

Juho Kauppinen

PALKITSEMISJÄRJESTELMÄN TOIMIVUUS JA SEN VAIKUTUS
TYÖMOTIVAATIOON YRITYKSESSÄ EXPERT ASA OY

Liiketalouden koulutusohjelma
2017

PALKITSEMISJÄRJESTELMÄN TOIMIVUUS JA SEN VAIKUTUS TYÖMOTIVAATIOON YRITYKSESSÄ EXPERT ASA OY

Kauppinen, Juho
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Lokakuu 2017
Ohjaaja: Teppola, Petteri
Sivumäärä: 68
Liitteitä: 1

Asiasanat: motivaatio, työmotivaatio, palkitseminen, palkitsemisjärjestelmä

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää nykyisen palkitsemisjärjestelmän toimivuus ja sen vaikutukset työmotivaatioon organisaatiossa Expert ASA Oy. Tutkimus keskittyi Rauman tulossyksikköön ja siinä tarkasteltiin työtyytyväisyyttä ja suhtautumista palkitsemisjärjestelmään, sekä selvitettiin miten eri palkitsemiskeinot motivoivat myyjähenkilöstöä. Tavoitteena oli lisäksi selvittää palkitsemisjärjestelmän nykytila ja luoda organisaatiolle kehitysideoita tutkimustulosten pohjalta.

Opinnäytetyössä käytettiin lähteinä tunnettua motivaatiotutkimuksen ja palkitsemisen kirjallisuutta, sekä verkkolähteitä ja aihepiirin julkaisuja. Työn teoriaosassa käsitellään motivaatiota, motivaatioteorioita, sekä palkitsemista mukaan lukien aineellisia ja aineettomia palkitsemistapoja. Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin pääosin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, mutta tietoa kerättiin haastattelujen lisäksi kvantitatiivisella kyselylomakkeella.

Motivaatioon vaikuttavia osatekijöitä tuli tutkimuksessa ilmi lukuisia. Palkitsemisjärjestelmään ja palkitsemiseen oltiin pääosin tyytyväisiä, mutta parannettavaakin löytyi. Tutkimuksen tuloksista voidaan todeta, että palkitseminen ja työmotivaatio ovat ilmiönä monimuotoinen kokonaisuus yksilöllisiä arvoja ja asenteita.

Jatkotutkimusvaihtoehtona ehdotettiin samanlaisen tutkimuksen toteuttamista toisessa Expert ASA Oy:n myymälässä. Tuloksia vertailemalla selviäisi, eroaako Rauman tulossyksikön vastaukset toisen myymälän henkilökunnan mielipiteistä.

EFFECTIVENESS OF REWARDING SYSTEM AND ITS EFFECT ON WORK MOTIVATION IN EXPERT ASA OY

Kauppinen, Juho

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business administration

October 2017

Supervisor: Teppola, Petteri

Number of pages: 68

Appendices: 1

Keywords: motivation, work motivation, rewarding, incentives, reward system

The purpose of this thesis was to find out the effectiveness of the current reward system and its effects on work motivation in the organization Expert ASA Oy. The research focused on Rauma's business unit, which looked at job satisfaction and attitude towards the reward system, as well as how the various rewarding tools motivated the sales staff. The aim was also to find out the present state of the reward system and to develop ideas for the organization based on the results of the research.

The thesis included sources of well-known literature about motivational research and rewarding, as well as online resources and publications of interest. The theoretical part of the thesis deals with motivation, motivation theories, as well as rewarding including tangible and intangible rewards. The research of the thesis was mainly carried out as a qualitative research by interviews, but additional data was collected with a quantitative questionnaire.

In the study, many aspects of motivation were manifested. The sales personnel were mostly satisfied with the reward system and rewarding in general, but there were also room for improvements. From the results of the research it can be stated that rewarding and work motivation are a complex multiplicity of individual values and attitudes.

As a further research option, it was suggested that similar research could be carried out in another Expert ASA Oy's store. By comparing the results from this study with the result from another store we can determine if the answers differ between the business units.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET	6
2.1	Opinnäytetyön tarkoitus.....	6
2.2	Opinnäytetyön tavoite.....	6
2.3	Tutkimusongelmat	6
2.4	Teoreettinen viitekehys.....	7
3	MOTIVAATIO	9
3.1	Motivaation käsite.....	9
3.2	Motivaatioteoriat.....	10
3.3	Sisäinen motivaatio.....	15
4	PALKITSEMINEN	17
4.1	Palkitsemisen käsite	17
4.2	Palkan rakenne	21
4.3	Palkitsemisjärjestelmän käsite	22
4.4	Palkitsemiskeinot	23
4.5	Tehokas palkitseminen.....	24
5	AINEELLINEN PALKITSEMINEN.....	26
5.1	Rahallinen palkitseminen.....	26
5.2	Henkilöstöedut	27
5.3	Palkka motivaatiokeinona.....	29
6	AINEETON PALKITSEMINEN.....	31
6.1	Työsuhde & työpaikka.....	31
6.2	Osallistuminen ja vaikutusmahdollisuudet	32
6.3	Arvostus ja palaute.....	33
6.4	Kehittymis- ja koulutusmahdollisuudet	34
7	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	36
7.1	Käytetty tutkimusmenetelmä	36
7.2	Haastattelun toteutus	36
7.3	Reliabiliteetti & validiteetti.....	38
8	TUTKIMUSTULOKSET	40
8.1	Tulosten esittely	40
8.2	Tulosten analysointi	57
9	YHTEENVETO JA POHDINTA	64
	LÄHTEET.....	67
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on Palkitsemisjärjestelmän toimivuus ja sen vaikutus työmotivaatioon yrityksessä Expert ASA Oy. Valitsin tämän aiheen, koska on mielenkiintoista tutkia kannustimia ja työmotivaation syntyä organisaatiossa, jossa tuloshakuisuus on ensisijaista. Olen itse työskennellyt Expertillä myyjän työtehtävissä vuodesta 2014 alkaen.

Expert ASA Oy on osa Expert AS konsernia, joka on yksi johtavista kodintekniikkamyyjistä Suomessa, Norjassa ja Tanskassa. Expert tavaramerkki on osa maailman suurinta ostoyhteenliittymää Expert Internationalia. Suomessa Expert ASA:lla on yli 50 myymälää, joista valtaosa on yrityksen itsensä omistamia. Expertin myymäläverkko on Suomessa levittänyt lähes kaikille suurimmille paikkakunnille.

Expertin toimiala on sähköisten kodinkoneiden vähittäiskauppa, joka tarjoaa kokonaisvaltaisia ratkaisuja kodintekniikkaan liittyen. Yritykseltä saatujen tietojen mukaan Expertin myymälät työllistävät Suomessa yli 420 henkilöä, joista valtaosa on vakituksessa työsuhteessa. Vuonna 2014 Expert ASA Oy:n liikevaihto Suomessa oli noin 206 miljoonaa euroa. Expertin vuotuinen verollinen myynti kuluttajille, kauppiaamyymälät mukaan lukien, on noin 270 miljoonaa euroa.

Vuoden 2016 alkupuolella, kesken opinnäytetyön kirjoittamisprosessin, kaikki keskeisimmät Expert myymälät muuttuivat Power-ketjun myymälöiksi. Power Finland kuuluu Expert AS -konserniin, joka omistaa Power- ja Expert-ketjut Norjassa, Tanskassa ja Suomessa. Pohjoismainen keskusvarasto sijaitsee Ruotsissa. Konsernin liikevaihto on noin 800 miljoonaa euroa. Muutos ei vaikuttanut opinnäytetyöhön tai tutkimuksen toteuttamiseen, koska palkitsemisjärjestelmät pysyivät samoina. Expert ASA Oy:n ja Powerin toimitusjohtajana toimii Mika Aro.

2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET

2.1 Opinnäytetyön tarkoitus

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää nykyisen palkitsemisjärjestelmän toimivuus ja sen vaikutukset työmotivaation syntymiseen organisaatiossa Expert ASA Oy. Työn teoreettisessa osassa esitellään erilaisia palkitsemiskeinoja sekä tutkitaan työmotivaation synnyn periaatteita.

Opinnäytetyön tutkimus keskittyy Expert Rauman toimipisteeseen. Tutkimuksessa tarkastellaan työtyytyväisyyttä sekä suhtautumista palkitsemisjärjestelmään kokonaisuutena ja selvitetään, miten yksittäiset palkitsemiskeinot motivoivat myyjähenkilöstöä.

2.2 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää palkitsemisjärjestelmän nykytila ja sen vaikutuksia työmotivaatioon sekä antaa organisaatiolle kehitysideoita tutkimustulosten pohjalta. Työstä hyötyvät osapuolet ovat kohdeorganisaatio ja kaikki lukijat, jotka haluavat tutustua aineellisiin ja aineettomiin palkitsemiskeinoihin ja niiden motivoivaan vaikutukseen. Tutkimus luo uutta ja luotettavaa tietoa organisaatiolle tulevaisuuden palkitsemiskulttuurin kehittämiseen.

2.3 Tutkimusongelmat

Työn tutkimusongelmat on jaettu yhteen päätutkimuskysymykseen ja aiheeseen liittyviin osaongelmiin, jotka luovat rungon työn kyselytutkimusosiolle. Tiedonkeruumenetelmänä työssä käytettiin haastatteluja ja sähköistä kyselylomaketta. Haastattelut suoritettiin Expert Rauman toimipisteessä maaliskuun ja huhtikuun aikana 2017.

Tutkimuksen pääongelmana on:

- Miten palkitseminen vaikuttaa työmotivaatioon organisaatiossa Expert ASA Oy?

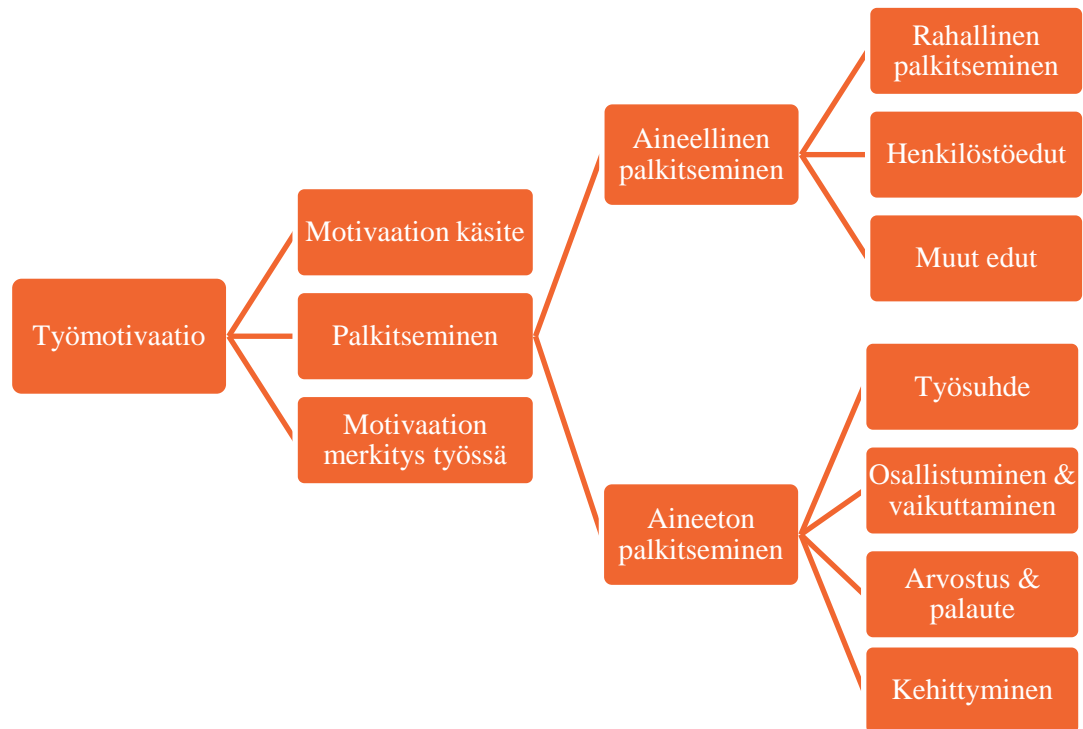
Tutkimuksen osaongelmia ovat:

- Mikä on aineellisen ja aineettoman palkitsemisen merkitys työmotivaation syntyyn?
- Millainen palkitsemisjärjestelmä kohdeorganisaatiolla on käytössä?
- Mitä haasteita nykyisessä palkitsemisjärjestelmässä on?
- Millaiset vaikutukset palkitsemismallilla on yhtiön tuloksellisuuteen?
- Millaiseen myyntihenkilöstön toimintaan palkitsemisjärjestelmä ohjaa?
- Miten palkitsemisjärjestelmän vaikutukset näkyvät asiakaspalvelussa?
- Miten toimiva nykyinen palkitsemisjärjestelmä on kohdeorganisaatiossa?
- Miten tyytyväinen organisaation henkilöstö on nykyiseen malliin?
- Kokeeko organisaation henkilöstö mallin oikeudenmukaiseksi?

2.4 Teorettinen viitekehys

Palkitseminen ja motivaatio ovat käsitteinä laajoja, joten ne rajataan tässä opinnäytetyössä niiden keskinäiseen suhteeseen organisaatiossa Expert ASA Oy. Kuvio 1. Teorettinen viitekehys havainnollistaa työn keskeisimmät asiasanat ja käsiteltävän aihealueen rajauksen. Työn teoriaosa koostuu motivaation ja palkitsemisen käsitteistä, erilaisista aineellisista ja aineettomista palkitsemiskeinoista sekä niiden vaikutuksista työmotivaatioon.

Työssä ei käsitellä palkitsemista tai motivaatiota käsitteenä työympäristön ulkopuolella. Aineellisia ja aineettomia palkitsemiskeinoja käsittelevässä osiossa keskitytään pääasiassa palkitsemiskeinoin, jotka ovat käytössä Expert ASA Oy organisaatiossa.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys (mukaillen Hakonen Ym. 2005)

3 MOTIVAATIO

3.1 Motivaation käsite

Motivaatiolle on olemassa useita määritelmiä, mutta niille kaikille yhteistä on kuvata tilaa, jonka erilaiset motiivit aikaansaavat. Työelämässä motivaatiolla voidaan tarkoittaa yksilön halua ja pyrkimyksiä tehdä oikeanlaisia asioita organisaation näkökulmasta. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 20.) Motivaatio sanan alkuperä tulee kaukaa historiasta latinankielisestä sanasta ”motivere”, joka tarkoittaa liikkumista. Myöhemmin sanalla on alettu tarkoittaa käyttäytymistä ohjaavien ja virittävien tekijöiden järjestelmää. (Kauhanen 2010, 107.)

Lämsä ja Hautala määrittelevät työmotivaation teoksessa *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet* seuraavasti: ”Työmotivaatio on ihmisen sisäisten ja ulkoisten tekijöiden järjestelmä, joka virittää tavoitteellista työkäyttäytymistä. Työmotivaatiolla on muoto, suunta, kesto ja voimakkuus.” (Lämsä & Hautala 2005, 80). Käsitteellä *muoto* viitataan ihmisen sisäiseen vireystilaan, jota on mahdollista arvioida ja mitata ainoastaan likimääräisesti. Työmotivaation *sunnalla* sen sijaan tarkoitetaan ihmisen suuntautuneisuutta jotakin tavoitetta kohtaan. Optimaalisessa tapauksessa työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet ja organisaation tavoitteet ovat samansuuntaisia, mikä tekee työnteosta mielekästä. Työmotivaation *kesto* on vaihtelevaa ja riippuu vahvasti ihmisestä itsestään. Joskus motivaatio on hetkellistä, tiettyyn työtehtävään sidonnaista, kun taas toisissa tilanteissa motivaatio voi kestää useita vuosia. Myös motivaation *voimakkuus* on vaihtelevaa. Erilaiset tilanteet ja tehtävät synnyttävät motivaatiota eri tavoin. Jos henkilö kokee työtehtävänsä erittäin mielekkääksi ja palkitsevaksi, motivaation voimakkuus on korkea. Toisaalta alhainen työmotivaatio kertoo haluttomuudesta tehdä työtä tai määrättyjä työtehtäviä. (Lämsä & Hautala 2005, 80–81.)

Työmotivaatio voidaan ryhmitellä ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Sisäisellä motivaatiolla viitataan ihmisen psykologisiin tarpeisiin ja arvioihin, jotka henkilö itse kokee tärkeiksi. Ulkoinen motivaatio tarkoittaa sen sijaan ihmisen ulkopuolella olevia

tekijöitä. Ne ymmärretään tyypillisesti palkkioina ja rangaistuksina, joita saadaan tietynlaisen työkäyttäytymisen seurauksena. (Lämsä & Hautala 2005, 81.)

Motivaatiota on kautta aikojen kuvattu erilaisilla motivaatioteorioilla. Ne pyrkivät selittämään, miksi yksilöiden motivaatiossa on eroja ja miten erilaiset kokemukset vaikuttavat yksilön toimintaan. (Rantamäki ym. 2006, 20.) Etenkin 1950-luvulla Yhdysvalloissa kehitettiin useita motivaatioteorioita. Alun perin amerikkalaisiin työyhteisöihin kehitettyjä teorioita on kritisoitu useasti, mutta kiistämättä ne ovat luoneet pohjan nykyiselle motivaatiotutkimukselle. Vaikka teoriat ovatkin jo vanhoja, voidaan monia niistä soveltaa edelleen. Tunnettuja teorioita ovat Abraham Maslowin tarvehierarkia, McGregorin Teoria X ja Y, Frederick Herzbergin motivaatio hygienia –teoria, McClellandin suoritusmotivaatioteoria, sekä Victor Vroomin odotusarvoteoria. (Kauhanen 2010, 107; Robbins & Judge 2009, 186.)

Motivaatioteorioita käsiteltäessä on tärkeää ymmärtää, ettei yksikään teoria sellaisenaan pysty täysin selittämään ihmisten monimutkaista käyttäytymistä. Teorioita yhdistelemällä voidaan kuitenkin saavuttaa kokonaisvaltainen, karkea näkemys yksilöiden motivaatioon tai sen puuttumiseen vaikuttavista tekijöistä. Motivaatiotutkimukset selittävät motivaatiota eri näkökulmista. Tutkimusten lähestymistavat voidaan jakaa karkeasti kahteen pääluokkaan. Tarvelähtöinen luokka katsoo tarpeita ja tarpeiden tyydyttämistä motivaation lähtökohtana, kun taas toinen luokka pyrkii selittämään motivaatiota tietorakenteiden ja ajatusmallien pohjalta. (Viitala 2007, 155.)

3.2 Motivaatioteoriat

Maslowin tarvehierarkia

Amerikkalaisen sosiaalipsykologi Abraham Maslow on luonut tunnetun tarvehierarkian mallin, jonka mukaan ihmisiä motivoivat erilaiset tarpeet. Maslowin teoria ei varsinaisesti ole motivaatioteoria, vaan tarveteoria. Vaikka malli ei suoranaisesti selitäkään motivaatiota, se auttaa ymmärtämään motivaation synnyn peruseriaatteet. Tarveteorian avulla se selittää käyttäytymisen sisäisiä syitä, jotka pohjimmillaan saavat aikaan ja ylläpitävät käyttäytymistä tai vaikuttavat sen loppumiseen. Maslowin malli on jaettu fysiologisiin tarpeisiin, turvallisuuden tarpeisiin, sosiaalisiin tarpeisiin, arvostuksen

tarpeisiin ja itsensä toteuttamisen tarpeisiin. Nämä tarpeet on kuvattu tärkeysjärjestyksessä portaittain Kuviossa 2. Maslow'n tarvehierarkia. (Lämsä & Hautala 2005, 82.)



Kuvio 2. Maslow'n tarvehierarkia. (Lämsä & Hautala 2005, 82.)

Fysiologisiin tarpeisiin kuuluvat nälkä, jano, uni, seksuaaliset tarpeet ja muut kehon tarpeet. Työpaikalla ruokailu, lepotaumat, liikunta ja työterveydenhuolto ovat fysiologisten tarpeiden tyydyttäjiä. (Lämsä & Hautala 2005, 82.)

Turvallisuuden tarpeita ovat vaarojen välttäminen, varmuus ja suojautuminen fyysisiltä ja tunne-elämän haitoilta. Työelämässä työturvallisuus, työergonomia ja varma työsuhte synnyttävät turvallisuuden tunnetta palkkauksen lisäksi. (Lämsä & Hautala 2005, 82.)

Sosiaalisiin tarpeisiin lukeutuvat hyväksyntä, välittäminen, ystävyys, rakkaus, yhteiskuluvuuden tunne ja ryhmässä työskentelyn tarve. Työyhteisössä tiimit, ryhmät, yhteishenki ja suhde esimiesten ja alaisten välillä ovat tarpeisiin vaikuttavia seikkoja. (Lämsä & Hautala 2005, 82.)

Arvostuksen tarpeita ovat itsensä kunnioittaminen, kiitoksen saaminen, tunnustus, saavutukset, muiden antama arvostus ja kunnioitus. Työelämässä näitä tarpeita tyydytetään tavoitteiden ja saavutusten arviointina, palautekäytännöillä, kehityskeskusteluilla ja palkitsemisella. (Lämsä & Hautala 2005, 82.)

Itsensä toteuttamisen tarpeisiin kuuluvat henkinen kasvu ja kehitys, omat saavutukset, luovuus ja tiedon määrän lisääntyminen. Työpaikalla itsensä toteuttamisen tekijöiksi voidaan käsittää urakehitys, työn ilo, sitouttaminen sekä tunne työn oman työn osaisesta. (Lämsä & Hautala 2005, 82.)

Maslow'n mukaan fysiologiset tarpeet eivät enää toimi motivaation lähteinä, kun alemman tason tarpeet on tyydytetty. Aikaisemmin esimerkiksi palkitsemisjärjestelmät pyrkivät tyydyttämään alemman tason tarpeita, kuten turvallisuutta, koska työolot olivat huomattavasti nykyistä vaarallisempia. Nykyaikaisessa työelämässä tarvehierarkian ylemmät tasot ovat korostuneet, koska mallin alemmat tasot ovat jo tyydytettyjä. Yksilöllinen urakehitys ja kannustava palaute perustuvat ylempien tarpeiden tyydyttämiseen. Maslow ei luonut mallia alun perin työelämässä sovellettavaksi, mutta teorialla on ollut suuri vaikutus käsitykseen työmotivaatiosta ja teoria on edistänyt näkemystä, jonka mukaan työ on järjestettävä vastaamaan työntekijöidensä tarpeita. (Lämsä & Hautala 2005, 82–83.)

Teoria on laajalti tunnettu sen intuitiivisuuden, logiikan ja helpon ymmärtämisen takia, mutta ilman kritiikkiä se ei ole jäänyt. Maslow ei osoittanut empiirisiä todisteita esittäessään teoriaa, eivätkä useat tutkimukset tämän jälkeen ole pystyneet vahvistamaan teorian toimivuutta ja soveltuvuutta sellaisenaan. (Robbins & Judge 2009, 210.)

McGregorin teoria X ja Y

McGregorin teoria perustuu osittain Maslowin tarveteoriaan. McGregorin kaksijakoinen teoria kuvastaa kahta näkemystä ihmisistä ja niiden johtamisesta. Teoria X perustuu oletukseen, että työntekijät eivät pidä työnteosta, ovat laiskoja, välttävät vastuuta ja tästä johtuen heidän täytyy pakottaa työntekoon. Työn vastenmielisyyden takia ihmisiä täytyy valvoa ja ohjata jopa rangaistusten uhalla organisaation tavoitteisiin. Teoriassa X motivaatio syntyy vain perustarpeiden tyydyttämisestä. Teoria X edustaa perinteistä näkemystä organisaatioista ja esimiehistä, jossa sääntöjä ja valvontaa korostetaan. Tällaisissa organisaatioissa päätöksenteko on hyvin keskittynyttä ja kontrolloitua. (Robbins & Judge 2009, 188–189.)

Teoria Y sen sijaan esittää, että ihmiset ovat itseohjautuvia koska he pitävät työstä, ovat luovia ja hakevat vastuuta. Y teoriassa ihmiset ovat luotettavia ja organisaatiossa

johdon tehtävänä on vapauttaa työntekijöiden voimavarat. Teorian mukaan työnteko hyvissä olosuhteissa on luonnollinen ja mukava asia. Ihmiset ovat omatoimisempia ja sitoutuneempia organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. (Robbins & Judge 2009, 188–189.)

Teorian pätevyyttä ei Maslown tarvehierarkian tavoin ole pystytty vahvistamaan tieteellisesti. Todisteita kummankaan teorian (X & Y) väitteille ei ole esitettävissä, eikä teoria Y:n oletusten mukaiselle käyttäytymisen muuttamiselle, motivoituneempien työntekijöiden saavuttamiseksi, ole havaittu tieteellistä näyttöä. (Robbins & Judge 2009, 211.)

Herzbergin kaksifaktoriteoria

Keskeinen motivaatioteoria on Frederick Herzbergin kaksifaktoriteoria. Mallissa työmotivaatioon vaikuttavat tekijät on jaettu kahteen osaan: tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijöihin. Asioita, jotka synnyttävät tyytyväisyyttä kutsutaan mallissa motivaatiotekijöiksi. Nämä tekijät ovat itse työhön liittyviä ja saavat aikaan myönteisyyttä, tyytyväisyyttä ja hyvää asennetta työntekijässä. Tyytymättömyys- eli hygieniatekijät sen sijaan ovat työn ulkopuolisia tekijöitä, jotka eivät liity työtehtäviin, vaan fyysiseen ja psykososiaaliseen työympäristöön. Alla olevassa Taulukossa 1. Herzbergin motivaatio- ja hygieniatekijät, on havainnollistettu teorian motivaatio- ja hygieniatekijöitä. (Lämsä & Hautala 2005, 84.)

