus merkitsevät sinulle?
- Miten työtäsi arvostetaan? Mitä se merkitsee sinulle?
- Miten koet pystyväsi vaikuttamaan työhösi ja osallistumaan päätöksiin?
- Millainen työporukka ja henki teillä on?
- Miten työtilat ja työvälineet vaikuttavat työntekoosi?
- Millaisia etenemismahdollisuuksia työnantajasi tarjoaa ja mitä ne merkitsevät sinulle?
- Miten tärkeäksi koet oman osaamisesi kehittämisen?

## Yhteenveto

- Oliko edellä mainitut palkitsemisen muodot sinulle kaikki selkeitä ja tuttuja?
- Onko sinulle tärkeämpää aineellinen vai aineeton palkitseminen?
- Jos saisit 25 % enemmän palkkaa lisäisikö se tehokkuuttasi ja motivaatiotasi työtäsi kohtaan?
- Haluaisitko aineellista palkitsemista vai aineetonta palkitsemista lisää?
- Miten hyvin organisaationne palkitsemisjärjestelmä vastaa toiveitasi?
- Millaista palkitsemisen sinusta tulisi olla?
- Millainen palkitseminen motivoi sinua eniten?
- Miten kehittäisit palkitsemistasi?
- Miten mielekkäänä koet työsi kokonaisuuden? 1-5