Taulukko 1. Herzbergin motivaatio- ja hygieniatekijät (mukaillen Lämsä & Hautala 2005, 84.)

Motivaatiotekijät:	Hygieniatekijät:
<ul style="list-style-type: none"> - liittyvät itse työhön - lisäävät työtyytyväisyyttä 	<ul style="list-style-type: none"> - liittyvät työympäristöön - lisäävät työtytymättömyyttä
Tunnustus työstä	Yrityspolitiikka ja hallinto
Saavutukset työssä	Henkilösuhteet esimieheen
Mahdollisuus kasvaa ja kehittyä	Henkilösuhteet työtovereihin
Ylennys	Työskentelyolosuhteet
Vastuu	Palkka, status
Työ sinänsä	Työturvallisuus

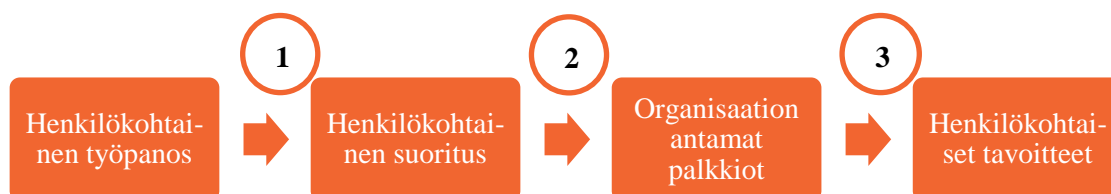
Herzbergin teorian mukaan työtyytyväisyys ja työtyytymättömyys aiheutuvat eri tekijöistä. Työtyytyväisyyttä lisäävät motivaatiotekijät ja niihin vaikuttamalla voidaan lisätä motivaatiota. Huonosti järjestetyt hygieniatekijät alentavat työtyytyväisyyttä työyhteisössä. Toisaalta ne eivät kuitenkaan hyvin järjestettyinä lisää työmotivaatiota itessään. Hygieniatekijöitä parantamalla voidaan poistaa työtyytymättömyyttä ja kun hygieniatekijät ovat suotuisat, on motivaatiotekijöihin helpompi vaikuttaa. Molempien tekijöiden ollessa tasapainossa voidaan saavuttaa korkea tyytyväisyys ja poistaa työtyytymättömyys. (Lämsä & Hautala 2005, 84.)

Aivan kuten muitakin motivaatioteorioita, on myös Herzbergin teoriaa kritisoitu rankasti. Keskeisimmät vastaväitteet teoriaa kohtaan ovat seuraavat. Herzbergin käyttämä menettelytapa rajoittaa sen menetelmiä. Asioiden mennessä hyvin, ihmiset ottavat usein kunnian itsellensä. Päinvastoin, he syyttävät epäonnistumisia ulkoisesta ympäristöstä. Toinen kritisoitu asia on teorian luotettavuus; arvioijat saattavat tulkita samanlaisia vastauksia eri tavalla, vaikka tarkasteltava asia olisi sama. Kolmanneksi yleistä tyytyväisyyden mittaria ei teoriassa pystytä hyödyntämään. Henkilö voi kokea työn olevan yleisesti hyväksyttävää, vaikka yksittäinen asia olisikin epämieluisa. Lopuksi Herzberg oletti suhteen tyytyväisyyden ja tuotteliaisuuden välillä, vaikka hänen käyttämänsä tutkimusmenetelmä keskittyi ainoastaan tyytyväisyystekijöihin. (Robbins & Judge 2009, 214.)

Victor Vroomin odotusarvoteoria

Victor Vroomin kehittämää odotusarvoteoriaa pidetään tämän hetken yhtenä laajalti hyväksytyimmistä motivaatioteorioista. Ilman kritiikkiä teoria ei ole jäänyt, aivan kuten eivät muutkaan motivaatioteoriat, mutta valtaosa motivaatiotutkimusten havainnoista tukee Vroomin teoriaa. Odotusarvoteorian mukaan yksilö motivoituu, kun tehtävästä tai työstä suoriutuminen tuottaa toivotun mukaisen palkkion tai hyödyn. Oleellista teoriassa on, että saatava palkkio ei ole liian vaikeasti tai helposti saavutettava, vaan odotusarvon mukainen. Motivaation syntyyn vaikuttaa myös se kuinka haluttavana yksilö pitää palkkiota, joka työstä annetaan. Yksinkertaistettuna työntekijä motivoituu tekemään erinomaisen työsuorituksen, kun hän uskoo, että siitä seuraava työn tulos johtaa hyvään henkilökohtaisten odotusten mukaiseen palkkioon. Palkkio voi olla esimerkiksi rahallinen bonus tai ylennys organisaatiossa. (Robbins & Judge 2009, 208–210.)

Motivaatioteorioista voidaan Viitalan mukaan johtaa kolme väittämää toimintaan aktivoivan motivaation lähteistä: 1. Usko siihen, että tavoite on mahdollista saavuttaa. 2. Usko tavoitteen arvoon ja merkitykseen. 3. Usko siihen, että ponnistus tuottaa palkkion. (Viitala 2007, 155.)



1. Työpanoksen ja suorituksen suhde
2. Suorituksen ja palkkion suhde
3. Palkkion ja henkilökohtaisten tavoitteiden suhde

Kuvio 4. Odotusarvoteoria (Robbins & Judge 2009, 208.)

3.3 Sisäinen motivaatio

Talouselämä -lehden artikkelissa *Näin löydät sisäisen motivaation*, puhutaan kahdenlaisista työntekijöistä. Toinen ihmisryhmistä motivoituu ulkoisista tekijöistä, kuten maineesta, palkkioista ja tunnustuksista. Heille työhön keskittyminen voi olla vaikeaa, koska taktikointi erilaisten palkkioiden perässä heikentää työtehoa ja tarkkaavaisuutta. Sitten on heitä, jotka tekevät työtänsä intohimolla ja luovuudella, vaikkei rahallinen korvaus olisikaan suuri. Tälle ihmisryhmälle henkinen korvaus, jonka työllä voi saavuttaa on paljon tärkeämpää. He ovat sisäisesti motivoituneita. (Toikka 2015.)

David McClelland määritteli vuonna 1961 julkaistussa kirjassa *The Achieving Society* kolme sosiaalista motiivia, jotka suurilta osin selittävät ihmisen käyttäytymistä. McClellandin suoritusmotivaatioteoria esittää kolme tarvetta: suoriutumisen-, vaikuttamisen -ja liittymisen tarve. Henkilöt, joilla on vahva suoriutumismotiivi etsivät jatkuvasti uusia haasteita ja asettavat itselleen haastavia tavoitteita. Suoriutumisen tarve

ja henkilökohtaiset saavutukset ajavat tiettyjä ihmisiä eteenpäin enemmän kuin palkkioiden tavoittelu itsessään. He kantavat vastuun tavoitteiden suorittamisesta ja haluavat parantaa tuloksia. (Robbins & Judge 2009, 192; Sistonen 2011, 125–126.)

Teorian mukaan vaikuttamisen tarpeella tarkoitetaan pyrkimystä olla vaikutusvaltainen ja saada aikaan vaikutus. Vaikuttamisen tarve ohjaa ihmistä toimimaan muiden ihmisten kautta. Korkean vaikuttamismotiivin omaava innostuu ja saa kannustusta, kun saa haluamansa vaikutuksen aikaan muissa ihmisissä. Tällaiset ihmiset motivoituvat status-suuntautuneista ja kilpailuhenkisistä tilanteista ja ympäristöistä. (Robbins & Judge 2009, 192; Sistonen 2011, 125–126.)

Teorian kolmas tarve on liittymisen tarve. Yksilöt, joilla on korkea yhteenkuulumisen tarve pyrkivät ystävyysuhteisiin, pitävät ryhmässä työskentelystä ja välttelevät kilpailuhenkisiä tilanteita. Heitä motivoi ihmissuhteet ja yhteisymmärrys asioissa. Liittymisen tarve ohjaa ihmisiä yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen muiden kanssa. Kun liittymismotiivi on korkealla, henkilöä innostavat yhteistyö ja ystävälliset suhteet muiden ihmisten kanssa. (Robbins & Judge 2009, 192; Sistonen 2011, 125–126.)

Sisäisesti motivoituneet yksilöt hakeutuvat aktiivisesti tekemään heitä innostavia asioita. Tällaiset tehtävät vetävät heitä puoleensa ja aiheuttavat halua heittäytyä tekemiseen riippumatta siitä onko tarjolla ulkoista palkkiota. Koska ihminen lähtökohtaisesti haluaa tehdä sisäisesti motivoituneita aktiviteetteja, ei hän joudu pakottamaan itseään pysymään asiassa, vaan energia virtaa tekemiseen luontaisesti. Tästä johtuen tällainen tekeminen ei kuormita työntekijää samalla tavoin kuin ulkoisesti motivoitu tekeminen. Sisäinen motivaatio lähtee yksilöstä itsestään ja tällöin sisäisesti motivoituneet henkilöt hakeutuvat tekemään asioita, jotka tuntuvat itselle innostavilta ja mielekkäiltä. (Eduskunta 2014, 14.)

Innostuneet työntekijät ovat edellytys kestäväälle talouskasvulle. Innovaatioiden syntyminen vaatii kulttuuria, jossa luovuus, itseilmaisuus, henkilökohtainen kasvu ja tekemiseen uppoutuminen ovat ensisijaista. Sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat innovaation edellytys. Tulevaisuuden työelämässä voittajia ovat ne yritykset, jotka onnistuvat hyödyntämään ja kanavoimaan työntekijöiden sisäisen motivaation tuottavaan työhön. (Eduskunta 2014, 9.)

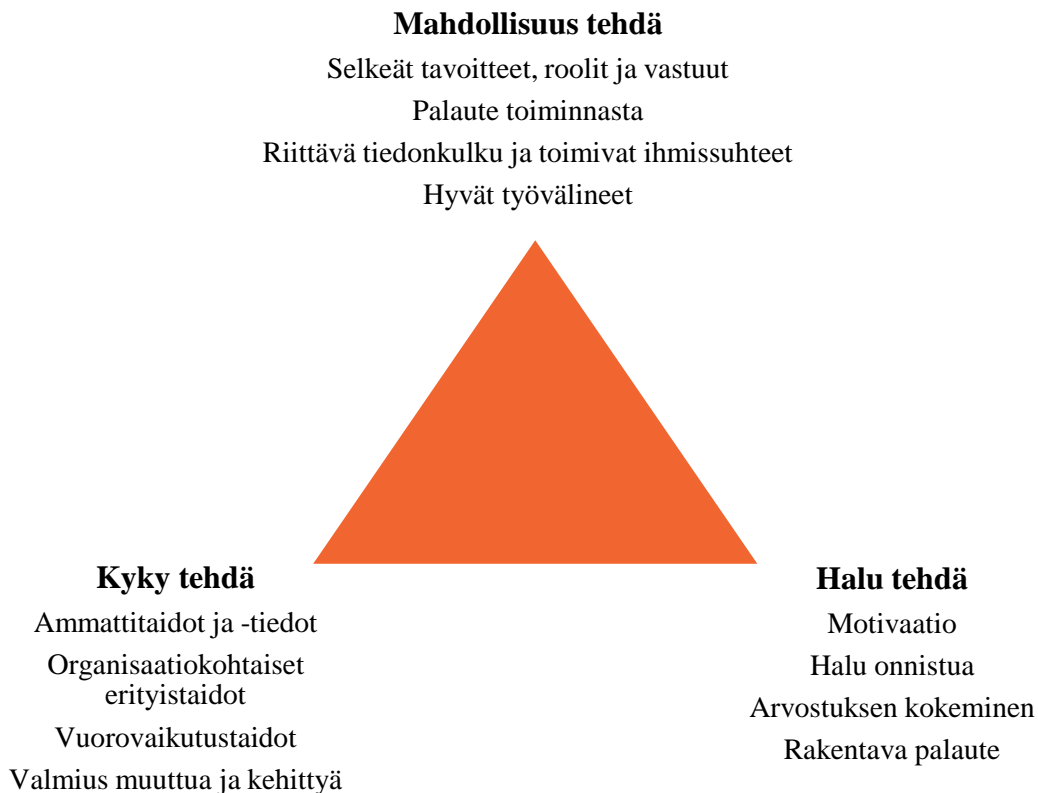
4 PALKITSEMINEN

4.1 Palkitsemisen käsite

Palkitsemista kuvataan usein kaksisuuntaisena prosessina tai vaihtosuhteena, jossa työntekijä antaa työpanoksensa yritykselle ja saa vastineeksi erilaisia asioita. Vastine voi tilanteesta riippuen olla esimerkiksi palkka, jokin palkkio, etu tai oman osaamisen kehittämismahdollisuus. (Rantamäki ym. 2006, 15–16.)

Tyypillistä palkitsemiselle on se, että molemmat osapuolet hyötyvät suhteesta. Tätä kaksipuolista, työntekijän ja organisaation välistä vaihtosuhdetta kutsutaan myös psykologiseksi sopimukseksi. Psykologinen sopimus on kirjoittamaton, yksilöllinen sopimus osapuolten välillä siitä, mitä työntekijä ja työnantaja odottavat toisiltaan. (Rantamäki ym. 2006, 15–16.) ”Kun työntekijä kokee psykologisen sopimuksen olevan kunnossa, on hän valmis ponnistelemaan tavoitteiden saavuttamiseksi ja kehittämään työtään” (Rantamäki ym. 2006, 16).

Palkitsemisen tarkoituksena on tukea yksilön onnistumista ja kannustaa työntekijää parempaan työsuoritukseen. Hyvä suoritus syntyy, kun työntekijällä on riittävät tiedot ja taidot, sekä halu onnistua. Organisaatio luo onnistumiselle mahdollisuudet pitämällä tavoitteet ja roolit selkeänä. Palkitseminen edesauttaa tavoitteiden täyttymistä, lisää tiedonkulkua ja luo tilanteita palautteen antoon. (Rantamäki ym. 2006, 19–20.) Alla oleva Kuvio 4. *Onnistu palkitsemisessa* -teoksesta havainnollistaa hyvän työsuorituksen edellytyksiä.



Kuvio 4. Hyvän työsuorituksen edellytykset (Rantamäki ym. 2006, 20.)

Palkitsemisen vaikutukset voivat olla monisuuntaisia. Vaikutukset voivat olla sekä myönteisiä, että kielteisiä ja lyhytvaikutteisia ja pitkävaikutteisia samaan aikaan. Jotkin asetetut tavoitteet saavutetaan ja toisissa epäonnistutaan. Onnistuneella palkitsemisella voidaan saada aikaan paljon hyviä vaikutuksia, jotka tukevat palkitsemisen tarkoitusta. Parhaimmillaan onnistunut palkitseminen ohjaa organisaation toimintaa oikeaan suuntaan ja muutosjohtaminen helpottuu. Organisaatiokulttuuri ja ilmapiiri kehittyvät positiiviseen suuntaan ja yhteistyö, tuloksellisuus ja tehokkuus lisääntyvät. Onnistunut palkitseminen kasvattaa yrityksen houkuttelevuutta, sitouttaa henkilöstöä ja parantaa hyvinvointia. Lisäksi esimiesten työ helpottuu, koska strategia ja roolit ymmärretään paremmin. (Rantamäki ym. 2006, 31–32.)

Palkitseminen voidaan määritellä myös johtamisen välineenä, jolla tuetaan organisaation menestystä ja kannustetaan henkilöstöä toimimaan organisaation strategian, arvo-

jen ja tavoitteiden mukaisesti. Kun palkitsemisperusteet on organisaatiossa oikein valittu, ne edesauttavat organisaation menestymistä, kilpailukyvyn ylläpitämistä ja kehittämistä. (Kauhanen 2010, 88.)

Talouselämä –lehden artikkelin mukaan palkitsemista tulisi tarkastella ensisijaisesti kokemuksellisenä ilmiönä. Tällä tavoin ajateltuna kaikki se työsuhteesta johtuva, jonka henkilö kokee palkitsevaksi, on palkitsemista. Kaikki se hyvä, mitä työn tai työyhteisön kautta työntekijä kokee saavansa, voidaan ajatella palkitsemisena. (Handolin 2009.)

Palkitsemiseen liittyy vahvasti oikeudenmukaisuuden käsite. Oikeudenmukaisuus on tärkeää organisaation tehokkuuden ja henkilöstön tyytyväisyyden kannalta. Oikeudenmukaisuuden kokemukset vaikuttavat yksilön asenteisiin ja toimintaan. Oikeudenmukaisuuden kokemus, niin kuin palkitseminenkin, on hyvin yksilöllistä. Korkeasti koulutetut korostavat koulutuksen merkitystä, kun taas pitkän työuran tehneet painottavat työkokemusta. Oikeudenmukaisuutta työelämässä voidaan tarkastella jaon ja menettelytapojen näkökulmasta. (Rantamäki ym. 2006, 25–26.)

Oikeudenmukaisuuden jaolla tarkoitetaan yksilön kokemusta saatujen palkkioiden määrän oikeudenmukaisuudesta. Kun oma työpanos ja palkkio tehdystä työstä ovat tasapainossa, työntekijä on tyytyväinen ja tehokas. Vastaavasti liian pieneksi koettu palkkio voi johtaa työtehon laskuun ja liian suuri palkkio aiheuttaa syyllisyyden tuntemusta. (Rantamäki ym. 2006, 26.) Oikeudenmukaisella menettelyllä sen sijaan tarkoitetaan ymmärrystä ja päätöstä niistä kriteereistä, joiden perusteella palkka tai palkkio jaetaan. Kun palkitsemispäätöksen perusteet ymmärretään ja koetaan reiluksi, on tehdyt päätökset helpompi hyväksyä. ”Oikeudenmukaiset menettelytavat rohkaisevat yksilöä asettamaan yrityksen tavoitteet omien lyhyen tähtäimen tavoitteiden edelle.” (Rantamäki ym. 2006, 27-28). Alla oleva Kuvio 5. Kokonaispalkitseminen, havainnollistaa palkitsemisen kokonaisuutta perustuen Kauhasen teokseen *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*.



Kuvio 5. Kokonaispalkitseminen (mukaillen Kauhanen 2006, 110.)

4.2 Palkan rakenne

Palkalla tarkoitetaan vastinetta tehdystä työstä. Palkka voi koostua erilaisista suorituksien, aikaan ja tulokseen perustuvista eristä ja lisistä. Työehtosopimukset luovat perustan palkalle. Työehtosopimuksissa on määritelty eri alojen vähimmäispalkat, joita ei saa alittaa, mutta jotka voi ylittää. Työntekijä ja työnantaja voivat sopia erilaisista lisistä, kun työehtosopimuksen mukainen peruspalkka toteutuu. (Strömmer 1999, 277.) Kokonaispalkka voi muodostua monista eri osatekijöistä. Kokonaispalkan osatekijöitä havainnollistaa alla oleva Kuvio 6. Kokonaispalkan muodostuminen. ”Työehtosopimus sitoo, jos se on valtakunnallinen, yleinen, palkanmaksajan alaa koskeva ja työntekijän työ kuuluu sen piiriin” (Strömmer 1999, 277). Palkanmaksuajasta määrää työsuojelulaki. Palkka tulee maksaa kuukausipalkkaisille vähintään kerran kuukaudessa ja tunti- tai suorituspalkka vähintään kaksi kertaa kuukaudessa. (Syvänperä & Turunen 2014, 21).



Kuvio 6. Kokonaispalkan muodostuminen (Syvänperä 2014, 21.)

Tehtyä työtä voidaan arvottaa ja mitata eri tavoin. Yleisesti palkkaustavat ryhmitellään joko ajankäytön perusteella aikapalkkaan tai aikaansaannoksen perusteella suorituspalkkaan. Työn vaativuus ja työntekijän pätevyys ovat aikapalkan perusteena. Suorituspalkan perusteena sen sijaan on tietystä suorituksesta maksettava sovittu yksikköhinta, jonka määrä riippuu suoraan työsuorituksesta. (Syvänperä 2014, 21.) Alla oleva

Kuvio 7. Palkkausjärjestelmän osat, havainnollistaa palkkausjärjestelmän osia ja palkan määräytymisperusteita.

Palkkausjärjestelmän osa	Määräytymisperuste	Kannustava viesti
Tulospalkkio	Organisaation, yksikön, ryhmän tai yksilön tulos	Tehdään tulosta, laadua, hyvää palvelua
Henkilökohtainen palkanosa	Työsuoritus ja pätevyys	Kehitä itseäsi, tee laadukasta työtä
Työ vaativuuden perusteella määräytyvä palkanosa	Työn vaativuus	Hanki ammattitaitoa, käytä ammattitaitoa, pyri vaativiin tehtäviin

Palkkauksen perusosan tulisi kertoa työn vaativuudesta. Henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikutus voi olla sitä suurempi, mitä enemmän työntekijä voi vapaasti itse vaikuttaa työnsä sisältöön ja tuloksiin. Tulospalkkion olisi oltava kannustava, mutta ei liian hallitseva. Kaikkien palkanosien olisi oltava niin rakennettu, että työntekijä tietää mitä odotetaan ja miten tavoitteeseen voi omin voimin päästä.

Kuvio 7. Palkkausjärjestelmän osat (Strömmer 1999, 278.)

4.3 Palkitsemisjärjestelmän käsite

Palkitsemisesta puhuttaessa tulee esille palkitsemisjärjestelmän käsite. Palkitsemisjärjestelmällä tarkoitetaan organisaation palkitsemispolitiikan toteuttamista varten laadittua järjestelmää, joka koostuu valituista palkitsemiskeinoista ja niihin liittyvistä prosesseista. Järjestelmässä on määritelty mitä palkkiot ovat, millä perusteella niitä myönnetään, palkkion suuruus, ajankohta ja kenelle palkkio maksetaan. Palkitsemisjärjestelmän prosesseilla sen sijaan tarkoitetaan kaikkia niitä käytännön toimenpiteitä, joiden avulla palkitseminen toteutuu. (Viitala, R. 2013, 143–144.)

Toimivan palkitsemisjärjestelmän lähtökohtana on, että työntekijöitä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti. Palkitsemisen täytyy lisäksi tapahtua säädöksiä tarkasti noudattaen. Palkitsemisjärjestelmää rakennettaessa valitaan yritykselle sopi-

vat palkitsemismuodot useiden vaihtoehtojen joukosta. Tyypillisesti valittuun palkitsemisjärjestelmään sitoudutaan useiksi vuosiksi, mutta palkitsemistapojen kirjo saattaa laajentua ajan myötä. (Viitala, R. 2013, 144.) Alla oleva Kuvio 8. Palkitsemisjärjestelmä, kuvaa palkitsemisjärjestelmän mallia mukaillen Ylikorkala ym. 2006.



Kuvio 8. Palkitsemisjärjestelmä (mukaillen Ylikorkala ym. 2006.)

Palkitsemisjärjestelmän ollessa huono, se voi aiheuttaa vääränlaista, epätervettä kilpailua, heikentää yhteishenkeä ja pahimmassa tapauksessa tuottaa vahingollisia vaikutuksia. Teknillisen korkeakoulun vuonna 2008 tekemässä tutkimuksessa joka neljäs organisaation henkilöstöjohto arvioi palkitsemisen toimivan heikosti. (Mustaranta 2015.)

4.4 Palkitsemiskeinot

Palkitsemiskeinoja on lukuisia, koska yksilöille hyvin erilaiset asiat voidaan kokea merkityksellisinä ja palkitsevina. Palkitsemiskeinot jaetaan yleensä kahteen yläkate-

goriaan: taloudellisiin- ja aineettomiin palkitsemiskeinoihin. Taloudelliset palkitsemiskeinot jaetaan puolestaan kahteen pääryhmään: suoraan palkitsemiseen ja epäsuoraan palkitsemiseen. (Kauhanen 2006, 109.)

Taloudelliset, suorat palkitsemiskeinot ovat aineellisia vastineita tehdystä työstä ja koostuvat esimerkiksi peruspalkasta, suorituspalkasta ja taitolisästä. Suorituspalkka voi koostua tulospalkkioista, osakeoptioista sekä erilaisista henkilökohtaisista lisistä. Taitolisäksi voidaan käsittää esimerkiksi kielitaito. Epäsuoria taloudellisia palkitsemiskeinoja ovat erilaiset etuudet, kuten työeläke ja vakuutukset (Kauhanen 2006, 109–110.)

Aineettomaksi palkitsemiseksi mielletään ei-taloudelliset palkkiot. Kauhanen kuvailee aineetonta palkitsemista kirjassa *Henkilöstövoimavarojen johtaminen* seuraavalla tavalla: ”Aineeton palkitseminen tarkoittaa lähinnä työuraan ja sosiaalisiin palkkioihin liittyviä palkitsemiskeinoja” (Kauhanen 2006, 131). Aineettomat palkitsemiskeinot pitävät sisällään työuran ja työn sinänsä, itsensä kehittämisen, etenemismahdollisuudet, vaikuttamismahdollisuudet sekä erilaiset sosiaaliset palkkiot. Sosiaalisilla palkkioilla tarkoitetaan statussymboleja, kiitosta, arvostusta ja muuta tunnustusta, tyytyväisyyttä työtehtäviin sekä sosiaalisia suhteita. Statussymboleiksi, eli arvo-aseman merkeiksi työympäristössä voidaan luokitella suuri joukko erilaisia tekijöitä organisaatiosta riippuen. Statussymboleja työpaikalla voivat olla esimerkiksi toimennimike, käyntikortti, työpiste, työvälineet, työasusteet, työaika, työsuhdeauto, alaiset, parkkipaikka, luottokortit, kulkuluvat, sihteeri- tai assistenttipalvelut sekä muut erityisoikeudet ja palvelut. (Kauhanen 2006, 131–136.)

4.5 Tehokas palkitseminen

Eri tutkimuksissa, kuten Fortunen *Most Admired Companies* –tutkimuksessa on käynyt ilmi, että maailman parhaissa tai ihailuimmista työpaikoissa ei makseta korkeinta palkkaa. Tutkimuksen mukaan näissä yrityksissä maksetaan keskimäärin n. 5 % pienempää rahallista kokonaiskorvausta kuin markkinoilla keskimäärin. Sen sijaan ei-rahalliset palkitsemiskeinot ovat näissä yrityksissä järjestetty erinomaisesti ja ovat kes-

kimääräistä paremmalla tasolla. Johtamiseen ollaan tyytyväisiä, henkilöstön vaihtuvuus on pientä ja työnantajakuva on kohdallaan. Tästä johtuen rahalla ei tarvitse korvata huonoa johtamista tai käydä kilpailua uusista työntekijöistä. Hyvä palkitsemisjärjestelmä on läpinäkyvä, oikeudenmukainen ja palkitsee erinomaisista suorituksista. (Sistonen 2008, 210–213.) Alla oleva taulukko 2. havainnollistaa ja vertailee tehokasta ja tehotonta palkitsemista.

Taulukko 2. Tehokas ja tehoton palkitseminen (mukaihen Sistonen 2008, 211.)

Tehokas palkitseminen	Tehoton palkitseminen
Perustuu tehtävän vaativuuteen, suoritukseen ja kompetensseihin.	Annetaan umpimähkäisesti ja epäjohdonmukaisesti.
Paneutuu suorituksen ja osaamisen yksityiskohtiin.	On perusteiltaan epämääräistä ja vaikeasti hahmotettavaa.
On monipuolista, johdonmukaista ja luotettavaa.	On jatkuvasti samankaltaista, epäjohdonmukaista ja epäluotettavaa.
Palkitsee tarkkojen tavoitteiden saavuttamisesta.	Palkitsee osallistumisesta ja mukanaolosta.
Tuottaa tietoa kompetensseista ja tulosten tasosta.	Ei tuota tietoa osaamisista eikä tuloksista.
Suuntaa henkilöitä oman osaamisen kehittämiseen.	Suuntaa huomion keskinäiseen vertailuun ja epäterveeseen kilpailuun.
Tunnistaa onnistumisen taustatekijät kuten tavoitteet ja osaamiset.	Näkee onnistumisen syynä ainoastaan tietotaidollisen osaamisen.
Vahvistaa henkilöiden sisäistä motivaatiota.	Vahvistaa henkilön motivoitumista vain ulkoisten tekijöiden kautta.
Kiinnittää henkilön huomion omiin suorituksiin.	Kiinnittää huomion esimiehen miellyttämiseen ja muiden suorituksiin.

Asta Rossin kirjassa *Kulttuuristrategia* on erinomainen esimerkki menestyneestä suomalaisesta yrityksestä Novia, jonka yrityskulttuuri edustaa alan parhaimmista. Novia on oululainen puhelinmyyntiin erikoistunut yritys, jonka arvomaailma on rakennettu viidelle arvolle: teho, asenne, laatu, osaaminen ja vastuu. Yrityskulttuuri ja arvojen

mukaan toiminen on ohjannut Novian ainutlaatuisiin tuloksiin. Yritys on saanut tunnustusta kansainvälisestikin, ja se on palkittu alan maailmanmestariksi Contact Center Worldin rankingissa vuonna 2010. (Rossi 2012, 167–170.)

Yrityksessä vallitsee aktiivisen kiittämisen kulttuuri, joka kannustaa jokaista työntekijää erinomaisuuteen. Novian palkitsemisen kirjo on laaja ja oikeudenmukainen. Kiitosta annetaan onnistumisista ja hyvistä suorituksista ja koulutus on jatkuvaa. Jokaista työntekijää johdetaan ja arvioidaan yksilöllisesti, jopa toimitusjohtaja kiittää työntekijöitä henkilökohtaisesti. Palkitseminen Novialla on jatkuvaa ja palkitsemistavat vaihtelevat aina palautteen antamisesta päivittäisiin palkintoihin, kuten pääsylippuihin ja lahjakortteihin. Yritys järjestää toistuvasti kaikille reiluja myyntikilpailuja. Onnistumiset jaetaan, jolloin ne tarttuvat ja parantavat yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Rossi 2012, 172–177.)

5 AINEELLINEN PALKITSEMINEN

5.1 Rahallinen palkitseminen

Rahallisella palkitsemisella on useita muotoja ja nimikkeitä. Tyypillisesti ne voidaan jakaa peruspalkkaan ja täydentäviin palkkaustapoihin ja palkkioihin. Erilaisia peruspalkkaustapoja ovat aikapalkat, palkkio- ja provisiopalkat sekä urakkapalkat. Tuntipalkka ja kuukausiapalkka ovat yleisiä aikapalkan muotoja. Palkkio- ja provisiopohjaisessa palkkauksessa palkka muodostuu työn tuloksiin perustuvasta palkkio-osasta ja joissain tapauksissa kiinteästä palkkio-osasta. Urakkapalkka sen sijaan arvioidaan yleensä työmäärän ja siihen suhteutetun työsuorituksen perustella. (Rantamäki ym. 2006, 91.) Kuviossa 9. Peruspalkkaustavat, on esitelty peruspalkkaustapoja.



Kuvio 9. Peruspalkkaustavat (Rantamäki ym. 2006, 91.)

Palkkaustavoissa on toimialakohtaisia eroja ja eri toimialoilla on käytössä erilaisia palkkaustapoja tai niiden yhdistelmiä. Elinkeinoelämän keskusliiton julkaiseman palkkausjärjestelmätiedustelun mukaan provisiopalkkaus on yleisintä palvelualoilla, kuten myyntityössä. Teknologia- ja paperiteollisuudessa käytetään usein palkkiopalkkausta. Urakkapalkkaus on yleisintä elintarviketeollisuudessa ja rakennusaloilla. (Rantamäki ym. 2006, 91–92.)

Perustan luovaa peruspalkkausta täydentäviä palkkaustapoja ovat esimerkiksi palkkiot, jotka liittyvät tavoitteiden saavuttamiseen ja yrityksen taloudelliseen menestykseen sidotut voittopalkkiot. Lisäksi omistamiseen liittyvät järjestelyt kuten osakkeet ja optiot ovat täydentäviä palkkaustapoja. (Rantamäki ym. 2006, 92.) Kuviossa 10. Peruspalkkausta täydentävät palkkaustavat, esitellään peruspalkkausta täydentäviä palkkaustapoja.



Kuvio 10. Peruspalkkausta täydentävät palkkaustavat (Rantamäki ym. 2006, 92.)

5.2 Henkilöstöedut

Henkilöstöedut ovat erilaisia taloudellista hyötyä antavia etuuksia, joita organisaatio tarjoaa henkilöstölleen. Henkilöstöetuja voidaan jaotella useilla tavoilla, mutta Suomessa ne tyypillisesti jaetaan lakisääteisiin etuihin ja vapaaehtoisiin etuihin. Lakisääteisiä etuja ovat rahapalkkaan liittyvät sosiaaliturvaetuudet, työeläke, sairausvakuutus, tapaturmavakuutus ja työttömyysvakuutus. Vapaaehtoisten etuuksien kirjo on suuri ja vaihtelee yrityksittäin. Yleisiä vapaaehtoisia henkilöstöetuja ovat työnantajan maksamat lisävakuumukset, ateriaedut, autoedut, liikunta- ja kulttuuriedut sekä puhelinedut. (Kauhanen 2006, 109.)

Henkilöstöedut ovat yrityksissä yleensä kaikille samat, mutta joitakin etuja, kuten autoetua, voidaan kohdentaa esimerkiksi aseman tai työtehtäviin liittyvän tarpeen perusteella. Hyvin valitut ja perustellut edut kuvastavat organisaation arvomaailmaa ja tavoitteita. (Rantamäki ym. 2006, 81.) Alla olevassa Taulukossa 3. Henkilöstöedut suomalaisissa yrityksissä, on esitelty yleisimpiä suomalaisissa yrityksissä käytössä olevia henkilöstöetuja mukaillen Rantamäen ym. teosta Onnistu Palkitsemisessa.

Taulukko 3. Henkilöstöedut suomalaisissa yrityksissä (mukaillen Rantamäki ym. 2006, 82–88.)

<p>Verotusarvoltaan määritellyt edut</p> <ul style="list-style-type: none"> • Matkapuhelimen käyttöetu • Matkapuhelinetu • Vapaa autoetu • Auton käyttöetu • Asuntoetu • Autotallietu • Täysihoidetu • Työmatkakuljetukset • Työmatkalippu • Ateriaetu • Työsuhdepolkupyörä 	<p>Taloudelliset edut</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alennukset yrityksen omista tuotteista ja palveluista • Alennukset muiden yritysten tuotteista ja palveluista • Talon pankki • Huoltokonttorin palvelut • Matkustamiseen liittyvien bonuspisteiden henkilökohtainen käyttö
<p>Työajan järjestelyihin kuuluvat edut</p> <ul style="list-style-type: none"> • Osa-aikatyö- osa-aikaeläkemahdollisuus • Joustavat työajan järjestelyt • Pitkät vuosilomat • Vuorotteluvapaa • Mahdollisuus vaihtaa lomaraha vapaaksi • Etätyömahdollisuus 	<p>Työvälineisiin liittyvät edut</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kannettava työasema • Tietoliikenneyhteydet kotona • Sähköposti matkapuhelimessa • Mahdollisuus käyttää työtiloja ja työkaluja omiin henkilökohtaisiin projekteihin

Terveyshuoltoon liittyvät edut	Hyvinvointiin liittyvät edut
<ul style="list-style-type: none"> • Lakisääteistä laajempi työterveyshuolto • Oma työterveysasema • Oma terveydenhoitaja • Koko perheen sairaanhoitoetu • Terveysbonukset • Vakuutus- tai sairauskassa • Työnantajan tukema fysikaalinen hoito • Sairauskuluvakuutus 	<ul style="list-style-type: none"> • Hieronta • Kauneudenhoitoetu • Kuntoremontit • Liikuntasetelit tai muu tuki liikunnalle • Henkilökohtainen valmentaja • Tuki tupakoinnin lopettamiselle • Liikuntapäivät • Ruuanlaittovalmennus

5.3 Palkka motivaatiokeinona

Perinteisen ajattelun mukaan palkkaa on pidetty yhtenä työntekijän keskeisimmistä motivaation lähteistä. Tämän ajattelun mukaan ihminen tekee työtä ansaitakseen elantonsa. Palkan merkitys nousee usein suureksi silloin, kun työ on fyysisesti raskasta ja henkisesti köyhää ja epämiellyttävää. Kuten aikaisemmin on käynyt ilmi, työmotivaatio on monisyinen ja monimutkainen ilmiö, joka vaihtelee tehtävän, ajankohdan ja yksilön mukaan. (Strömmer 1999, 287.)

Palkka ei ole yksiselitteinen tekijä, jonka avulla motivaatioon voidaan vaikuttaa. Kuten Herzbergin motivaatioteoria osoittaa, palkka ei usein itsessään motivoi huonoa työsuoritusta tekevää työntekijää parantamaan työsuoritustaan tai toimi työssä motivaatiotekijänä. On henkilöitä, jotka tekevät työnsä aina mahdollisimman hyvin palkan suuruudesta riippumatta sisäisen motivaation vuoksi. Toisaalta on myös työntekijöitä, jotka eivät ole motivoituneita antamaan täyttä työpanostaan, jos palkka koetaan huonoksi. Palkan merkitys vaihtelee paljon eri ryhmissä. Yleistäen voidaan todeta, että mitä pienemmät tulot ovat, sitä suuremmaksi palkan merkitys motivaatiotekijänä korostuu, koska perustarpeiden tyydyttäminen on tällöin vahva tavoite työssä. Toisaalta, mitä suurempi palkka henkilöllä on, sitä pienempi merkitys sillä on työmotivaation kannalta. Korkea palkka voi kuitenkin olla eräänlainen statussymboli joillekin ihmisille. (Strömmer 1999, 287–288.)

Rahapalkkiojärjestelmän motivoivaa vaikutusta voidaan selittää kolmen edellytyksen täytyttyä. Raha motivoi sellaista henkilöä, joka arvostaa rahaa ja on valmis sietämään kielteisistä asioista sen saamiseksi. Kielteisiksi koettuja asioita voivat olla esimerkiksi normaalia kovempi työtahti ja ylityöt. Toinen edellytys rahapalkkion toimivuudelle on työntekijän havaitsema selkeä yhteys tehtyyn työsuoritukseen. Suorituksen kasvaessa, on myös rahapalkkion lisääntyvä ja päinvastoin suorituksen pienentyessä on rahapalkkion pienentyvä. Kolmas edellytys on työntekijän mahdollisuus vaikuttaa omaan työsuoritukseensa. Henkilön on koettava, että työsuorituksen parantamisen tuloksena saa suuremman palkkion. (Strömmer 1999, 288.)

Suomessa tehtiin 1970- ja 1980-luvuilla lukuisia selvityksiä palkkaperusteiden muutoksista. Strömmer esittää teoksessaan *Henkilöstöjohtaminen* yhteenvedon 73 työpaikan tiedoista. Alla olevassa Taulukossa 4. Yhteenvedo palkkausperusteiden muutostutkimuksista vuodelta 1991, on esitetty yhteenvedo näistä tutkimuksista.

Taulukko 4. Yhteenvedo palkkausperusteiden muutostutkimuksista vuodelta 1991 (mukaiillen Strömmer 1999, 289.)

Siirtyminen kiinteästä palkasta palkkiopalkkaan	Siirtyminen urakkapalkasta kiinteään palkkaan	Siirtyminen urakkapalkasta palkkiopalkkaan
<ul style="list-style-type: none"> • Tuotannon tehokkuus nousi keskimäärin 30-40 prosenttia • Laatuaste pysyi ennallaan • Vaihtuvuus pysyi ennallaan • Poissaolot vähenivät • Ilmapiiri parani työpaikalla 	<ul style="list-style-type: none"> • Tuotannon tehokkuus laski 10-20 prosenttia • Laatuaste parani 14 prosentissa ja huononi 3 prosentissa tapauksista • Poissaolot pysyivät samoina • Työpaikan ilmapiiri rauhoittui 	<ul style="list-style-type: none"> • Tuotannon tehokkuus nousi 10-15 prosenttia • Laatuaste parani 14 prosentissa tapauksista • Poissaolot ja vaihtuvuus vähenivät • Työpaikan ilmapiiri parani

6 AINEETON PALKITSEMINEN

6.1 Työsuhde & työpaikka

Valtaosalle ihmisistä aineettomat palkitsemiskeinot toimivat työmotivaation pääasiallisina lähteinä, kuten aikaisemmin mainitut motivaatioteoriatkin osoittavat. Se, mitkä palkitsemiskeinot koetaan motivoivimpina, on hyvin yksilöllistä ja mahdotonta linjata mustavalkoisesti. (Rantamäki ym. 2006, 21.)

Nykypäivän länsimaisessa taloustilanteessa kenelläkään asemasta riippumatta ei ole missään työyhteisössä täyttä varmuutta työsuhteen jatkuvuudesta. Tutkimuksiin perustuen useimmat ihmiset haluavat mielenkiitoista ja haasteellista työtä. Tällainen työsuhde jo sinänsä voidaan kokea palkitsevana. Työn palkitsevuuden kokemukseen liittyy vahvasti työn muotoilu, eli mitä työssä tehdään, minkälaisilla välineillä tehdään, missä tehdään ja milloin tehdään. Työssä viihtyvyyteen vaikuttaa paljolti erilaiset joustot esimerkiksi tehdäänkö työtä kiinteässä työpisteessä vai onko mahdollisuus tehdä etätöitä ja millainen työaika on sekä miten se määritellään. (Kauhanen 2010, 98.)

Duunitori toteutti kansainvälinen rekrytointitutkimuksen 2015, jossa selvitettiin rekrytoinnin tilaa ja trendejä Suomessa. Tutkimuksen yhtenä osa-alueena oli työnantajamielikuva. Työnantajamielikuvalla tarkoitetaan mielikuvaa, joka työnhakijoilla ja yrityksen ulkopuolisilla henkilöillä on yrityksestä. Jokaisella henkilöllä on yksilöllinen näkemys työnantajamielikuvasta, niin sanotusta työnantajabrändistä, mutta pohjimmiltaan käsitys lähtee yrityksen sisältä. Työnantajamielikuva koostuu esimerkiksi siitä, miten yritys kohtelee työntekijöitään, minkälaisia urapolkuja yrityksessä on ja miten yritys rekrytoi. Parantamalla työnantajabrändiä, yritys voi tehdä itsestään halutavamman ja lisätä työnhakijoiden kiinnostusta työpaikkaa kohtaan. (Duunitori 2015.)

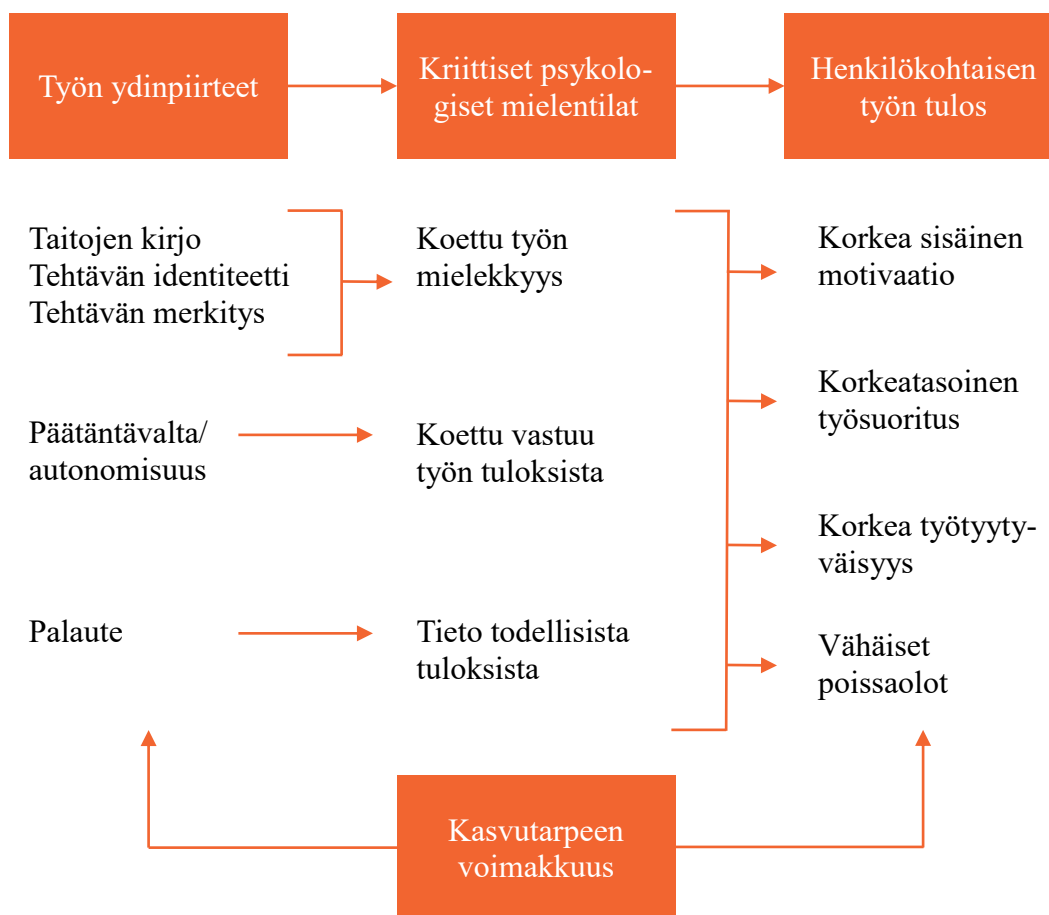
Tutkimuksen mukaan 87 % vastaajista oli täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että hyvä työnantajamielikuva on ratkaisevaa rekrytoinnin onnistumisen kannalta. Tästä tuloksesta huolimatta kävi ilmi, että lähes puolet, 49 %, vastaajista ei käytä yhtään rahaa työnantajamielikuvakampanjointiin. (Duunitori 2015.)

Great Place to Work- instituutti on verkkosivuillaan kiteyttänyt, millainen on hyvä työpaikka sekä työntekijän, että johdon näkökulmasta. Instituutin tutkimusten mukaan työntekijät kokevat työskentelevänsä hyvässä työpaikassa, kun he voivat luottaa organisaation johtoon, olla ylpeitä tekemästään työstä ja nauttivat työkavereidensa kanssa työskentelystä. Vastaavasti johdon näkökulmasta tarkasteltuna hyvä työpaikka on sellainen, jossa saavutetaan organisaation tavoitteet sellaisten ihmisten kanssa, jotka haluavat tehdä parhaansa ja jossa työskennellään yhtenä tiiminä tai joukkueena luottamuksen ilmapiirissä. (Great Place to Work www-sivut 2016)

6.2 Osallistuminen ja vaikutusmahdollisuudet

Osallistuminen voidaan määritellä prosessiksi tai keinoksi, jonka avulla työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin asioihin. Vaikutusmahdollisuudet sen sijaan tarkoittavat sitä, missä määrin yksilö pystyy työssään vaikuttamaan työtah- tiinsa, työmenetelmiin- ja tapoihin (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 229). Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet ovat kiistanalainen alue työelämässä. Mielipiteitä osallistumisen merkityksestä ja vaikutusmahdollisuuksien lisäämisestä löytyy puolin ja toisin. Osallistumisen kannattajat kokevat, että osallistuminen lisää tuottavuutta, työn laatua, työtyytyväisyyttä ja sitoutumista. Vastustajat haluavat pitää päätöksenteon johdolla ja kokevat osallistavan toiminnan hidasteeksi. (Hakonen, Ym. 2005, 229.)

Alla oleva Kuvio 11. The Job Characteristics Model, esittää kuinka jokainen työ voi- daan kuvata viiden keskeisen työn ulottuvuuden avulla. Siinä todetaan, että on ole- massa viisi työn ydinpiirrettä (taitojen kirjo, tehtävän identiteetti, tehtävän merkitys, omatoimisuus ja palaute), jotka vaikuttavat kolmeen kriittiseen psykologiseen mielen- tilaan (koettu työn mielekkyys, koettu vastuu tuloksista, ja tieto todellisista tuloksista). Nämä puolestaan vaikuttavat työn tuloksiin (työtyytyväisyys, poissaolot, työmotivaatio jne.). Mallin ovat kehittäneet J. Richard Hackman ja Gred Oldham.



Kuvio 11. The Job Characteristics Model (mukailleen Robbins & Judge 2009, 250.)

Organisaatiossa osallistuminen tarjoaa henkilöstölle mahdollisuuden sanoa sanansa. Tämä on yksilölle kunnioittavaa ja lisää motivaatiota ja vähentää turhautumista ja johdon päätösten vastustamista. Yleensä ihmiset ovat päätöksiin tyytyväisempiä, jos heillä on ollut mahdollisuus mielipiteensä ilmaisemiseen. Etenkin vaikutusmahdollisuuksia voidaan ajatella helposti palkitsemistapana. Vaikutusmahdollisuudet ja vastuun antaminen luovat arvostuksen ja oikeudenmukaisuuden tunnetta. Esimerkiksi mahdollisuudet vaikuttaa omiin työaikoihin ja työtahtiin koetaan erittäin palkitsevana. Kuten Maslow'n teoriassa todettiin, arvostuksen tarve on motivaatiotekijöistä hierarkiassa korkealla. (Hakonen, Ym. 2005, 230–233.)

6.3 Arvostus ja palaute

Arvostus ja palaute ovat oleellinen osa kaikkia muita palkitsemiskeinoja. Arvostuksen ja palautteen anto maksavat yritykselle hyvin vähän, mutta niiden puuttuminen voi olla

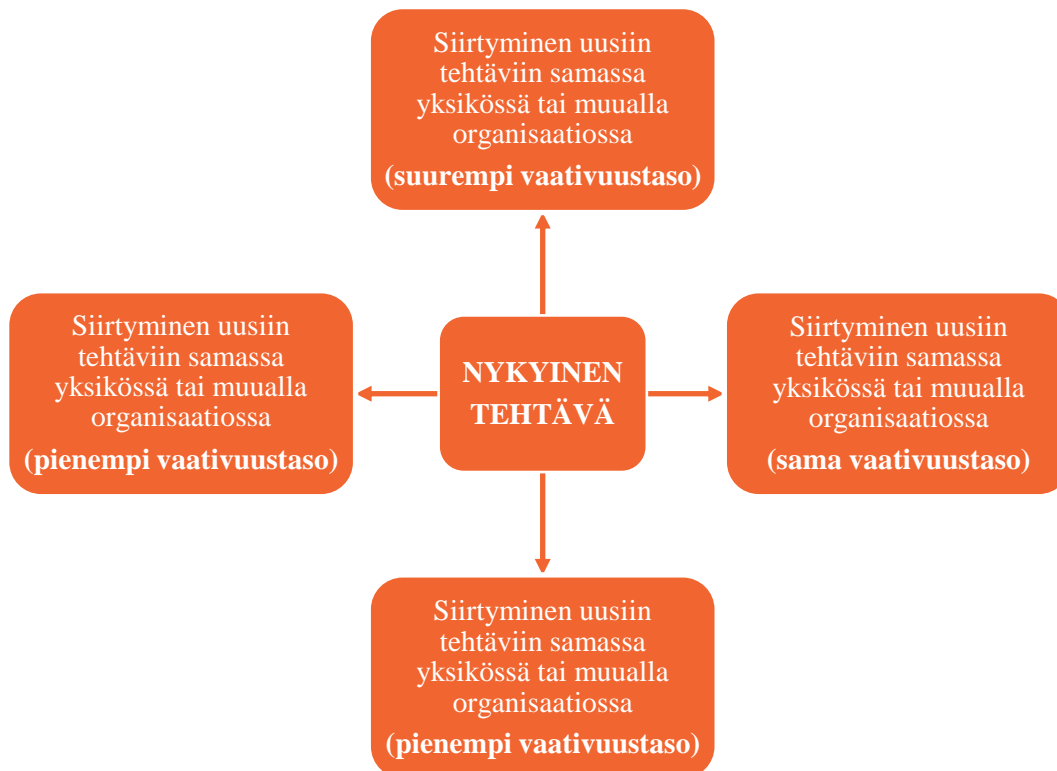
rahassa korvaamatonta. Arvostava ja oikeudenmukainen kohtelu parantaa työssä suoriutumista ja työhyvinvointia tutkitusti. Onnistuneen palkitsemisen edellytyksenä on, että nämä asiat ovat kunnossa. Arvostavaa ilmapiiriä luovat sekä esimiesten, että työtovereiden kohtelias, ystävällinen ja asiallinen tapa toimia ja kommunikoida. (Hakonen, Ym. 2005, 237–241). Arvostus on käsitteenä hankala määritellä, koska niin kuin muillakin palkitsemisen osa-alueilla, yksilöissä on eroja, ja erilaiset asiat koetaan tärkeiksi. Hakonen kiteyttää arvostuksen seuraavasti: ”Kohdellaan ihmisiä, kuin he olisivat ihmisiä – myös työpaikalla” (Hakonen Ym. 2005, 238).

Palautteen antaminen liittyy tiiviisti muihin palkitsemiskeinoihin, mutta on samalla itsessään yksi tärkeimmistä ja organisaatiolle edullisimmista palkitsemistavoista. Palaute yksinkertaisimmillaan välittää tärkeän viestin, miten työssä ollaan suoriuduttu. Palautteen kautta saadaan tietoa mitä kehitettävää omassa työssä on ja mitä asioita pidetään tärkeinä. Epämääräinen palaute tai sen puute voi johtaa tunteeseen, ettei työpainosta arvosteta tai pidetä tärkeänä. Palaute selkeyttää yrityksen asettamia tavoitteita ja niiden saavuttamista. Tunnustuksen antaminen hyvistä työsuorituksista viestii työntekijälle ja työyhteisölle, millaisia työsuorituksia tarvitaan. (Hakonen Ym. 2005, 243–245.)

6.4 Kehittymis- ja koulutusmahdollisuudet

Kehittymispolut ja kasvupolut koetaan usein työyhteisössä tärkeinä ja motivoivina, mutta aivan kuten muissakin motivaatiota aiheuttavissa tekijöissä, ihmisissä on eroja myös tällä osa-alueella. Toista sama työ voi kiinnostaa ja motivoida pitkäänkin, mutta toinen sen sijaan kaipaa uusia haasteita useammin. Iso osa nykypäivän organisaatioista ovat rakenteeltaan litteitä, joten organisaatioilla tulisi olla tarjolla uusia tehtäviä ja haasteita joko samalla organisaatiotasolla tai ylempänä tai alempana. Henkilöstön siirtyminen organisaation sisällä saavutetaan, kun sitä tarjotaan aktiivisesti ja organisaatio tekee tarvittavavia toimenpiteitä sen aktivoimiseksi. Ongelmana sisäisessä liikkuvuudessa on usein se, että esimiehet ovat haluttomia luopumaan hyvistä ja tehokkaista työntekijöistä. (Kauhanen 2010, 98.)

Organisaation sisäistä liikkuvuutta havainnollistaa alla oleva Kuvio 12. Kasvupolku-
mahdollisuudet, mukailien kuviota Kauhasen teoksesta Suorituksen johtaminen ja pal-
kitseminen.



Kuvio 12. Kasvupolku-
mahdollisuudet (mukai-
llen Kauhanen 2010, 99.)

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

7.1 Käytetty tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää nykyisen palkitsemisjärjestelmän toimivuus ja sen vaikutukset työmotivaatioon kohdeorganisaatiossa Expert ASA Oy. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena teemahaastattelun muodossa Expert Rauman toimipisteessä. Haastattelun tukena käytettiin kvantitatiivista kyselylomaketta, johon vastaukset kirjattiin haastattelun edetessä. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan asioita, joita ei yksinkertaisesti voida mitata määrällisesti. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, jossa tutkimuksen kohdetta pyritään kuvaamaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Yleisesti voidaan todeta, että laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä on löytää ja paljastaa tosiasioita, ei niinkään todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsijärvi 2007, 157.)

Pää tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, koska tutkimusjoukon koko ja tutkittava kohde olivat menetelmälle soveltuvia. Yhteensä vastaajia oli yhdeksän henkilöä (9). Vastausprosentti oli 100% suunnitellusta tutkimusjoukosta. Tutkimukseen osallistui koko Rauman tulosityksikön myyntihenkilökunta. Tietoa haluttiin kerätä yksiköstä mahdollisimman laaja-alaisesti ja saada käsitys palkitsemisjärjestelmän nykytilanteesta ja työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Haastattelussa käsiteltävät aihealueet oli jaettu teemoihin; taustatietoihin, työtyytyväisyyteen, työmotivaatioon ja palkitsemiseen, sekä palautteeseen ja arvokysymyksiin. Haastattelun etuja tutkimusmenetelmänä tässä kontekstissa olivat joustavuus ja mahdollisuus syventäviin sekä selventäviin jatkokysymyksiin.

7.2 Haastattelun toteutus

Haastattelu toteutettiin Expert Rauman myymälässä. Haastattelun kohderyhmänä toimi koko myyntihenkilökunta ja myymäläpäällikkö. Haastattelun otanta oli seitsemän myyjää sekä kaksi myymäläesimiestä, joista toinen toimii päivittäin myyjän työ-

tehtävissä. Varastotyöntekijät eivät erilaisen palkitsemisjärjestelmän vuoksi osallistuneet tutkimukseen. Haastattelut pidettiin yksitellen myymälän rauhallisessa taukotilassa, jossa ei ollut suurempia häiriötekijöitä. Haastattelut toteutettiin satunnaisessa järjestyksessä. Keskimääräinen haastattelun kesto oli noin 30 minuuttia. Haastattelu-päivät valittiin niin, ettei niistä koituisi häiriöitä työntekoon. Haastattelut toteutettiin aikavälillä 6.4.2017-10.4.2017. Muutamia täydentäviä vastauksia hankittiin varsinaisten haastattelujen jälkeen opinnäytetyön kirjoittamisprosessin aikana.

Haastateltavat eivät olleet ennen haastattelua tietoisia haastattelun tarkasta sisällöstä, mutta haastattelun aihealueesta oli tiedotettu etukäteen. Tarkoituksena oli luoda luonnollinen dialogi haastattelijan ja haastateltavan välille ja saada mahdollisimman todennukaisia ja spontaaneja vastauksia. Haastattelutilanne itsessään ei ollut stressaava tai kiusallinen, sillä sekä haastattelija, että haastateltavat olivat ennestään tuttuja työkavereita. Haastateltavat suhtautuivat tutkimukseen avoimesti ja pohtivat vastauksiaan ajatuksella. Käsiteltävät asiat olivat haastateltaville selkeitä, mutta jos kysymystä ei ymmärretty haastattelijan tarkoittamalla tavalla, esitettiin tarkentavia kysymyksiä. Sekaannuksia ei juuri aiheutunut. Haastateltavat tiedostivat, että onnistunut tutkimus on tekijän lisäksi myös koko työpaikan etu.

Palkitseminen on arkaluontoinen aihe, joten haastateltaville tehtiin heti aluksi selväksi, että tutkimustulokset julkaistaan nimettöminä ja aineistoa käsitellään luottamuksellisesti. Tutkimuksen onnistumiseksi oli tärkeää, että vastaukset edustivat haastateltavan todellista näkemystä asiasta. Kaikilta haastateltavilta pyydettiin lupa keskustelujen dokumentoimiseen. Kysymykset luettiin haastateltaville kannettavalta tietokoneelta ja vastaukset kirjattiin tietokoneelle haastattelun aikana. Haastattelun apuna käytettiin ennalta laadittua sähköistä kysymyspohjaa, johon haastateltavat saivat esimerkiksi monivalintakysymyksissä kirjata omat vastauksensa.

7.3 Reliabiliteetti & validiteetti

Kaikelle tutkimukselle on oleellista sen luotettavuus ja pätevyys. Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä ja arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Termillä reliabiliteetti tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validiteetilla sen sijaan tarkoitetaan käytetyn tutkimusmenetelmän tai mittarin pätevyyttä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsijärvi 2007, 226–227.)

Termit kytetään usein kvantitatiiviseen tutkimukseen, mutta myös laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi joillakin tavoilla arvioida. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tutkija kertoo lukijalle mahdollisimman tarkasti mitä tutkimuksessa on tehty ja miten saatuihin tuloksiin on päädytty. Haastattelu- ja havainnointitutkimuksessa on tärkeää, että kerrotaan olosuhteista ja paikoista, joissa aineistot kerättiin. (Hirsijärvi 2007, 226–227.)

Tämän tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia arvioidessa voidaan todeta, että tuloksiin ei päädytty sattumanvaraisesti. Lähteitä on käytetty tutkimuksessa riittävästi ja ne ovat sekoitus kirja- ja internetlähteitä ja sisältävät myös englanninkielisiä julkaisuja. Tutkimuksessa käytetyt teorian perustan luovat lähteet ovat alalla tunnettuja ja luotettavia. Lähteet painottuvat kirjallisuuslähteisiin ja ovat vuosilta 1999-2016. Valtaosa aineistosta on vuoden 2005 jälkeen julkaistua. Käsiteltävän aihealueen tutkimukset ovat jo melko vanhoja, mutta merkittävää uutta tietoa ei esimerkiksi tunnettujen motivaatioteorioiden saralta ole julkaistu. Sekoitus erilaisista näkökulmista takaa puolueettoman ja monipuolisen kokonaisuuden aiheita käsiteltäessä. Työssä käytettyjen lähteiden määrä ei ole valtava, mutta aineistoa tutkiessani totesin, että samat asiat toistuivat aihepiirin kirjallisuudessa. Tämän johdosta hyvien ja arvostettujen teosten valitseminen teoriaosan rakentamiseen oli eri lähteiden suurta lukumäärää tärkeämpää.

Johdonmukainen teemahaastattelu, määrällisen kyselylomakkeen tukemana takasi sen, että koko tutkimusjoukolta kysyttiin samat asiat saman kaavan mukaisesti. Haastattelu jaettiin teemoihin: haastateltavan taustatietoihin, työtyytyväisyyteen, työmotivaatioon ja palkitsemiseen, sekä palautteeseen ja arvokysymyksiin. Haastattelukysymykset olivat kaikille samat ja haastattelujen tukena käytetty tutkimuslomake sisälsi

sekä valmiiksi rajattuja, että avoimia kysymyksiä. Kysymyksiä oli yhteensä 38, kun mukaan lasketaan kyselylomakkeen kaikki vastauskohdat. Kysymykset olivat työn teoriaan sopivia ja tutkimusongelmiin pohjautuvia. Tiettyjen aihealueiden vertailu, esimerkiksi tutkimuksessa käytettyjen monivalintamatriisien muodossa on luontevampaa, kuin pelkkien avointen kysymysten analyysi.

Tutkimus on toistettavissa sellaisenaan, vaikka tutkimusjoukko olisi toinen. Valitut tutkimusmenetelmät olivat mielestäni oikea tapa kerätä riittävän kattava ja luotettava aineisto tutkimusta varten, sekä mahdollistivat jatkokysymysten esittämisen asioiden ymmärtämiseksi. Haastattelu oli välttämättömyys riittävän tiedon aikaansaamiseksi tutkittaessa asiaa, jota on määrällisesti vaikeata tai mahdotonta mitata. Sähköistä kyselylomaketta käytettiin apuvälineenä yhteenvedon ja kuvioiden laatimiseksi, sekä helpottamaan tulosten oikeaoppista vertailua.

Tutkimuksen laadun parantamiseksi sekä haastattelun, että kyselylomakkeen rakennetta ja sisältöä käytiin läpi ohjaavan opettajan kanssa muutaman kerran. Lopputuloksena syntyi johdonmukainen ja tutkimusongelmiin vastaava kokonaisuus, johon molemmat osapuolet (opinnäytetyön tekijä ja ohjaava opettaja) olivat tyytyväisiä.

8 TUTKIMUSTULOKSET

8.1 Tulosten esittely

Tutkimuksessa käsiteltävät aihealueet on jaettu pääkategorioihin; taustatietoihin, työtyytyväisyyteen, työmotivaatioon ja palkitsemiseen, sekä palautteeseen ja arvokysymyksiin. Taustatiedot sisältävät vastaajien perustiedot mukaan lukien iän, työtehtävän, työsuhteen keston ja kokemuksen alalta. Työtyytyväisyyttä kartoittava osio sisältää asteikkokysymyksen yleisestä työtyytyväisyyden tasosta, monivalintamatriisin eri asioiden vaikutuksesta työtyytyväisyyteen, sekä avoimet kysymykset ”miten vastaajan työtyytyväisyyttä voitaisiin parantaa” ja ”miten työtytymättömyyttä voitaisiin vähentää”.

Työmotivaatiota selvittävä tutkimusosio sisältää asteikkokysymyksen yleisestä motivaation tasosta, avoimen kysymyksen vastaajaa motivoivista asioista työssä ja monivalintamatriisin eri asioiden vaikutuksesta työmotivaatioon. Palkitsemista mittaavassa osiossa kysytään palkitsevina koettuja palkitsemistapoja avoimena kysymyksenä ja vastaajan tietämystä mistä eri asioista häntä palkitaan, sekä asteikkokysymyksen tyytyväisyydestä palkitsemisjärjestelmään kokonaisuudessaan. Lisäksi osio pitää sisällään kysymykset palkitsemisjärjestelmän oikeudenmukaisuudesta ja tyytyväisyydestä omaan palkkaan, sekä sen maksutiheyteen.

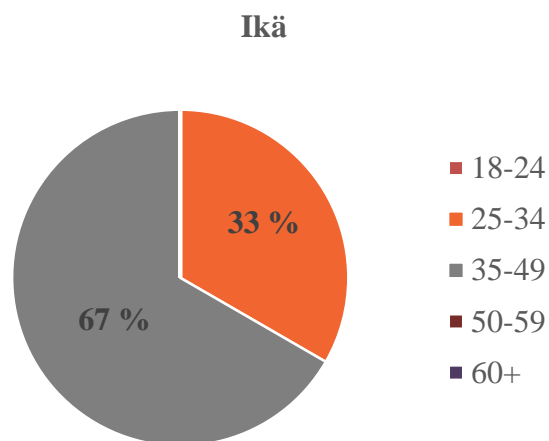
Palautetta käsittelevä osio sisältää seuraavat monivalintakysymykset: Keneltä vastaaja odottaa saavansa palautetta? Kokeeko vastaaja saavansa palautetta riittävästi? Onko palaute rakentavaa? Lisäksi osiossa selvitetään, ovatko organisaation ja henkilökohdittaiset tavoitteet vastaajalle selviä. Tutkimuksen viimeinen osio selvittää arvostiriitojen esiintyvyyttä ja vaikutusta asiakaspalveluun. Osiossa kysytään nykyisen palkitsemisjärjestelmän vaikutusta asiakaspalvelukäyttäytymiseen myyjän näkökulmasta asteikkokysymyksellä, arvostiriitojen esiintymistiheyttä monivalintakysymyksellä, ja niiden vakavuutta ja häiritsevyyttä työnteossa, sekä palkitsemisjärjestelmän vaikutusten näkyvyyttä asiakaspalvelussa. Lopuksi vastaajia pyydetään antamaan yleisiä kehi-

tysehdotuksia. Opinnäytetyön liitteessä (Liite 1) on koottu yhteen tutkimuksen muokkaamattomat vastaukset. Tutkimustulokset on esitelty alla alkavassa osiossa ja niitä on tarkemmin käsitelty pääluvussa Tulosten analysointi.

Taustatiedot

(9 vastausta)

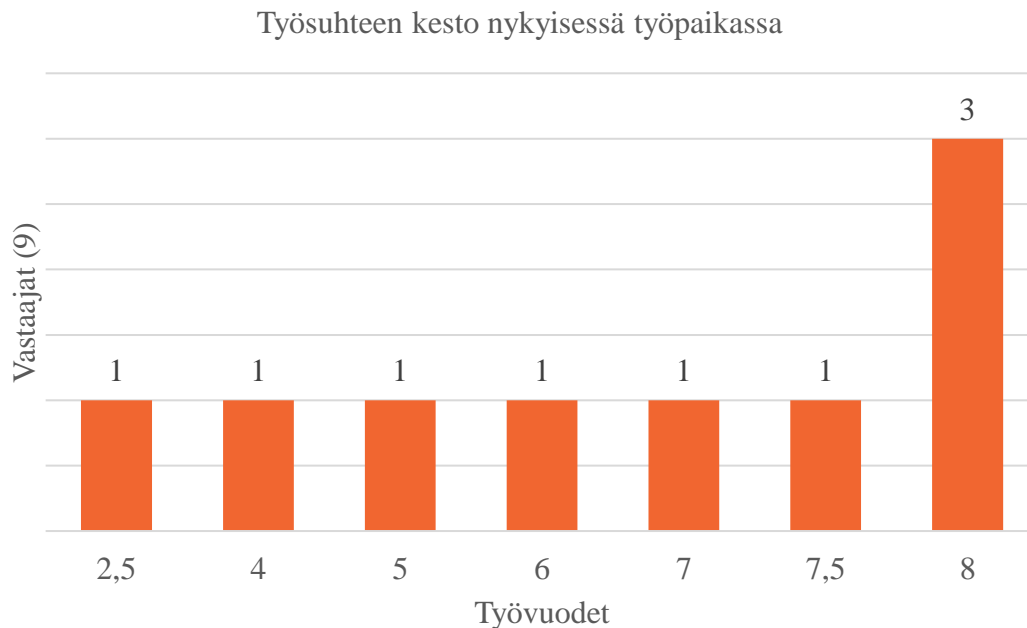
Tutkimukseen osallistuneista henkilöistä 33 % (3) oli 25-34 vuotiaita ja 67 % (6) 35-49 vuotiaita. Kaikki vastaajat olivat miehiä. Rauman toimipisteen ikäjakauma on alalle tyypillistä. Tekniikan ja myyntityön yhdistävä ala kiinnostaa ja vetää puoleensa nuorta ja keski-ikäistä väestöä.



Kuvio 13. Vastaajien ikäjakauma

Yhdeksän hengen tutkimusjoukosta kahdeksan henkilöä työskentelivät päivätyössään kodintekniikan myyjän työtehtävissä. Rauman toimipisteessä on lisäksi myymäläesimies, joka hoitaa myymäläpäällikön työtehtävät ja toimii satunnaisesti myyntitehtävissä. Apulaismyymäläpäällikkö tekee päivätyönään myyjän työtehtäviä.

Työsuhteen kesto nykyisessä työpaikassa jakautui vastaajien kesken alla olevan Kuvio 14. Työsuhteen kesto nykyisessä työpaikassa, mukaisesti.



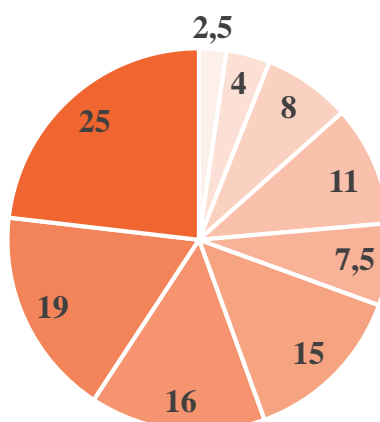
Kuvio 14. Työsuhteen kesto nykyisessä työpaikassa

Työsuhteen kesto vaihteli vastaajien kesken laidasta laitaan. Rauman toimipisteessä työskenteli sekä uusia työntekijöitä, että vanhoja konkareita. Vastaajista 44 % oli työskennellyt nykyisessä työpaikassa enemmän kuin seitsemän vuotta.

Kokemus alalta jakautui alla olevan Kuvio 15. Kokemus alalta, mukaisesti. Haastattelulosten pohjalta voidaan todeta, että valtaosalla alkuperäisistä Rauman toimipisteen työntekijöistä oli myös aikaisempaa kokemusta myyntialalta. Kuvion luku n kuvaa työntekijöiden kokemusta alalta vuosina.

(9 vastausta)

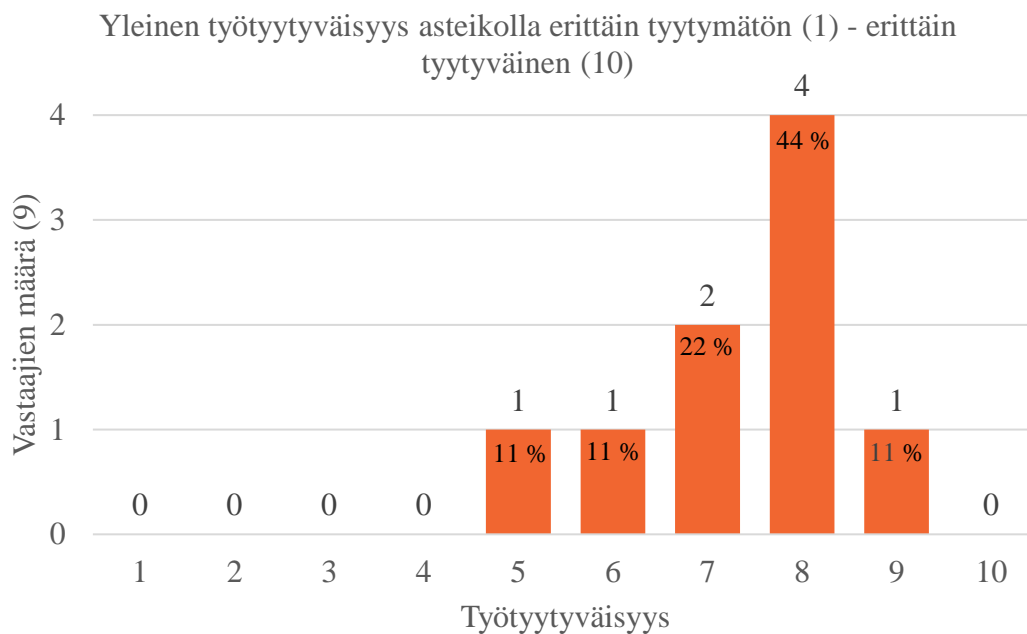
- 2.5
- 4
- 8
- 11
- 7.5
- 15
- 16
- 19
- 25



Kuvio 15. Kokemus alalta (vuosina)

Työtyytyväisyys

Yleistä työtyytyväisyyttä kysyttäessä vastaukset jakautuivat Kuvio 16. Yleinen työtyytyväisyys, mukaisesti. Valtaosa vastaajista oli kohtalaisen tyytyväinen työhönsä kokonaisuutena, mutta merkittävää hajontaa vastauksista löytyi sijoittuen akselilla 5 ja 9 välille painotetun keskiarvon ollessa 7,3.



Kuvio 16. Yleinen työtyytyväisyys

Tarkempaa tietoa työtyytyväisyydestä ja vastausten välisestä vaihtelusta tarjoaa alla oleva Taulukko 5. Työtyytyväisyysmatriisi. Taulukkoon on koottu kaikkien vastaajien arvio eri asioiden vaikutuksesta työtyytyväisyyteen asteikolla *erittäin vähäinen – erittäin suuri*. Taulukon soluissa luku n kuvaa vastauksen esiintymisen lukumäärää vastaajien kesken. Prosenttiluku kuvaa vastausten suhteellista osuutta kaikista vastaajista. Taulukkoon on lisäksi laskettu painotettu keskiarvo vastauksista reunimmaiselle sarakkeelle (ka.). Mitattavat asiat tutkimukseen valittiin tämän opinnäytetyön teoriaosan pohjalta ja sisältävät sekä aineellisia että aineettomia tekijöitä.

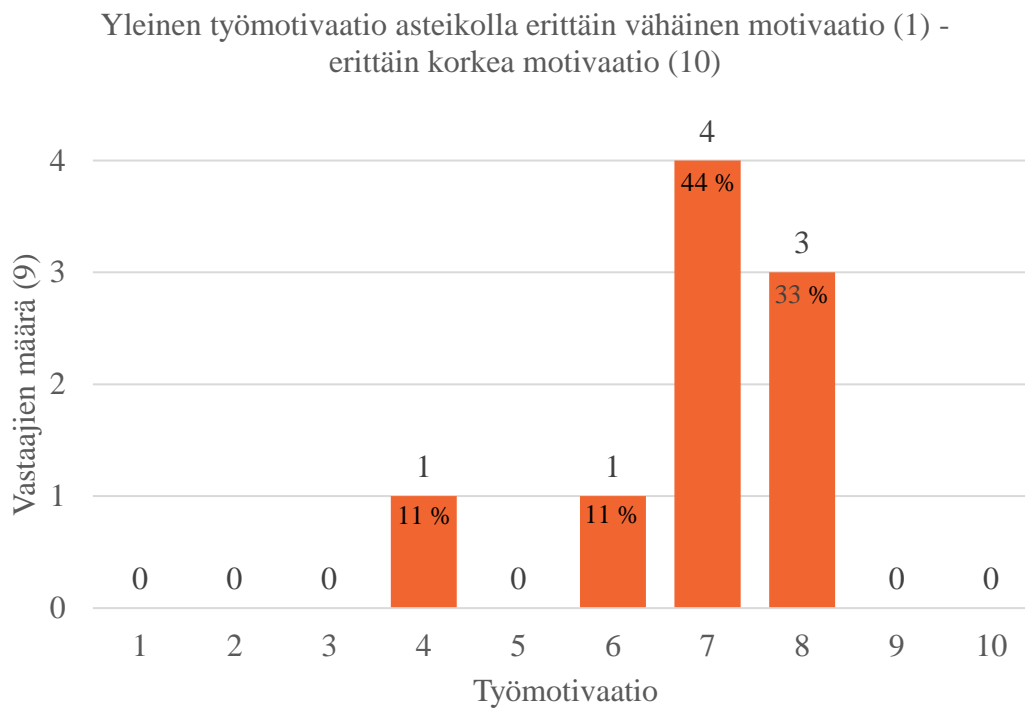
Taulukko 5. Työtyytyväisyysmatriisi

Miten arvioisit seuraavien asioiden vaikutusta työtyytyväisyyteen? (9 vastausta)

Asia	Erittäin vähäinen	Vähäinen	Kohtalainen	Suuri	Erittäin suuri	ka.
Tunnustus tehdystä työstä	0 (0 %)	0 (0 %)	4 (44 %)	3 (33 %)	2 (22 %)	3,8
Saavutukset työssä	0 (0 %)	1 (11 %)	5 (56 %)	3 (33 %)	0 (0 %)	3,2
Kasvu- ja kehitysmahdollisuudet	0 (0 %)	2 (22 %)	3 (33 %)	4 (44 %)	0 (0 %)	3,2
Vastuu	1 (11 %)	2 (22 %)	3 (33 %)	2 (22 %)	1 (11 %)	3
Työ sinänsä	0 (0 %)	0 (0 %)	3 (33 %)	4 (44 %)	2 (22 %)	3,9
Henkilösuhteet esimieheen	0 (0 %)	0 (0 %)	5 (56 %)	4 (0 %)	0 (0 %)	3,4
Henkilösuhteet työtovereihin	0 (0 %)	0 (0 %)	4 (44 %)	5 (56 %)	0 (0 %)	3,6
Työskentelyolosuhteet	0 (0 %)	0 (0 %)	2 (22 %)	7 (78 %)	0 (0 %)	3,8
Palkka	0 (0 %)	1 (11 %)	6 (67 %)	2 (22 %)	0 (0 %)	3,1
Työturvallisuus	0 (0 %)	0 (0 %)	3 (33 %)	5 (56 %)	1 (11 %)	3,8

Työmotivaatio

Kysyttäessä työntekijöiden yleistä työmotivaatiota, jakoutuivat vastaukset seuraavasti Kuvio 17. Yleinen työmotivaatio, mukaisesti.



Kuvio 17. Yleinen työmotivaatio

Yleisesti arvioiden haastateltavien työmotivaatio on kohtalaisella tasolla painotetun keskiarvon ollessa 6,9. Kukaan vastaajista ei kuitenkaan tuonut esiin sisäistä motivaatiota ja erityistä innostusta työtään kohtaan.

Alla olevassa Taulukossa 6. Työmotivaatiomatriisi, esitellään erilaisten asioiden merkitystä työmotivaatioon asteikolla *erittäin vähäinen – erittäin suuri*. Taulukon soluissa luku *n* kuvaa vastauksen esiintymisen lukumäärää vastaajien kesken. Prosenttiluku kuvaa vastausten suhteellista osuutta kaikista vastaajista. Taulukkoon on koottu haastateluissa käsiteltyjen asioiden merkitystä motivaatioon. Taulukkoon on lisäksi laskettu painotettu keskiarvo vastauksista reunimmaiselle sarakkeelle (ka.).

Taulukko 6. Työmotivaatiomatriisi

Miten arvioisit seuraavien asioiden merkitystä motivaatioon? (9 vastausta)

Asia	Erittäin vähäinen	Vähäinen	Kohtalainen	Suuri	Erittäin suuri	ka.
Työn sisältö	0 (0 %)	0 (0 %)	3 (33 %)	5 (56 %)	1 (11 %)	3,8
Rahalliset palkkiot	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (11 %)	4 (44 %)	4 (44 %)	4,3
Henkilöstö- ja työsuhte-edut	0 (0 %)	0 (0 %)	4 (44 %)	5 (56 %)	0 (0 %)	3,6
Joustavat työajat	0 (0 %)	0 (0 %)	3 (33 %)	4 (44 %)	2 (22 %)	3,9
Onnistumiset	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	5 (56 %)	4 (44 %)	4,4
Vastuu	0 (0 %)	0 (0 %)	5 (56 %)	3 (33 %)	1 (11 %)	3,6
Arvostus	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (11 %)	5 (56 %)	3 (33 %)	4,2
Palautteen saaminen	0 (0 %)	1 (11 %)	2 (22 %)	5 (56 %)	1 (11 %)	3,7
Koulutus- ja kehittämismahdollisuudet	0 (0 %)	2 (22 %)	4 (44 %)	2 (22 %)	1 (11 %)	3,2
Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet	0 (0 %)	1 (11 %)	3 (33 %)	4 (44 %)	1 (11 %)	3,6
Työpaikan sosiaaliset- ja virkistystapahtumat	0 (0 %)	0 (0 %)	5 (56 %)	3 (33 %)	1 (11 %)	3,6

Palkitseminen

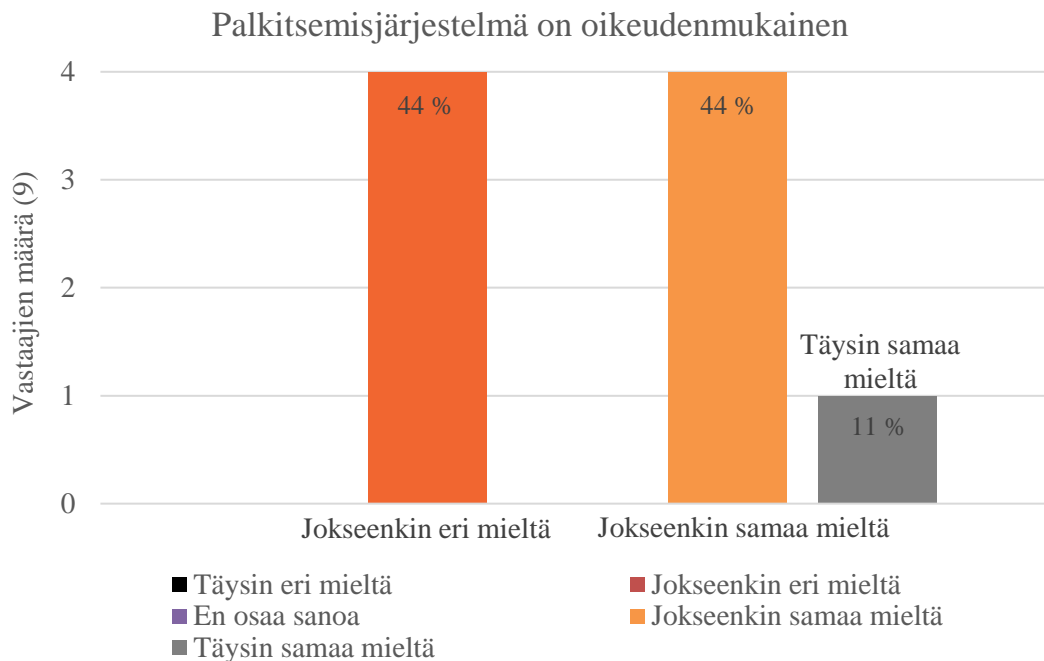
Palkitsemista ja motivaation syntyä arvioidessa on oleellista tuntee käytössä oleva palkitsemisjärjestelmä. Kaikki haastateltavat vastasivat tuntevansa mistä osista palkitseminen koostuu, eli mistä eri asioista työssä palkitaan. Kysyttäessä vastaajilta kuinka tyytyväisiä he ovat nykyiseen palkitsemisjärjestelmään kokonaisuudessaan, vastaukset jakoutuivat Kuvio 18. Tyytyväisyys palkitsemisjärjestelmään, mukaisesti. Vastauksen painotettu keskiarvo on 7,2.

(Akselilla (1) ollessa ”erittäin tyytymätön”, (10) ollessa ”erittäin tyytyväinen”)



Kuvio 18. Tyytyväisyys palkitsemisjärjestelmään

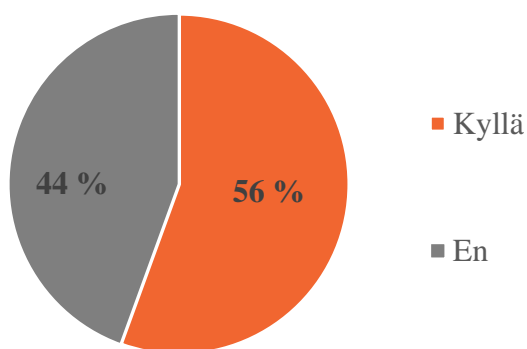
Oikeudenmukaisuuden kokemus on palkitsemisjärjestelmän arvioinnissa tärkeää mielipiteiden ja asenteiden kartoittamiseksi. Vastaukset jakoutuivat alla olevan Kuvio 19 Palkitsemisjärjestelmän oikeudenmukaisuus, mukaisesti. Vastaajista neljä (44 %) oli jokseenkin eri mieltä, neljä (44 %) jokseenkin samaa mieltä ja yksi (11 %) täysin samaa mieltä väittämään *Palkitsemisjärjestelmä on oikeudenmukainen* kanssa.



Kuvio 19. Palkitsemisjärjestelmän oikeudenmukaisuus

Palkka on merkittävä osa palkitsemista kaupan alan organisaatiossa. Tutkimuksessa selvitettiin työntekijöiden tyytyväisyyttä palkkaan ja sen maksutiheyteen. Kuvio 20. Tyytyväisyys palkkaan, mukaisesti 56 % vastaajista olivat palkkaansa tyytyväisiä, 44 % vastaajista eivät olleet. (9 vastausta)

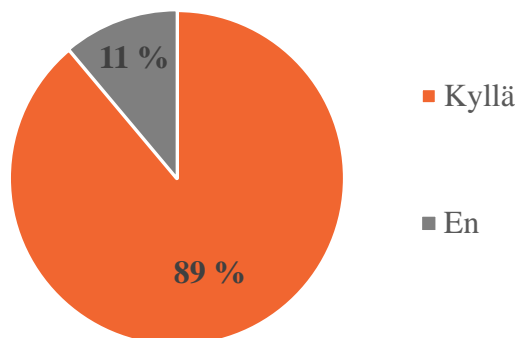
Oletko palkkaasi tyytyväinen?



Kuvio 20. Tyytyväisyys palkkaan

Palkanmaksutiheyteen sen sijaan oltiin tyytyväisiä kaikkien paitsi yhden vastanneen mielestä Kuvio 21. Tyytyväisyys palkanmaksutiheyteen, mukaisesti.

Oletko tyytyväinen nykyiseen palkanmaksutiheyteen?

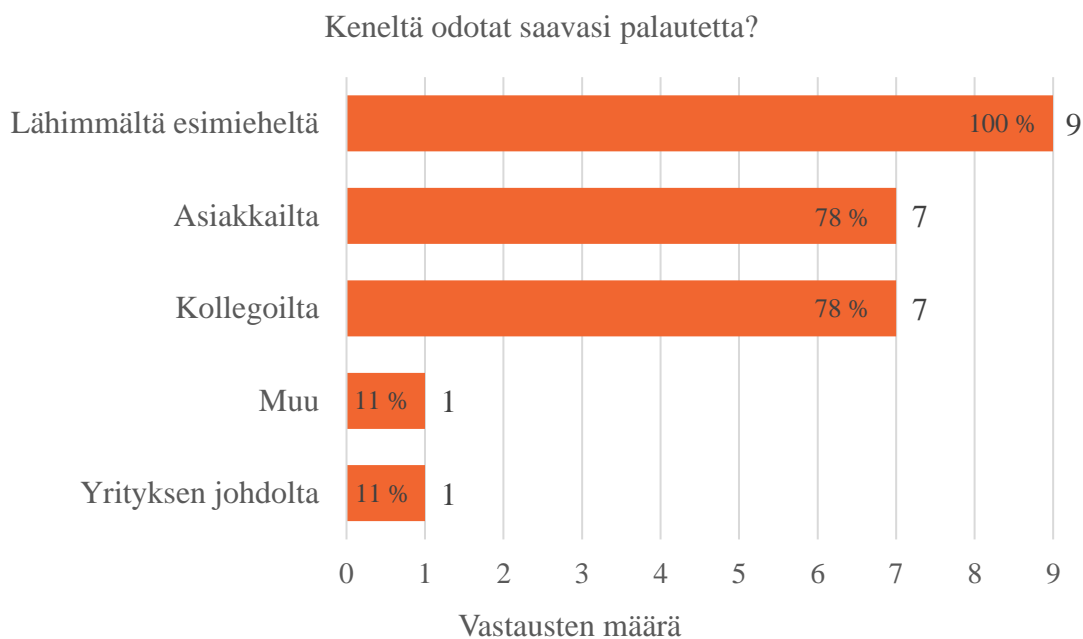


Kuvio 21. Tyytyväisyys palkanmaksutiheyteen

Palaute & Arvokysymykset

Kuten työn teoriaosassa todettiin, arvostus ja palaute ovat oleellinen osa kaikkia muita palkitsemiskeinoja. Niiden anto on yritykselle lähes ilmaista, mutta niiden puuttuminen on rahassa korvaamatonta. Onnistuneen palkitsemisen edellytyksenä on, että nämä asiat ovat kunnossa.

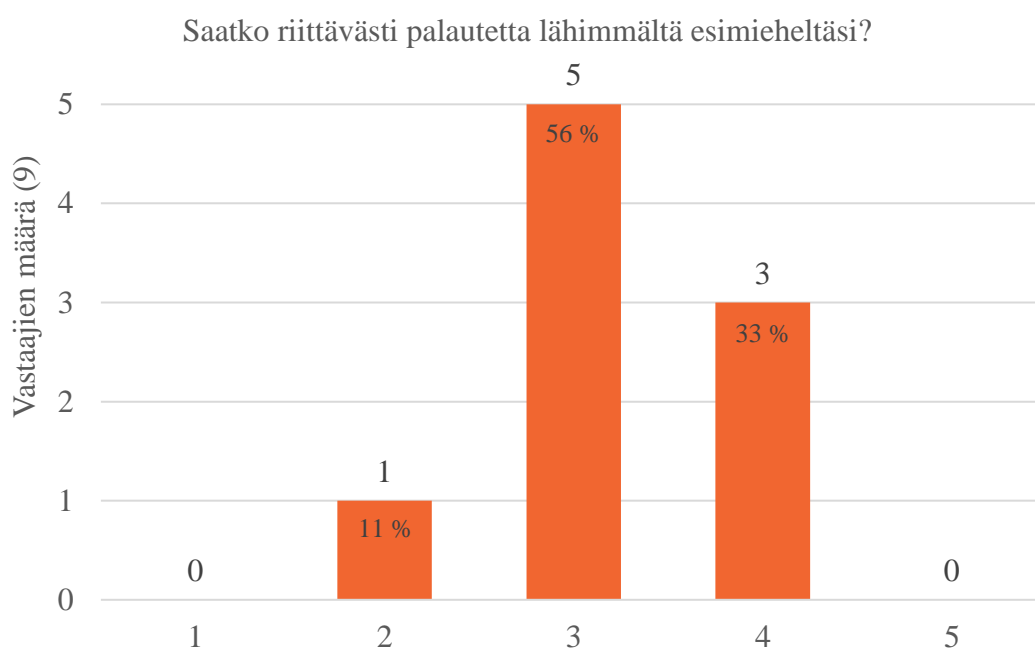
Kysyttäessä keneltä haastateltavat odottavat saavansa palautetta, oli tulos alla olevan Kuvio 22. Palautteen saaminen, mukainen.



Kuvio 22. Palautteen saaminen

100 % vastaajista odotti saavansa palautetta lähimmältä esimieheltä, 78 % vastaajista asiakkailta ja kollegoilta. Vain yksi vastaaja odotti palautetta yrityksen johdolta tai joltain muulta taholta.

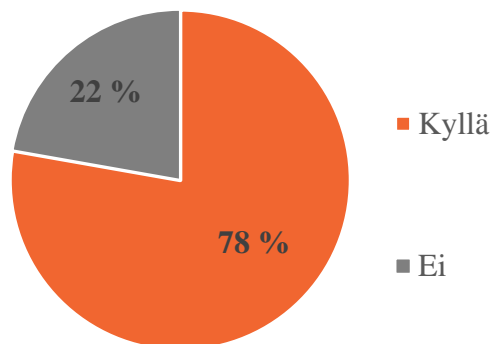
Palautteen saamiseen liittyy myös palautteen riittävyys ja rakentavuus. Seuraavissa kuvioissa on esitetty tulokset palautteen riittävydestä ja rakentavan palautteen kokemuksesta eri osapuolilta. (Akselilla (1) tarkoittaa ”toivoisin saavani enemmän palautetta”, (5) ”saan palautetta riittävästi”)



Kuvio 23. Palautteen riittävyys esimieheltä

Viisi vastaajaa koki saavansa palautetta lähimmältä esimieheltä vaihtelevasti, kolme vastaajaa lähes riittävästi ja yksi toivoi saavansa palautetta esimieheltä selkeästi enemmän. Vastausten painotettu keskiarvo on 3,2.

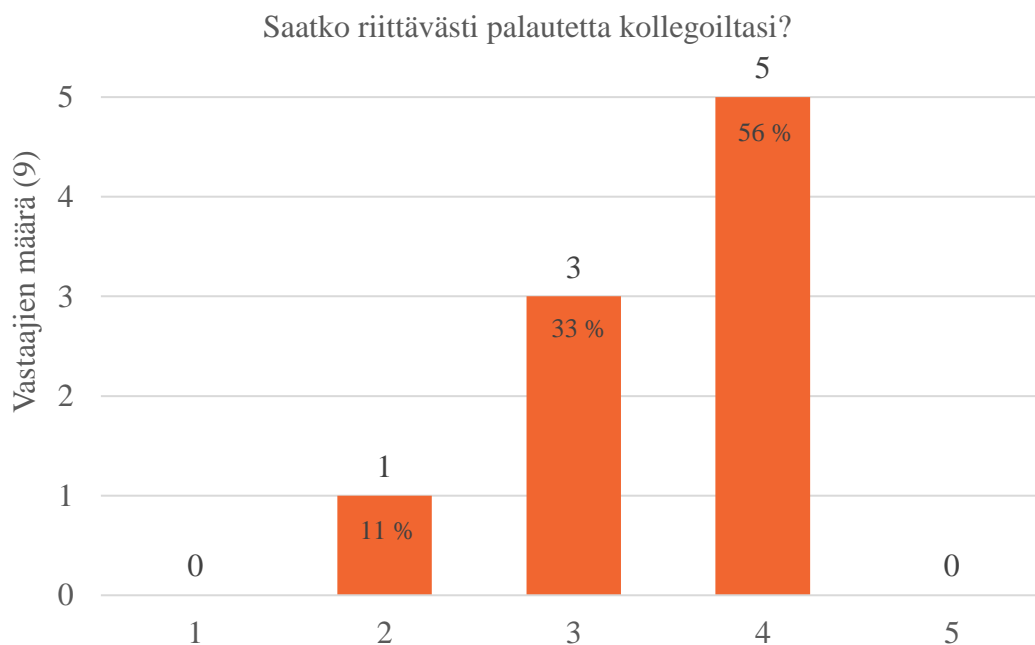
Oletko esimieheltä saatu palaute rakentavaa?



Kuvio 24. Palautteen rakentavuus esimieheltä

Seitsemän vastaajaa yhdeksästä koki esimieheltä saadun palautteen rakentavaksi.

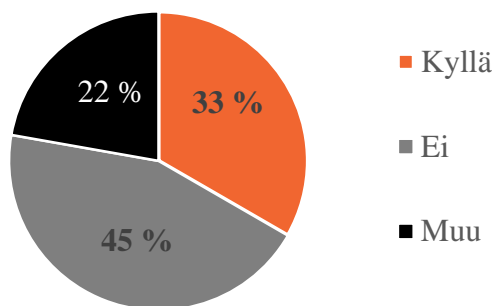
Kysyttäessä saavatko haastateltavat palautetta riittävästi kollegoiltaan, oli tulos alla olevan Kuvio 25. Palautteen riittävyys kollegoilta, mukainen. (*Akselilla (1) tarkoittaa ”toivoisin saavani enemmän palautetta”, (5) ”saan palautetta riittävästi”*)



Kuvio 25. Palautteen riittävyys kollegoilta

Viisi vastaajaa koki saavansa palautetta kollegoilta lähes riittävästi, kolme vastaajaa vaihtelevasti ja yksi toivoi saavansa palautetta kollegoilta selkeästi enemmän. Vastausten painotettu keskiarvo on 3,4.

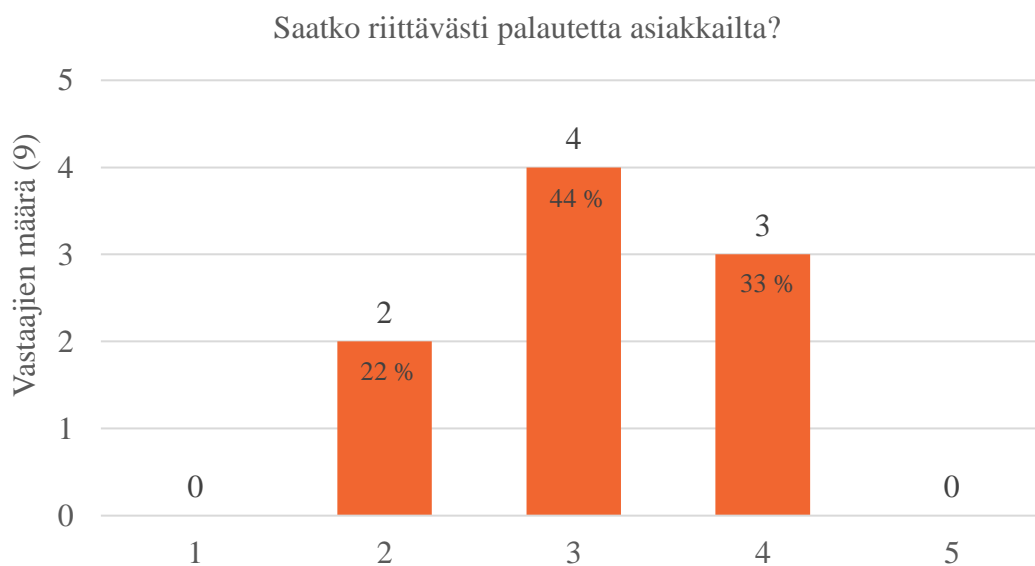
Oletko kollegoilta saatu palaute rakentavaa?



Kuvio 26. Palautteen rakentavuus kollegoilta

Vastaajista 45 % oli sitä mieltä, että kollegoilta saatu palaute ei ole rakentavaa, 33 % mielestä on ja 22 % ei osannut sanoa.

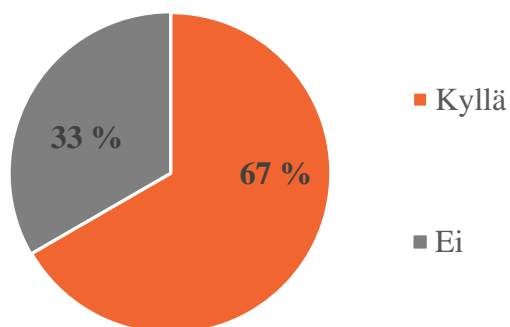
Kysyttäessä saavatko haastateltavat palautetta riittävästi asiakkailta, oli tulos alla olevan Kuvio 27. Palautteen riittävyys asiakkailta, mukainen. (Akselilla (1) tarkoittaa ”toivoisin saavani enemmän palautetta”, (5) ”saan palautetta riittävästi”)



Kuvio 27. Palautteen riittävyys asiakkailta

Kolme vastaajaa koki saavansa palautetta asiakkailta lähes riittävästi, neljä vastaajaa vaihtelevasti ja kaksi toivoi saavansa palautetta asiakkailta selkeästi enemmän. Vastausten painotettu keskiarvo on 3,1.

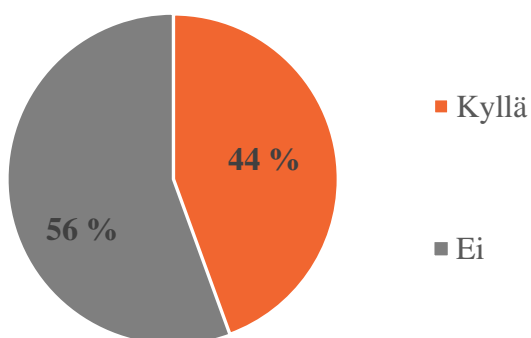
Oletko asiakkailta saatu palaute rakentavaa?



Kuvio 28. Palautteen rakentavuus asiakkailta

Vastaajista 67 % oli sitä mieltä, että asiakkailta saatu palaute on rakentavaa, 33 % ei ollut.

Ovatko henkilökohtaiset tavoitteet sinulle selviä?

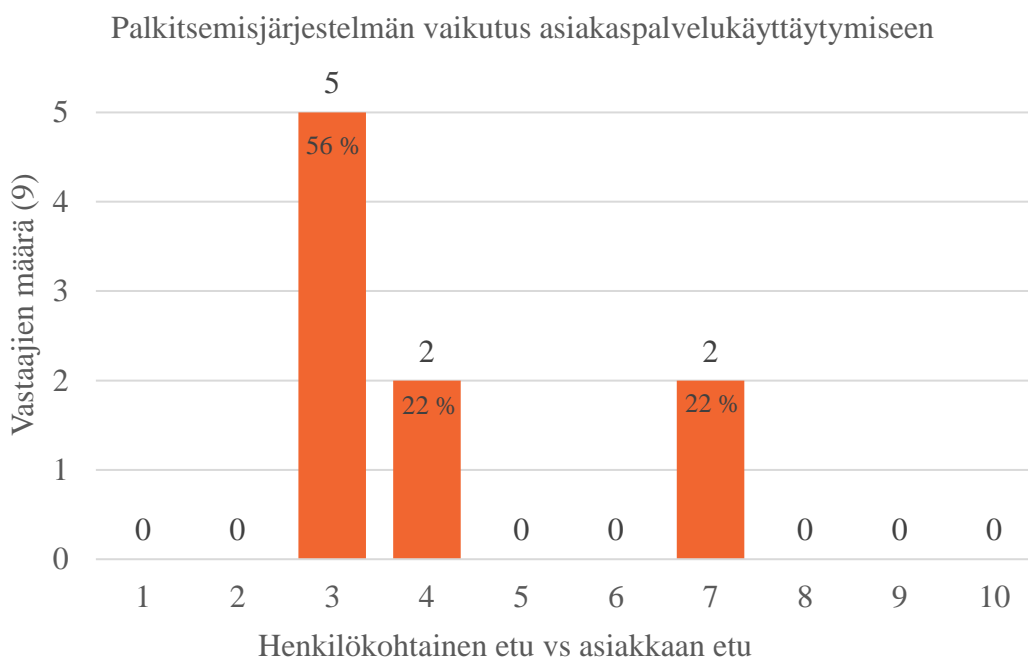


Kuvio 29. Henkilökohtaiset tavoitteet

Viidelle vastaajalle yhdeksästä henkilökohtaiset tavoitteet eivät olleet selviä, neljälle ne olivat.

Seuraavassa osiossa selvitettiin nykyisen palkitsemisjärjestelmän vaikutusta asiakaspalvelukäyttäytymiseen myyjän näkökulmasta. Tällä tarkoitettiin sitä, että ohjaako nykyinen palkitseminen vain oman, vai myös asiakkaan edun tavoitteluun. Vastaukset jakautuivat alla olevan Kuvio 30. Palkitsemisjärjestelmän vaikutus asiakaspalvelukäyttäytymiseen, mukaisesti.

(Akselilla (1) tarkoittaa sitä, että järjestelmä ohjaa 100% vain henkilökohtaisen edun tavoitteluun. Akselin keskikohta (5) tarkoittaa tasapainoa. (Järjestelmä on neutraali molempien etujen kannalta) (10) sen sijaan tarkoittaa sitä, että järjestelmä ohjaa 100 % vain asiakkaan edun ajamiseen.)



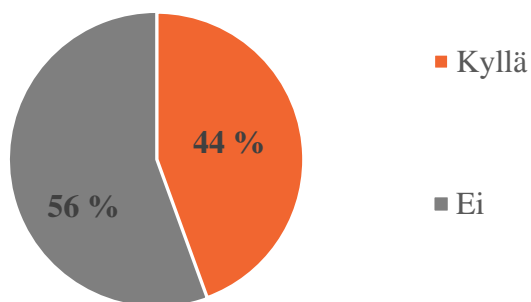
Kuvio 30. Palkitsemisjärjestelmän vaikutus asiakaspalvelukäyttäytymiseen

Vain kaksi vastaajista koki, että palkitsemisjärjestelmä ohjaa asiakkaan edun tavoitteluun edes kohtalaisella tasolla. Seitsemän vastaajista olivat sitä mieltä, että järjestelmä ohjaa selvästi myyjän henkilökohtaisen edun tavoitteluun. Vastausten painotettu keskiarvo on 4,1.

Neljä vastaaja yhdeksästä koki, että palkitsemisjärjestelmä aiheuttaa arvostiriitoja työssä Kuvio 31. Palkitsemisjärjestelmän arvostiriidat, mukaisesti. Tulos on tällä

otannalla merkittävä ja tärkeä tekijä arvioidessa palkitsemisen toimivuutta. Arvoristiriidalla tässä kontekstissa tarkoitettiin moraalisen ristiriidan kokemusta työnteossa, joka aiheutuu, kun organisaation etu ja oma moraalit poikkeavat toisistaan.

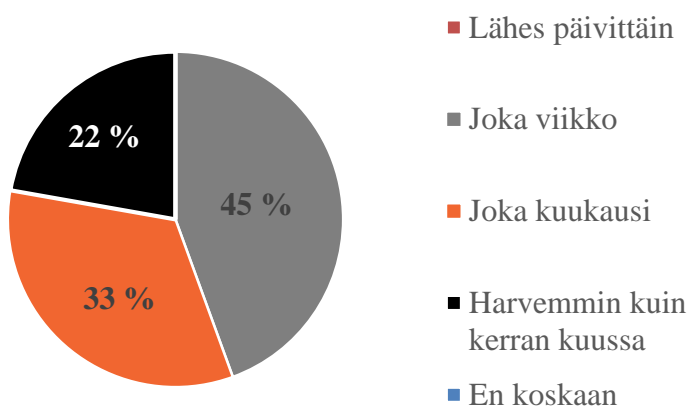
Aiheuttaako palkitsemisjärjestelmä arvoristiriitoja?



Kuvio 31. Palkitsemisjärjestelmän arvoristiriidat

Kysyttäessä kuinka usein koet arvoristiriitoja, oli tulos alla olevan Kuvio 32. Arvoristiriitojen esiintyminen, mukainen. Lähes puolet tutkimusjoukosta vastasi kokevansa arvoristiriitoja joka viikko, 33 % joka kuukausi ja vain 22 % harvemmin kuin kerran kuukaudessa. Kukaan vastaajista ei myöntänyt kokevansa arvoristiriitoja päivittäin.

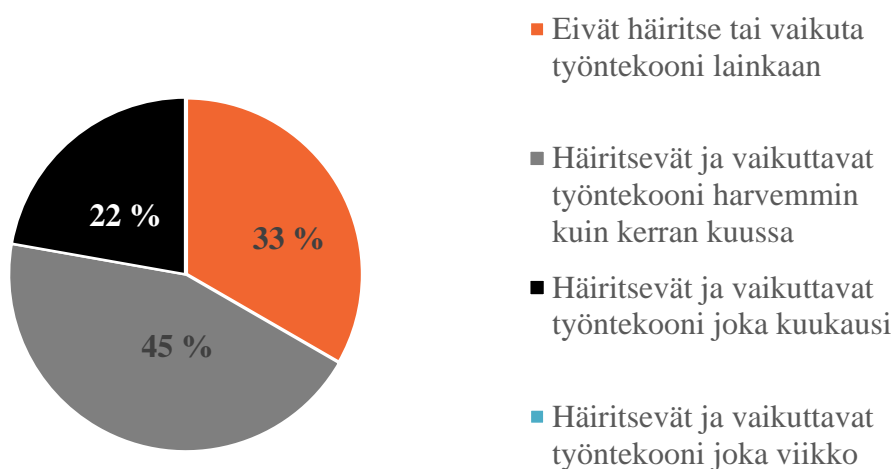
Kuinka usein koet arvoristiriitoja?



Kuvio 32. Arvoristiriitojen esiintyminen

Lopuksi tutkimuksessa selvitettiin, kuinka häiritsevinä koetut arvorigistriidat koetaan. Vastaukset jakautuivat alla olevan Kuvio 33. Arvorigistriitojen häiritsevyys, mukaisesti. Vain kahden vastaajan mukaan ristiriitaisuudet häiritsevät ja vaikuttavat työntekoon kerran kuussa tai useammin, neljän mielestä harvemmin kuin kerran kuussa ja kolmen mukaan ei lainkaan. Huolimatta siitä, että lähes puolet vastaajista tunsivat arvorigistriitoja viikoittain, yksikään ei kokenut niitä häiritsevinä ja työntekoon vaikuttavina joka viikoittain tai useammin.

Jos tunnet arvorigistriitoja, kuinka häiritsevinä koet ne?



Kuvio 33. Arvorigistriitojen häiritsevyys

8.2 Tulosten analysointi

Tutkimuksen kaikki tieto käsiteltiin sähköisiä järjestelmiä hyväksi käyttäen. Haastattelumuistiinpanot ja haastattelujen tukena käytetyt vastauslomakkeet kerättiin Google Forms -palveluun, josta ne tuotiin tietokoneelle analysoitavaksi. Yhdeksän haastateltavan henkilön vastaukset koottiin taulukkolaskentaohjelmaan, jonka pohjalta laadittiin tämän opinnäytetyön Liite 1 mukainen yhteenveto taulukoiden ja kuvaajien muodossa. Taulukkolaskentaohjelmassa vastaukset oli mahdollista numeroida, järjestää ja suodattaa analysoinnin helpottamiseksi. Vastauksille laskettiin painotettu keskiarvo ja prosenttiosuudet, mikä helpotti asioiden merkittävyyden arviointia.

Haastattelumuistiinpanot ja kyselylomakkeen avoimet kysymykset referoitiin tiiviimmäksi paketiksi, jonka pohjalta tutkimuksen tekstiosat laadittiin. Tuloksia vertailemalla, ristiintaulukoimalla ja peilaamalla teoriaosan tietoihin saatiin aikaiseksi tämän opinnäytetyön tutkimustulokset ja johtopäätökset.

Työsuhteen kestolla nykyisessä työpaikassa ei ollut tulosten perusteella selkeää vaikutusta yleiseen työmotivaatioon eikä korrelaatiota työtyytyväisyyden ja työsuhteen keston tai alan kokemuksen välillä ollut tuloksista havaittavissa. Työntekijöillä oli erilaisia taustoja ja kokemus alalta vaihteli aina yhdestä vuodesta yli kahdenkymmenen vuoden konkareihin. Tästä johtuen voidaan todeta, että työsuhteen kestolla ei niinkään ole merkitystä yleiseen koettuun työtyytyväisyyteen tällä alalla, vaan vaihtelu tyytyväisyydessä johtuu muista yksilöllisistä tekijöistä.

Työtyytyväisyyteen liittyvät vastaukset olivat pääosin ennakko-odotusten mukaisia, mutta yllätyksiäkin esiintyi. Eniten hajontaa työtyytyväisyyteen vaikuttavista asioista esiintyi vastuun kohdalla. Kolmen vastaajan mielestä vastuulla on erittäin vähäinen tai vähäinen vaikutus työtyytyväisyyteen, kun taas kolme muuta kokivat asian täysin päinvastoin. Tulos on tällä otannalla merkittävä ja kertoo siitä, kuinka työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät ovat yksilöllisiä. Vastuulla viitattiin tässä kontekstissa vastuullisten työtehtävien saamiseen ja vastuun kokemukseen työympäristössä työtyytyväisyyteen vaikuttavana tekijänä.

Hyvien henkilösuhteiden esimieheen ja työtovereihin koettiin vaikuttavan työtyytyväisyyteen lähes yksimielisesti suuresti tai vähintään kohtalaisesti. Työssä, jossa ollaan jatkuvasti tekemisissä ja yhteydessä työkavereiden kanssa, tulos ei ole lainkaan yllättävä. Vastaavasti työskentelyolosuhteilla, tunnustuksella ja työllä sinänsä oli useimpien vastaajien mielestä suuri tai erittäin suuri vaikutus työtyytyväisyyden kokemukseen. Työturvallisuus on useimmissa suomalaisissa yrityksissä tänä päivänä itsestäänselvyys, mutta haastattelujen perusteella turvallisuudesta huolehtiminen koettiin edelleen tärkeäksi vaikuttajaksi työtyytyväisyyteen valtaosan mielestä.

Aivan kuten tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa todettiin, palkka ei tässäkään tutkimuksessa osoittautunut erittäin merkittäväksi työtyytyväisyyden lähteeksi, vaikka kaikki vastaajat mainitsivatkin sen motivaatiotekijänä. Valtaosa vastaajista koki palkan työstä vain kohtalaiseksi vaikuttajaksi työtyytyväisyyteen. Palkan merkitys vaihteli henkilöittäin ilman selkeää yhteyttä työsuhteen keston tai kokemukseen alalta; haastattelujen pohjalta palkan merkitys oli täysin yksilöllistä.

Haastatteluissa nousi esiin monia näkemyksiä siitä, miten työtyytyväisyyttä voitaisiin parantaa ja työtyytymättömyyttä vähentää. Etenkin työajat ja työpaikan informaation kulku nousivat esille. Valtaosa haastateltavista oli sitä mieltä, että heidän työtyytyväisyyttä voitaisiin parantaa tekemällä muutoksia työaikoihin. Työajat tulisi ilmoittaa työntekijöille aikaisemmin, ja niiden tulisi olla tasapuolisemmat myyjien kesken. Vastaavasti työtyytymättömyys vähenisi ja työilmapiiri kohentuisi, jos kaikki työntekijät saisivat tehdä saman määrän töitä. Tämä on johdettavissa teoriaosassa käsiteltyyn oikeudenmukaisuuden kokemukseen, joka on työssä tärkeää organisaation tehokkuuden ja henkilöstön tyytyväisyyden kannalta. Provisiopalkkaisen myyjän palkka on vahvasti linkitetty tehtyyn työaikaan. Mitä enemmän myyntiaikaa kuukausitasolla on tarjolla, sitä todennäköisemmin ansainta on parempaa. Epävarmuus ja vaihtelut työajoissa ovat tästä syystä suuressa roolissa työtyytyväisyyttä arvioidessa.

Kodintekniikanmyyjän ammatissa informaatiotulva on valtava. Tietoa tuotteista, palveluista ja päivittäisistä juoksevista asioista tulee jatkuvasti, joten sujuva kommunikointi ja tiedon jalkauttaminen ovat ensisijaisen tärkeää. Vastaajien mielestä tiedonkululla ja sen toteutuksella on suuri vaikutus työtyytyväisyyteen. Haastattelussa kävi

ilmi, että tehtäväjako ja vastuualueita tulisi selkeyttää, sekä informaation jakoa parantaa ja johdonmukaistaa. Kaikki työntekijät eivät kokeneet tietävänsä mitä heiltä odotetaan ja mitä heidän työnkuvaansa kuuluu ydintehtävän, eli myyntityön lisäksi.

Esille nousi lisäksi muutokset palkitsemiseen työtyytyväisyyden parantamiseksi. Osan haastateltavien mielestä palkan pitäisi perustua siihen mitä tekee, eikä vain puhtaasti myyntiin. Tällä viitattiin esimerkiksi myymälän yleisen järjestyksen ja osastojen ylläpitoon, sekä erinäisiin asiakaspalvelutapahtumiin, jotka eivät ole suoraa myyntiä, kuten reklamaatioiden selvittely. Ongelmallista tällaisessa palkitsemisjärjestelyssä olisi työtehtävien mittaaminen, raportointi ja seuranta oikeudenmukaisuuden säilyttämiseksi. Muutaman vastaajan mielestä kaikilla samaa työtä tekevillä tulisi olla samantyyppiset työsuhteet. Tällä hetkellä kaikkiin vakituisessa työsuhteessa oleviin henkilöihin ei sovelleta samantyyppistä palkitsemismallia, minkä seurauksena on ollut työtyytyväisyyden aleneminen.

Vastauksista nähdään, että rahalliset palkkiot ja onnistumiset työssä olivat lähes yksimielisesti suuria tai erittäin suuria vaikuttajia työmotivaatioon. Valtaosa haastateltavista koki saavansa motivaatiota työhön juuri onnistumisten kautta. Myyntityössä onnistumiset voidaan nähdä kahdesta eri näkökulmasta: rahallisista ja aineettomista onnistumisten kokemuksista. Onnistunut myyntitapahtuma tarkoittaa usein sitä, että kaupan molemmat osapuolet jäävät tyytyväiseksi. Toisinaan onnistumisen kokemus voi olla vain puhtaasti rahallisesti kannattava kauppa myyjän näkökulmasta. Osa tutkimukseen vastannuista kertoi saavansa onnistumisen kokemuksia saadessaan käyttää omaa tietotaitoa ja myyntiosaamista johdattaessaan asiakasta haluttuun päämäärään.

Tutkimustulosten perusteella raha on kodintekniikanmyyjän ammatissa valtaosalle suuri tai erittäin suuri vaikutin työmotivaatioon. Tässä työssä henkilökohtainen työsuoritus vaikuttaa suoraan tuloihin. Yksinkertaistettuna myymällä enemmän oikeita tuotteita ja palveluja saa enemmän rahallista korvausta. Tästä syystä ei ole yllättävää, että rahapalkalle annettiin suuri painoarvo motivaatiotekijöitä arvioidessa. Aivan kuten työn teoriaosassa todettiin, yksi rahapalkkion toimivuuden edellytys on työntekijän havaitsema selkeä yhteys tehtyyn työsuoritukseen. Huippumyyjät saattavat kokea itse ansaitun korkeamman palkkansa myös eräänlaiseksi statussymboliksi.

Palkkaan liittyvästä tuloksesta voidaan päätellä, että realistisesti saavutettavissa oleva korvaus ei kaikille vastaajille ole riittävä siitä huolimatta, että omalla työpanoksellaan voi merkittävästi vaikuttaa rahallisen palkkion suuruuteen. Palkanmaksutiheyteen sen sijaan oltiin tyytyväisiä kaikkien paitsi yhden vastanneen mielestä. Eri mieltä olleen vastaajan parannusehdotuksena esitettiin, että palkka maksettaisiin kahdessa osassa kuukaudessa yhden sijaan.

Eniten hajontaa motivaatiotekijöitä mittaavissa vastauksissa ilmeni koulutus- ja kehittymismahdollisuuksien osalta. Mahdollisuuksia kouluttautua ja edetä ei vastausten pohjalta pidetty korkeana motivaation aiheuttajana keskimäärin. Koulutuksia järjestetään aika ajoin, mutta ne rajoittuvat pääasiassa tilaisuuksiin, joissa käydään läpi uusia tuotteita eri valmistajien edustajien johdolla. Kolme vastaajaa yhdeksästä kokivat kuitenkin kouluttautumisen- ja etenemismahdollisuuksien olemassaolon motivoivana.

Mielenkiintoisena voidaan pitää vastauksia vastuun vaikutuksesta työmotivaatioon. Valtaosa koki vastuun kohtalaiseksi tai suuremmaksi vaikuttimeksi työmotivaatioon, kun taas työtyytyväisyyttä kysyttäessä vastaukset jakautuivat täysin laidasta laitaan. Toisin sanoen vastuun saaminen motivoi henkilöstöä, muttei vaikuta työtyytyväisyyteen samassa määrin kaikkien vastaajien kohdalla.

Arvostus työyhteisössä koettiin lähes yksipuolisesti suurena tai erittäin suurena vaikuttajana motivaatioon. Jokaisella henkilöllä on oma käsitys arvostuksen määritelmästä ja sen kokemuksesta. Arvostuksen saaminen kulkee käsikädessä palautteen saamisen kanssa. Palautteen saamisen osalta vastaukset jakautuivat huomattavasti enemmän ja painottuivat suuren ja kohtalaisen suuren merkityksen välille työmotivaatiota arvioidessa.

Kysyttäessä joustavien työaikojen vaikutusta motivaatioon kävi ilmi, että valtaosa kokee joustavuuden merkittäväksi motivaatiotekijäksi. Rauman toimipisteen työntekijät eivät työn luonteen, pyhäpäiväaukiolojen ja työntekijöiden määrän vuoksi pääse paljolti vaikuttamaan omiin työaikoihinsa. Töissä ollaan sesonkien ja kiireen sanelemana. Myynti- ja asiakaspalvelutyö on aika ajoin erittäin hektistä, joka lisää oman stressitekijän työhön. Tästä syystä työajat ovat yksi suurin kiistelyn kohde sisäisesti.

Vastaajille annettiin mahdollisuus tuoda esiin myös muita motivoivaksi koettuja palkitsemiskeinoja haastatteluissa. Motivoivaksi koettiin esimerkiksi lisäpalkkiot hyvistä suorituksista, korvaus myös myynnistä katteellisten tuotteiden lisänä, vastuuasioiden hoitamisesta saatavat lisät palkkaan, myyntikilpailut, henkilökuntaostoedut ja tuotevalmistajien bonukset tavoitteiden täytyttyä.

Palkitsemisjärjestelmään oltiin keskimäärin kohtalaisen tyytyväisiä. Järjestelmää kuvailtiin toimivaksi ja hyväksi työntekijöille, jotka ovat myyntityössään hyviä ja paljon katetta tekeviä, mutta huono paljon käytännön asioita hoitaville. Järjestelmän koettiin palkitsevan tehdystä työstä; yksinkertaistettuna myymällä enemmän saa enemmän. Järjestelmä tuo kuitenkin esiin myyntityön varjopuolia. Osan haastateltavien mielestä nykyinen palkitsemisjärjestelmä pakottaa myymään tuotteita ja palveluja joita ei muuten välttämättä haluaisi myydä. Näin toimitaan organisaation kannattavuuden ja oman henkilökohtaisen palkkion vuoksi.

Kaikki vastaajat odottivat saavansa palautetta lähimmältä esimieheltä. Valtaosa vastaajista odotti saavansa palautetta lisäksi asiakkailta ja kollegoilta. Vain yksi odotti saavansa palautetta yrityksen johdolta. Tulos kertoo organisaation hierarkkisesta rakenteesta. Myyjät kokevat olevansa irrallaan organisaation johdosta ja hallinnosta. Informaatio ja palaute jalkautetaan ylhäältä alaspäin aina itseään yläpuolella olevan esimiehen toimesta. Tämän osalta Expert edustaa hieman perinteistä organisaatorakennetta.

Epäoikeudenmukaisuuden kokemusta aiheuttivat työntekijöiden erilaiset asemat, vastualueet ja niiden epäselvyys työssä. Vastuualueettomat myyjät saavat myydä ajallisesti enemmän, kun vastuutehtävien hoitamiseen ei kulu samalla tavalla aikaa. Epäoikeudenmukaisuuden kokemusta aiheutti myös se, että myyntityöstä poikkeavien tehtävien jakautuminen on epätasaista. Lisäksi koettiin, että organisaation yhteiset myyntikilpailut on usein heikosti suhteutettu myymälän kokoon ja asiakasmääriin nähden. Lähimmältä esimieheltä ei tulosten mukaan saada riittävästi palautetta. Vain kolme vastaajaa yhdeksästä koki saavansa lähes riittävästi palautetta lähimmältä esimiehlään. Lähimmältä esimieheltä saadun palautteen rakentavuudesta oltiin kuitenkin lähes yksimielisiä. Seitsemän vastaajista oli sitä mieltä, että esimieheltä saatu palaute on rakentavaa, kahden vastaajan mielestä ei ollut.

Palautetta koettiin saavan kollegoilta vaihtelevasti. Osa vastaajista koki, ettei kaipaa enempää palautetta kollegoilta, kun taas toinen joukko toivoi saavansa sitä merkittävästi enemmän. Jälleen havaitaan, ettei ääripään vastauksia ilmennyt, mistä voidaan todeta, että palautteen annossa on myös työkavereiden keskuudessa parannettavaa. Vastaajista kolme oli sitä mieltä, että kollegoilta saatu palaute on rakentavaa, neljän mielestä ei ole ja kaksi ei osannut tarkkaa sanoa tai palautteen rakentavuus on vaihtelevaa. Huomiota herättää se, että lähes puolet työntekijöistä koki työkavereilta saadun palautteen olevan jotain muuta kuin rakentavaa. Ihmissuhteet ja yleinen ilmapiiri työpaikalla vaikuttaa myös palautteen antoon ja sen laatuun; jotkut tulevat toisten kanssa paremmin toimeen kuin toiset. Haastattelujen ja oman kokemuksen perusteella Raurman myymälän ilmapiiri on kuitenkin yleisesti arvioiden hyvä.

Asiakaspalautteen tuloksesta voidaan todeta, että kun asiakas antaa palautetta, palaute annetaan useimmiten aiheesta ja rakentavasti. Monesti palautetta annetaan erityisen hyvin sujuneista kaupoista ja kiitellään asiantuntevasta palvelusta. Väliin mahtuu myös erinäisistä syistä aiheutunutta negatiivista palautetta. Usein näissä tapauksissa syy ei ole suorainaisesti myyjän, vaan palaute on annettu esimerkiksi normaalia pidemmän tavaran toimitusajan johdosta.

Kysyttäessä haastateltavilta, miten palautteen antoa voitaisiin organisaatiossa kehittää, nousi esille useita rakentavia ajatuksia. Lähes kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä henkilökohtaisten kehityskeskusteluiden puutteesta. Henkilökohtaiset tavoitteet olivat monelle epäselvät ja tähän toivottiin parannusta. Myyjäkohtaisten tavoitteiden täyttymisestä voitaisiin myös palkita kohdennetusti, mikä saattaisi motivoida parantamaan työsuoritusta. Yrityksen nettisivuille toivottiin palauteosiota, johon esimerkiksi kuittinumeron avulla saisi kohdennettua palautteen juuri kyseistä asiakasta palvelleelle myyjälle. Henkilökohtainen palaute on yleistä organisaatiolle annettua palautetta tärkeämpää asiakaspalvelijan näkökulmasta.

Kysyttäessä ovatko organisaation tavoitteet vastaajille selviä, vastasivat kaikki yksimielisesti olevan. Organisaatio on tuloksen perusteella onnistunut jalkauttamaan tavoitteensa kivijalkamyymälöihin. Yllätyksellisesti henkilökohtaiset tavoitteet olivat

sen sijaan epäselviä yli puolelle vastaajista. Tällä osa-alueella on selkeästi parantamisen varaa Rauman tulosityksikössä. Kodintekniikanmyyjä saa päivätyössään paljon jatkuvaa palautetta asiakaspalvelu- ja myyntitapahtumissa. Halutun mukaista palautetta ei vastausten perusteella silti saada täysin riittävästi. Jotkut myyjät kokevat saavansa palautetta asiakkailta toisia enemmän johtuen tietynlaisesta karismasta, ulospäinsuuntautuneisuudesta tai myyntityylistä.

Palkitsemisjärjestelmän vaikutusta asiakaspalvelukäyttäytymiseen selvitettyä vain kaksi vastaajista koki, että palkitsemisjärjestelmä ohjaa asiakkaan edun tavoitteluun edes kohtalaisella tasolla. Seitsemän vastaajista olivat sitä mieltä, että järjestelmä ohjaa myyjän henkilökohtaisen edun tavoitteluun. Tulos on myyjän näkökulmasta tarkasteltuna odotusten mukainen, mutta herättää huolestuttavia kysymyksiä asiakaslähteisestä näkökulmasta.

Kysyttäessä haastateltavilta, miten palkitsemisjärjestelmän vaikutukset näkyvät asiakaspalvelussa, olivat vastaukset yllättävän yhtenäisiä. Tulosten perusteella järjestelmä painottaa myymään mieluummin sitä, mitä myyjä haluaa asiakkaan tarpeista välittämättä. Toinen seuraus on se, että myyjillä on kiire päästä kiinni maksaviin asiakkaisiin ja oikomista tapahtuu välillä esimerkiksi huolto- tai ongelmatilanteissa. Aika ajoin palkitsemismalli aiheuttaa hektisen kilpailuilmapiirin myyjien kesken. Tämän johdosta asiakaspalvelu voi heikentyä. Myyjän näkökulmasta asiakkaat, jotka tulevat vain kulluttamaan aikaa ilman ostohaluja aiheuttavat ajoittaista turhautumista.

Toisaalta provisiomalli pakottaa myyjää aktiivisuuteen ja yleensä hyvin palveltu asiakas on myös järkevä kauppa sekä itselle että yritykselle. Katteellisten tuotteiden ja palveluiden myynti on kuitenkin kannattavan yrityksen edellytys ja täytyy muistaa, että organisaatiolle ja myyjälle kannattavan tuotteen tai palvelun myyminen on usein myös asiakkaalle mieluisa ja oikea vaihtoehto, vaikka palkitsemisjärjestelmä sen valintaan ohjaisikin. Arvoristiriidat ovat asia, joiden parissa jokainen myyjä joutuu painimaan. Jokaisella henkilöllä on oma arvomaailmansa ja moraalit, mikä tekee asiasta hyvin yksilöllistä aivan kuten palkitsevuuden kokemuksestakin.

9 YHTEENVETO JA POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää nykyisen palkitsemisjärjestelmän toimivuus ja sen vaikutukset työmotivaation syntymiseen organisaatiossa Expert ASA Oy. Tutkimuksessa tarkasteltiin työtyytyväisyyttä sekä suhtautumista palkitsemisjärjestelmään ja selvitettiin, miten eri palkitsemiskeinot motivoivat myyjähenkilöstöä. Tavoitteena oli lisäksi selvittää palkitsemisjärjestelmän nykytila ja luoda organisaatiolle kehitysideoita tutkimustulosten pohjalta. Opinnäytetyön tarkoituksen toteuttamiseksi tutkimus suunniteltiin huolella ja tiedon keruu hoidettiin perusteellisesti yhdistämällä kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä.

Yksiselitteistä manuaalia täydellisestä palkitsemisesta ja työmotivaatiosta ei vielä tämänkään tutkimuksen pohjalta päästä rakentamaan, mutta tutkimustulokset tuottivat arvokasta ja mielenkiintoista tietoa osoittaen todeksi myös motivaatioteorioiden väittämiä. Kokonaispalkitseminen Expert-organisaatiossa muodostui laajasta sekoitelmasta aineettomia ja aineellisia palkitsemiskeinoja.

Tutkimuksesta kävi ilmi, että kodintekniikanmyyjät motivoituvat onnistuneista myyntitapahtumista ja asiakaskohtaamisista. Hyvien henkilösuhteiden olemassaolo ja ylläpitäminen työkavereihin ja esimieheen koettiin tärkeinä työilmapiirin kannalta. Rahallisella korvauksella on myyjän ammatissa suuri merkitys työmotivaatioon, mutta se ei yksinään ole työtyytyväisyyden lähde. Onnistuneet kaupat aikaansaavat työmotivaatiota suuremman provision toivossa, mutta ennen kaikkea ne tyydyttävät itsensä toteuttamisen tarpeita. Valtaosaa vastaajista motivoi nimenomaan aikaan saatu vaikutus asiakaspalvelutapahtumissa oman työpanoksen johdosta.

Koulutus- ja etenemismahdollisuuksia ei pidetty erityisen tärkeinä, mutta osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksille annettiin enemmän painoarvoa työmotivaatiota arvioi-
dessa. Selkeinä motivaatiota alentavina ongelmina nähtiin epäoikeudenmukaisuuden kokemukset, joita aiheuttivat muun muassa työntekijöiden erilaiset asemat, työajat, vastualueiden määrittely ja niiden epäselvyys työssä. Joidenkin vastaajien mielestä merkittävä vaihtelu työajoissa aiheuttaa sen, että työhön on vaikea motivoitua pitkällä

aikavälillä epävarmuuden vallitessa jo muutenkin erittäin suorituspohjaisessa toimeentulomallissa. Palautteen antamisessa koettiin selvästi olevan parantamisen varaa. Palautetta ei koettu saatavan kaikilta osapuolilta riittävästi, eikä sen koettu usein olevan rakentavaa. Lisäksi informaation kulku ja toimenpiteet sen parantamiseksi koettiin riittämättömiksi.

Organisaation tuloshakuisuus ohjaa tietynlaiseen myyntikäyttäytymiseen, mikä sen sijaan aiheutti lähes kaikkien vastaajien keskuudessa arvostiriitoja ja moraalisia ongelmia päivätyössä. Myyjän omat arvot eivät aina kohtaa organisaation tarpeiden kanssa tai palvele asiakkaan tarpeita, minkä johdosta arvostiriitoja syntyy. Arvostiriitojen esiintymisen määrässä ja vakavuudessa oli paljon vaihtelua, mutta yleisesti ottaen ilmiö on merkittävä ja myyjien keskuudessa tiedostettu.

Tutkimuksen alussa asettamiini tutkimusongelmiin ei kaikkiin täysin suoria vastauksia saatu, mutta tulokset ovat luettavissa rivien välistä. Tutkimus toi esille työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä ja osoitti niiden merkityksen. Organisaation palkitsemisjärjestelmä, sen luomat haasteet ja vaikutukset yrityksen tuloksellisuuteen eivät myöskään jääneet huomiotta tutkimuksessa. Tuloksista on nähtävissä, että palkitsemisjärjestelmä ohjaa myyntihenkilöstöä tietynlaiseen toimintaan, joka ei aina ollut asiakkaan edun mukaista ja oli osasy syy arvostiriitojen muodostumiseen. Palkitsemiseen oltiin kuitenkin pääosin tyytyväisiä myyjien keskuudessa. Oikeudenmukaisuuden kokemus osoittautui selkeimmäksi työmotivaatiota alentavaksi tekijäksi tämän tutkimuksen tuloksia arvioidessa.

Kokonaisuutta arvioiden Expert Rauman toimipisteen myyntihenkilöstön työtyytyväisyys ja työmotivaatio ovat kohtalaisen hyvällä tasolla. Motivaatioon vaikuttavia osatekijöitä tuli tutkimuksessa ilmi lukuisia. Tarkasteltaessa opinnäytetyön tuloksia voidaan todeta, että palkitseminen ja työmotivaatio ovat ilmiönä monimuotoinen kokonaisuus yksilöllisiä arvoja ja asenteita. Toivon, että tämä opinnäytetyö antoi hyvän yleiskuvan työmotivaatiosta, palkitsemisesta ja niiden suhteesta. Olisi hienoa, jos tutkimuksen tuloksista on apua tulevaisuuden palkitsemisjärjestelmän kehittämiseksi.

Tutkimusta tehdessäni minun piti ottaa huomioon oma roolini sekä tutkijana että organisaation työntekijänä, jotta tutkimuksen luotettavuus säilyisi. Pyrinkin asettumaan

heti tutkimuksen alkuvaiheessa asemaan, jossa ainoastaan observoin tuomatta esiin omia mielipiteitä tutkittaviin asioihin. Onnistuin mielestäni pitämään neutraalin tutkijan roolin läpi opinnäytetyön, vaikka alitajuntaista vaikutusta lopputulokseen onkin vaikeaa arvioida itse. Olen opinnäytetyöhöni tyytyväinen suunnitellun aikataulun venymisestä huolimatta. Alkuperäistä pidempi kirjoitusaika antoi mahdollisuuden muokata ja kehittää työtä paremman lopputuloksen aikaansaamiseksi.

Jatkotutkimusvaihtoehtona ehdotan vastaavanlaisen tutkimuksen toteuttamista toisessa Expert ASA Oy:n myymälässä. Vertailemalla tuloksia selviäisi missä määrin Rauman tulosityksikön vastaukset poikkeavat toisen paikkakunnan myymälän henkilökunnan mielipiteistä. Saatujen tulosten eroja ja yhtäläisyyksiä tutkimalla saataisiin kattavampi ja luotettavampi malli koko organisaation tilanteesta ja voitaisiin luoda vahvempia argumentteja mahdollisten epäkohtien korjaamiseksi.

LÄHTEET

Alasuutari, P. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Duunitori www-sivut. Viitattu 10.11.2016. <https://tyoelama.duunitori.fi/>

Eduskunta 2014. Sisäinen motivaatio - Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Viitattu 23.2.2017. https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf

Great Place to Work www-sivut. Viitattu 12.8.2016. <http://www.greatplacetowork.com>

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti: Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Helsinki: WSOY.

Handolin, V-V. 2009. Työn pitää tuntua palkitsevalta. Talouselämä 8.5.2009. Viitattu 27.9.2016 <http://www.talouselama.fi/>

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S., Remes, S. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Helsinki: Infor Oy

Lämsä, A. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy

Mustaranta, M. 2015. Palkitseminen on yleistynyt työpaikoilla – teollisuus-yrityksessä jaetaan perjantai-pulloja. Helsingin Sanomat 8.3.2015. Viitattu 9.3.2016. <http://www.hs.fi>

Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Helsinki: WSOY

Robbins, S & Judge, T. 2009. Organizational Behavior. New Jersey: Prentice-Hall

Rossi, A. 2012. Kulttuuristrategia. Helsinki: Helsingin Kamari Oy

Salo, I. 2015. Palkitseminen on taitolaji. Talouselämä 28.5.2015. Viitattu 9.3.2016. <http://www.talouselama.fi>

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum

Sistonen, S. 2011. Johdon palkitseminen. Espoo: Boardman.

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita

Syvänperä, O. & Turunen, L. 2014. Palkkavuosi. Helsinki: Edita.

Toikka, V. 2015. Näin löydät sisäisen motivaation. Talouselämä 26.8.2015. Viitattu 25.7.2016. <http://www.talouselama.fi>

Vartiainen, M. & Kauhanen, J. 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: WSOY.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Kyselylomake myyntihenkilöstölle

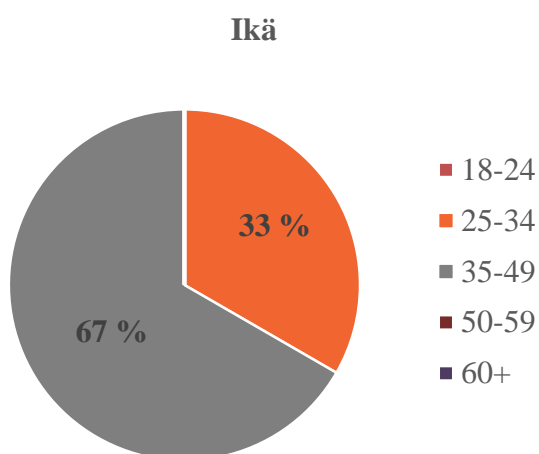
Palkitsemisjärjestelmän toimivuus ja sen vaikutus työmotivaatioon yrityksessä Expert Asa Oy. Vastaukset ovat nimettömiä ja aineistoa käsitellään luottamuksellisesti.

Taustatiedot

1. Vastaajien ikäjakauma:

(9 vastausta)

Vastaajista 33 % oli 25-34 vuotiaita ja 67 % 35-49 vuotiaita.



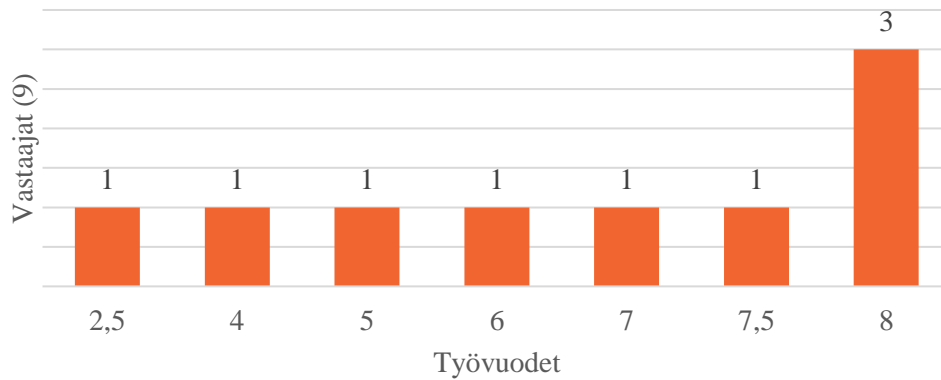
2. Vastaajan työtehtävä:

Myyjä 1
Myyjä 2
Myyjä 3
Myyjä 4
Myyjä 5
Myyjä 6
Myyjä 7
Apulaismyymäläpäällikkö (8)
Myymäläpäällikkö (9)

3. Työsuhteen kesto nykyisessä työpaikassa (vuosina)

(9 vastausta)

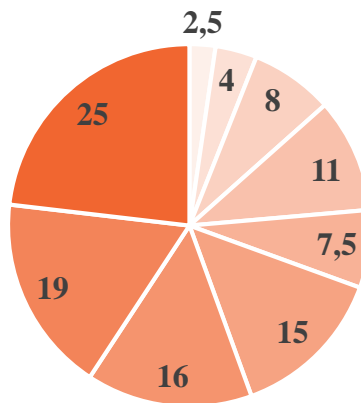
Työsuhteen kesto nykyisessä työpaikassa



4. Vastaajien kokemus alalta (vuosina)

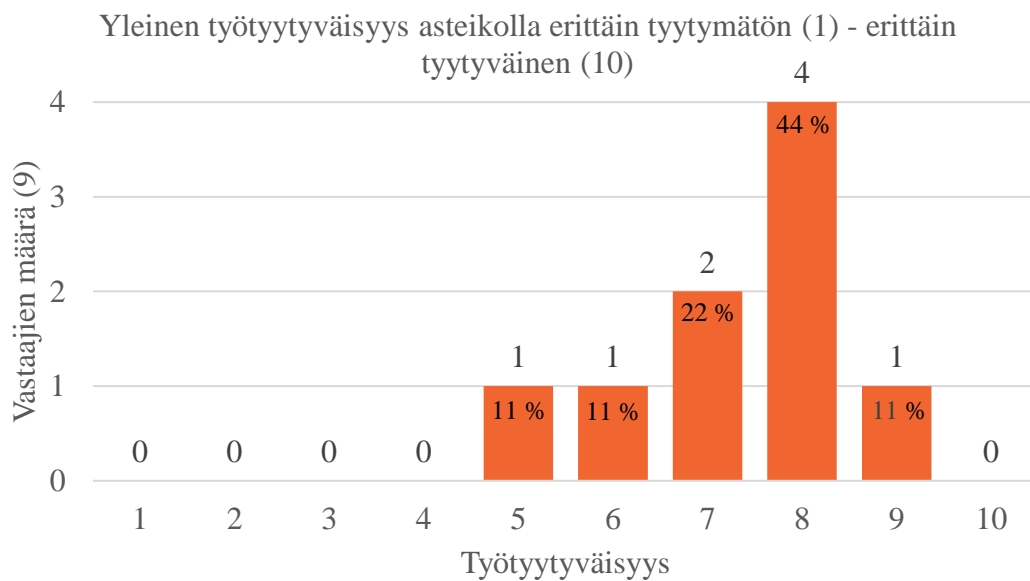
(9 vastausta)

- 2,5
- 4
- 8
- 11
- 7,5
- 15
- 16
- 19
- 25



Yleinen tyytyväisyys

5. Arvioi tyytyväisyyttäsi asteikolla erittäin tyytymätön (1) - erittäin tyytyväinen (10)



Työtyytyväisyysmatriisi

6. Miten arvioisit seuraavien asioiden merkitystä työtyytyväisyyteen?

Asia	Erittäin vähäinen	Vähäinen	Kohtalainen	Suuri	Erittäin suuri	ka.
Tunnustus tehdystä työstä	0 (0 %)	0 (0 %)	4 (44 %)	3 (33 %)	2 (22 %)	3,8
Saavutukset työssä	0 (0 %)	1 (11 %)	5 (56 %)	3 (33 %)	0 (0 %)	3,2
Kasvu- ja kehitysmahdollisuudet	0 (0 %)	2 (22 %)	3 (33 %)	4 (44 %)	0 (0 %)	3,2
Vastuu	1 (11 %)	2 (22 %)	3 (33 %)	2 (22 %)	1 (11 %)	3
Työ sinänsä	0 (0 %)	0 (0 %)	3 (33 %)	4 (44 %)	2 (22 %)	3,9
Henkilösuhteet esimieheen	0 (0 %)	0 (0 %)	5 (56 %)	4 (0 %)	0 (0 %)	3,4
Henkilösuhteet työtovereihin	0 (0 %)	0 (0 %)	4 (44 %)	5 (56 %)	0 (0 %)	3,6
Työskentelyolosuhteet	0 (0 %)	0 (0 %)	2 (22 %)	7 (78 %)	0 (0 %)	3,8
Palkka	0 (0 %)	1 (11 %)	6 (67 %)	2 (22 %)	0 (0 %)	3,1
Työturvallisuus	0 (0 %)	0 (0 %)	3 (33 %)	5 (56 %)	1 (11 %)	3,8

7. Muu, mikä?

(2 vastausta)

Työajat
Paikallinen vaikutusmahdollisuus

8. Millä tavoin sinun työtyytyväisyyttäsi voitaisiin parantaa?

7 vastausta

Työaikojen ilmoittaminen aiemmin ja muutenkin tiedonkulun parantaminen myyjille
Tasapuolinen tehtävienjako ja palkka sen mukaan mitä tekee, ei vain myynnistä
Kannustavampi palkkausjärjestelmä
Lisää palkkaa hyvin tehdystä työstä tms. palkitsevaa palkkausta
Normaaleilla työtunneilla ja paremmalla palkkauksella
Mahdollisuus vaikuttaa asioihin omassa myymälässä paikallisten tarpeiden mukaan
Selkeämpää informaatiota muutoksista. Informaation välitys yleensäkin

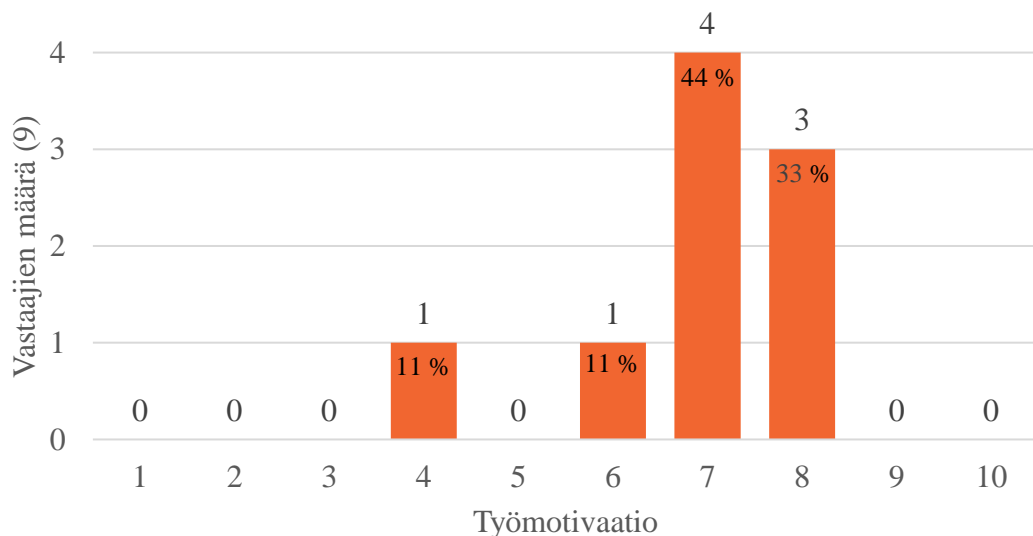
9. Millä tavoin sinun työtytyymättömyyttä voitaisiin vähentää?

(7 vastausta)

Selkeyttämällä vastuualueita ja kertaamalla kenen kuuluu tehdä mitään
Työvuorojen järjeistäminen
Enemmän vapaa-aikaa
Työvuorot
Jokainen tekisi saman määrän työtä
Sanelupolitiikka
Huono esimies, palkkauksen heikentyminen, epämukavat työkaverit

10. Arvioi työmotivaatiotasi asteikolla 1-10 (Akselilla (1) ollessa heikoin, (10) ollessa korkein)

Yleinen työmotivaatio asteikolla erittäin vähäinen motivaatio (1) - erittäin korkea motivaatio (10)



11. Mitkä asiat motivoivat sinua eniten työssäsi?

(7 vastausta)

Hyvän myynnin/palkan tekeminen. Osaston hyvä kunto ja sen ylläpito
Raha
Raha, henkilökuntaedut
Onnistumiset mm. liittymäpuolella
Palkkaus, erilaiset ihmiset, työtoverit (kilpailu) ja oppiminen
Onnistuminen/palkka
Onnistumiset, hyvästä työstä tehty palaute

Työmotivaatiomatriisi

12. Miten arvioisit seuraavien asioiden merkitystä motivaatioon?

(9 vastausta)

Asia	Erittäin vähäinen	Vähäinen	Kohtalainen	Suuri	Erittäin suuri	ka.
Työn sisältö	0 (0 %)	0 (0 %)	3 (33 %)	5 (56 %)	1 (11 %)	3,8
Rahalliset palkkiot	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (11 %)	4 (44 %)	4 (44 %)	4,3
Henkilöstö- ja työ- suhde-edut	0 (0 %)	0 (0 %)	4 (44 %)	5 (56 %)	0 (0 %)	3,6
Joustavat työajat	0 (0 %)	0 (0 %)	3 (33 %)	4 (44 %)	2 (22 %)	3,9
Onnistumiset	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	5 (56 %)	4 (44 %)	4,4
Vastuu	0 (0 %)	0 (0 %)	5 (56 %)	3 (33 %)	1 (11 %)	3,6
Arvostus	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (11 %)	5 (56 %)	3 (33 %)	4,2
Palautteen saaminen	0 (0 %)	1 (11 %)	2 (22 %)	5 (56 %)	1 (11 %)	3,7

Koulutus- ja kehitysmahdollisuudet	0 (0 %)	2 (22 %)	4 (44 %)	2 (22 %)	1 (11 %)	3,2
Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet	0 (0 %)	1 (11 %)	3 (33 %)	4 (44 %)	1 (11 %)	3,6
Työpaikan sosiaaliset- ja virkistystapahtumat	0 (0 %)	0 (0 %)	5 (56 %)	3 (33 %)	1 (11 %)	3,6

13. Muu, mikä?

(0 vastausta)

14. Mitä muita palkitsemistapoja kokisit henkilökohtaisesti palkitsevina?

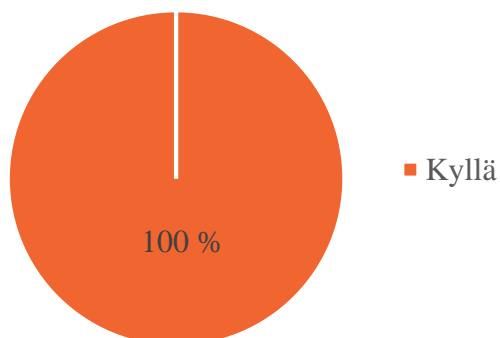
(5 vastausta)

Extra palkintoja hyvistä suorituksista. Esim. Viinipullo tai lahjakortti
Korvaus myös myynnistä, ei vain katteesta, niin ettei vaihtoehto pienennä nykyisiä tuloja. Myös tehdystä työstä pitäisi saada rahaa, ei vain myynnistä
Vastuuasioiden hoitamisesta saatavat lisät palkkaan
Myyntikilpailut, bonukset koko liikkeen onnistumisista
Tuotevalmistajien bonukset tavoitteiden täytyttyä

15. Tiedätkö mistä osista palkitsemisjärjestelmä koostuu? (mistä eri asioista sinua palkitaan)

(9 vastausta)

Kaikki vastanneet tunsivat tietävänsä mistä osista palkitseminen koostuu.



16. Kuinka tyytyväinen olet nykyiseen palkitsemisjärjestelmään kokonaisuudessaan? (Akselilla (1) ollessa ”erittäin tyytymätön”, (10) ollessa ”erittäin tyytyväinen”)

(9 vastausta)



17. Miten kuvailisit nykyistä palkitsemisjärjestelmää?

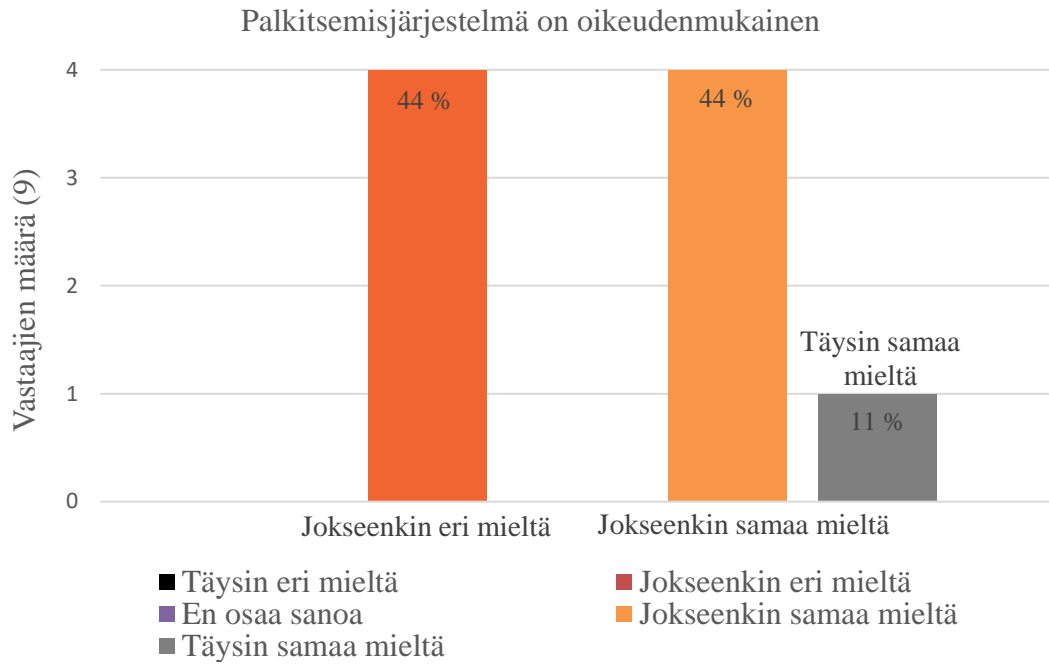
(7 vastausta)

Toimiva on
Ei motivoi kasvattamaan yrityksen liikevaihtoa
Paljon katetta tekeväälle hyvä, paljon käytännön asioita hoitavalle huono.
Pakottaa välillä myymään tuotteita, joita muuten en myisi
Suurelta osin toimiva. Tehdystä työstä saa ansaitsemansa palkkion
Myymällä enemmän saat enemmän. Työ pitää sisällään muutakin kuin myyntiä
KK-palkka, provisio, myyntikisat, työsuhde-edut, palaute muilta

18. Koetko palkitsemisjärjestelmän oikeudenmukaiseksi?

(9 vastausta)

Vastaajista 4 oli jokseenkin eri mieltä, 4 jokseenkin samaa mieltä ja 1 täysin samaa mieltä väittämään *Palkitsemisjärjestelmä on oikeudenmukainen.*



19. Jos koet palkitsemisjärjestelmän epäoikeudenmukaiseksi, perustele vastauksesi

(3 vastausta)

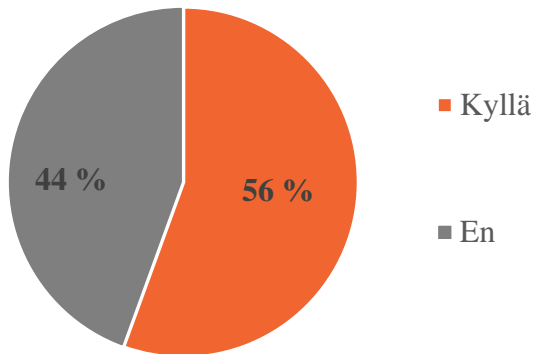
Vastualueettomat saavat myydä koko ajan
Vain myyntiluvut ratkaisevat
Myyntikisat lähinnä, enemmän suhteuttamista myymälän kokoon ja asiakasmääriin nähden

20. Oletko palkkaasi tyytyväinen?

(9 vastausta)

56 % vastaajista olivat palkkaansa tyytyväisiä, 44 % vastaajista eivät olleet.

Oletko palkkaasi tyytyväinen?

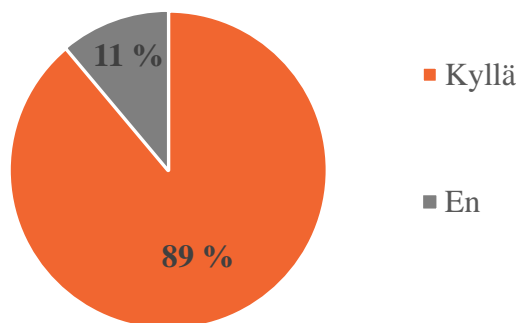


21. Oletko tyytyväinen nykyiseen palkanmaksutiheyteen?

(9 vastausta)

89 % vastaajista olivat tyytyväisiä nykyiseen palkanmaksutiheyteen, 11 % vastaajista eivät olleet.

Oletko tyytyväinen nykyiseen palkanmaksutiheyteen?



22. Jos voisit muuttaa palkanmaksutiheyttä, kuinka usein haluaisit, että palkka maksettaisiin?

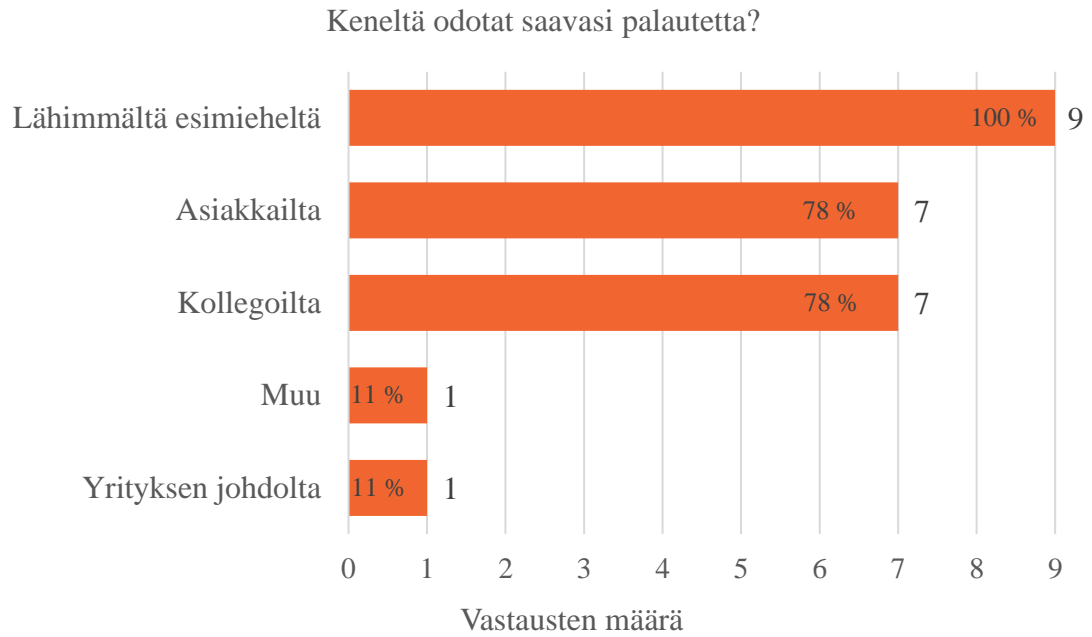
(3 vastausta)

Kerran kuussa on hyvä
2 kertaa/ kk
Kerran kk hyvä

23. Keneltä odotat saavasi palautetta?

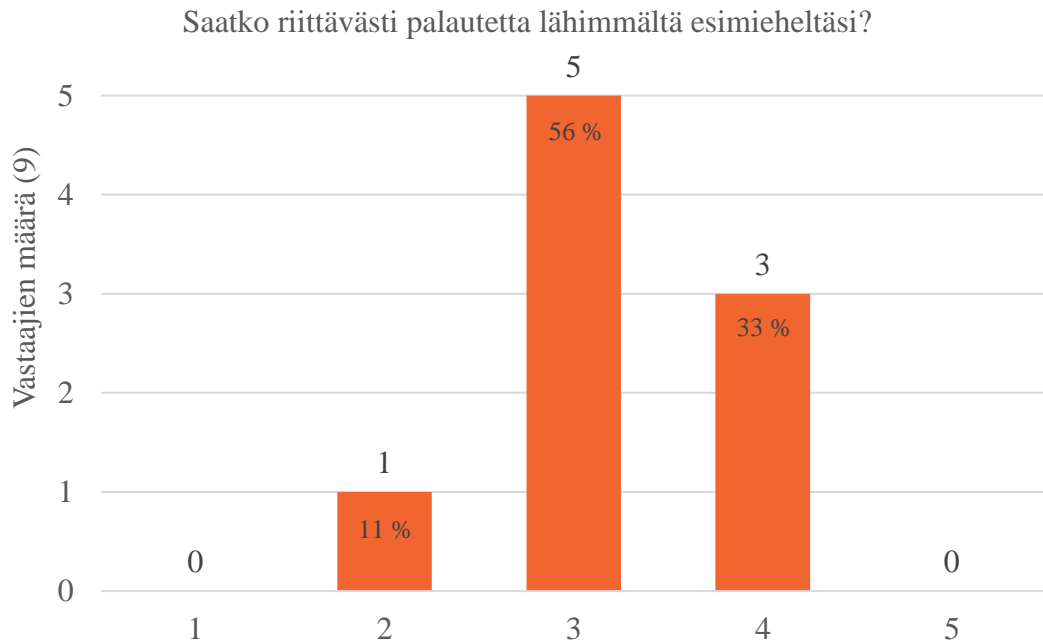
(9 vastausta)

Kaikki vastanneista odottivat saavansa palautetta lähimmältä esimieheltään ja suurin osa vastanneista odotti saavansa palautetta lisäksi asiakkailta ja kollegoilta.



24. Saatko riittävästi palautetta lähimmältä esimieheltäsi? (Akselilla (1) tarkoittaa "toivoisin saavani enemmän palautetta", (5) "saan palautetta riittävästi")

(9 vastausta)

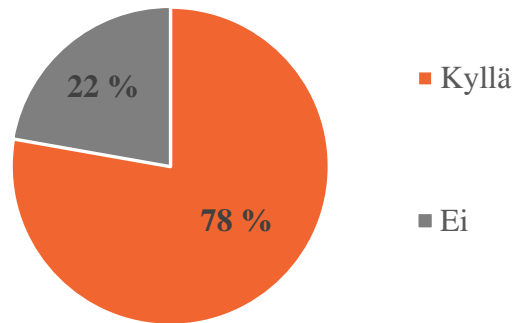


25. Onko esimieheltä saatu palaute rakentavaa?

(9 vastausta)

78 % vastaajista oli sitä mieltä, että esimieheltä saatu palaute on rakentavaa, 22 % ei ollut.

Oletko esimieheltä saatu palaute rakentavaa?



26. Saatko riittävästi palautetta kollegoiltasi?

(9 vastausta)

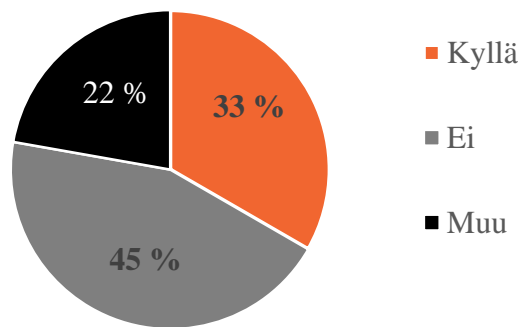


27. Onko kollegoilta saatu palaute rakentavaa?

(9 vastausta)

33 % vastaajista oli sitä mieltä, että kollegoilta saatu palaute on rakentavaa, 45 % mielestä ei ole. 22 % vastaajista ei osannut tarkkaa sanoa tai palautteen rakentavuus on vaihtelevaa.

Oletko kollegoilta saatu palaute rakentavaa?



28. Saatko riittävästi palautetta asiakkailta?

(9 vastausta)

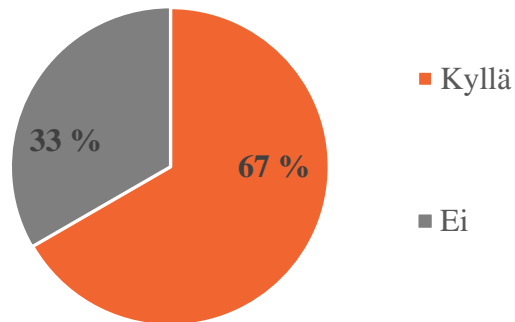


29. Onko asiakkailta saatu palaute rakentavaa?

(9 vastausta)

Vastaajista 67 % oli sitä mieltä, että asiakkailta saatu palaute on rakentavaa, 33 % ei ollut.

Oletko asiakkailta saatu palaute rakentavaa?



30. Miten palautteen antoa voitaisiin mielestäsi kehittää?

(4 vastausta)

Nettisivuille palauteosio johon, vaikka kuittinumerolla saisi kohdistettua palautteen oikealle myyjälle

Henkilökohtaiset tavoitteet ja niistä palkitseminen. tiedonhaku yrityksen sisäisistä asioista helpommaksi - intra siis paremmaksi

Henkilökohtaisilla palautekeskusteluilla 1-2krt vuodessa

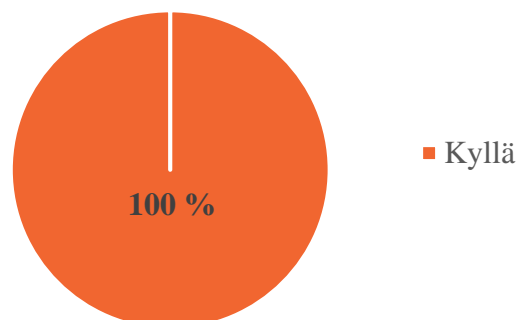
Henkilökohtaiset palaverit esimiehen kanssa, jossa tehtäisiin selväksi myymälän kk-tavoitteet sekä omat yksilölliset tavoitteet ja keskittymiskohdat

31. Ovatko organisaation tavoitteet sinulle selviä?

(9 vastausta)

Organisaation tavoitteet olivat kaikille vastaajille selvät.

Ovatko organisaation tavoitteet sinulle selviä?

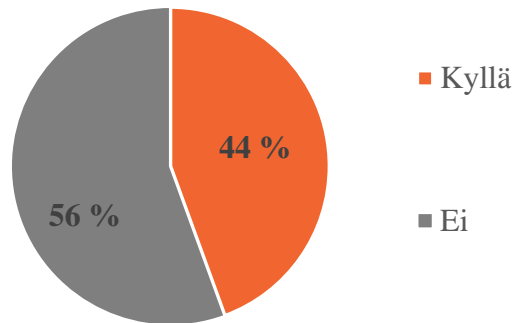


32. Ovatko henkilökohtaiset tavoitteet sinulle selviä?

(9 vastausta)

Henkilökohtaiset tavoitteet olivat selviä 44 % ja epäselviä 56 % vastaajista.

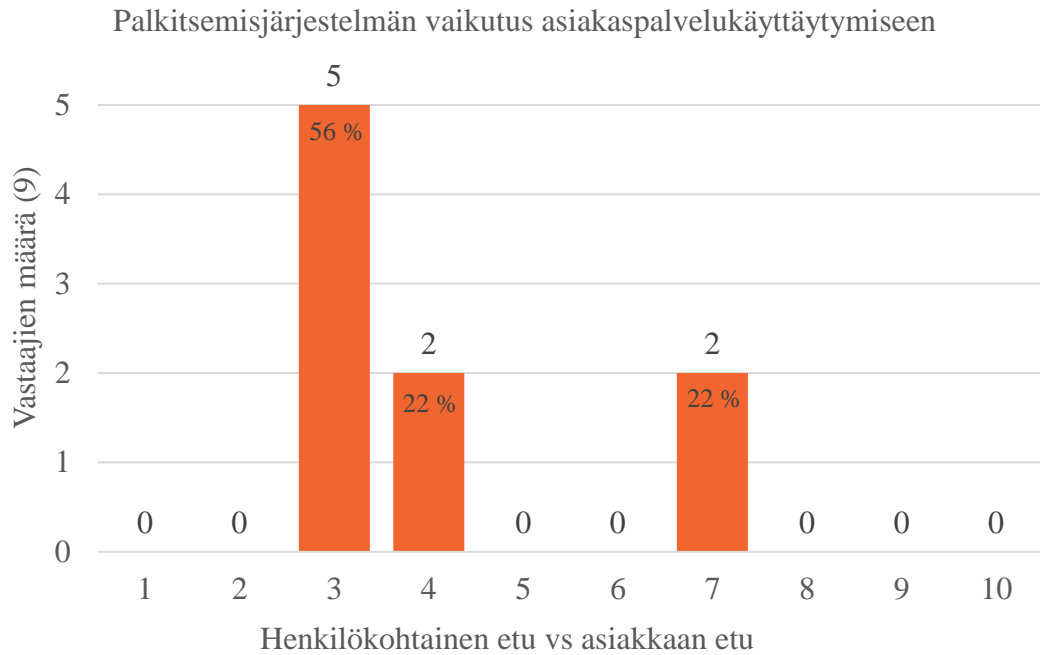
Ovatko henkilökohtaiset tavoitteet
sinulle selviä?



33. Arvioi nykyisen palkitsemisjärjestelmän vaikutusta asiakaspalvelukäyttäytymiseen myyjän näkökulmasta (ohjaako palkitseminen oman vai asiakkaan edun tavoitteluun)

(9 vastausta)

(Akselilla (1) tarkoittaa sitä, että järjestelmä ohjaa 100 % vain henkilökohtaisen edun tavoitteluun. Akselin keskikohta (5) tarkoittaa tasapainoa. (Järjestelmä on neutraali molempien etujen kannalta) (10) sen sijaan tarkoittaa sitä, että järjestelmä ohjaa 100 % vain asiakkaan edun ajamiseen.)



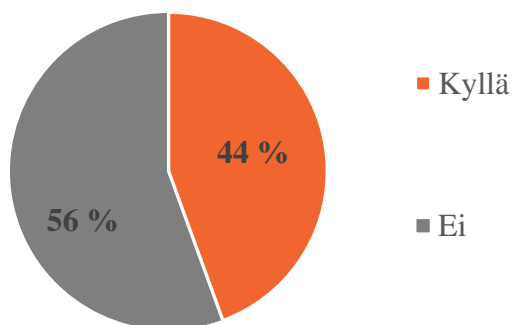
Valtaosa vastanneista koki palkitsemisjärjestelmän ohjaavan myyjän oman edun tavoitteluun.

34. Aiheuttaako palkitsemisjärjestelmä sinulle arvostiriitoja? (esimerkiksi tunnetko huonoa omatuntoa, painoarvo yrityksen tuottavuuden ja asiakkaan edun välillä)

(9 vastausta)

56 % vastanneista koki, ettei palkitsemisjärjestelmä aiheuta arvostiriitoja, 44 % koki, että aiheuttaa.

Aiheuttaako palkitsemisjärjestelmä arvostiriitoja?

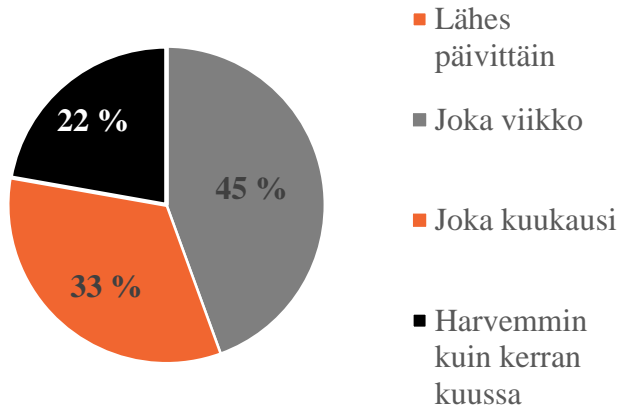


35. Kuinka usein koet arvostiriitoja työssäsi?

(9 vastausta)

45 % vastanneista koki arvorigistiriitoja työssään joka viikko, 33 % joka kuukausi ja 22 % harvemmin kuin kerran kuussa.

Kuinka usein koet arvorigistiriitoja?

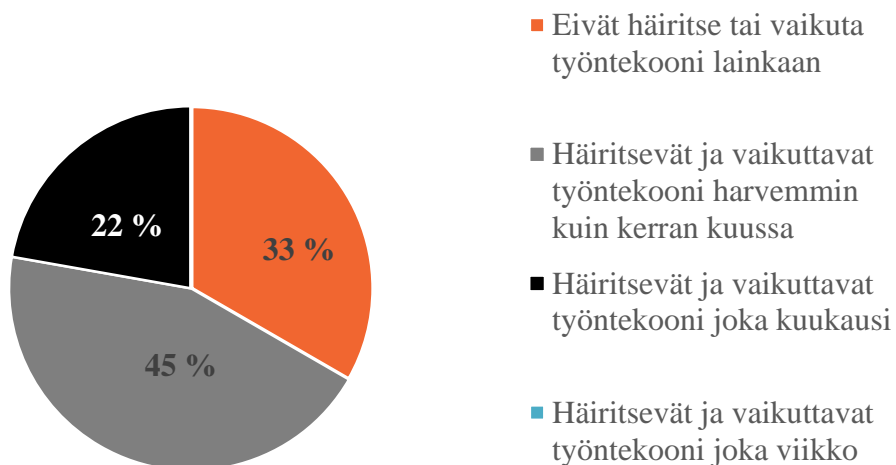


36. Jos tunnet arvorigistiriitoja, kuinka vakavina ja työtä häiritsevinä koet ne?

(9 vastausta)

45 % mielestä arvorigistiriidat koettiin häiritsevinä ja työntekoon vaikuttavilta harvemmin kuin kerran kuussa. 33 % koki, että arvorigistiriidat eivät häiritse tai vaikuta työntekoon lainkaan. 22 % mielestä arvorigistiriidat häiritsevät ja vaikuttavat työntekoon joka kuukausi.

Jos tunnet arvorigistiriitoja, kuinka häiritsevinä koet ne?



37. Miten palkitsemisjärjestelmän vaikutukset näkyvät asiakaspalvelussa?

(7 vastausta)

Myydään enemmän sitä mitä myyjä haluaa kuin mitä asiakas välttämättä tarvitsee
Myydään sitä mistä jää katetta, ei välttämättä sitä mitä asiakas hakee tai tarvitsee
Tapahtuu asioista oikomista esim. huoltotapauksissa. Ei hoideta asioita tunnollisesti, vaan nopeimmalla mahdollisella tavalla
Pistää myymään/suosittelemaan välillä huonompia tuotteita
Kiire on välillä päästä kiinni maksaviin asiakkaisiin ja "tyrkyttäminen" häiritsee välillä asiakkaita
ei palvella asiakkaita kunnolla ongelmatilanteissa
Ajoittaista turhautumista, jos asiakas tulee vain kuluttamaan aikaa ilman ostohaluja. Tiettyjen tuotteiden suosiminen katteen takia. Toisaalta provisiomalli pakottaa aktiivisuuteen. Ja yleensä hyvin palveltu asiakas on myös järkevä kauppa itselle ja yritykselle

38. Yleisiä kehitysehdotuksia

(2 vastausta)

Suuren liikevaihdon tavoitteluun korvaus myös myynnistä kaikille myyjille huontamatta heidän nykyistä palkkausta. Työvuoroihin järkeä! Aukioloajat pyhinä ja sunnuntaina helvettiin ja äkkiä. Henkilökunnan eduista ei kannata karsia tai hyvät työntekijät vaihtavat maisemaa.
Työpaikka hommaisi sapuskat