

**MUUTAKIN KUIN RAHAN TAKIA –  
MOTIVOIKO PALKITSEMINEN**



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Liiketalouden koulutusohjelma

syksy, 2020

Anssi Mäkitalo

Liiketalouden koulutusohjelma

Visamäki

---

<b>Tekijä</b>	Anssi Mäkitalo	<b>Vuosi</b> 2020
<b>Työn nimi</b>	Muutakin kuin rahan takia – Motivoiko palkitseminen	
<b>Työn ohjaaja/t</b>	Pasi Laine	

---

## TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee motivointia palkitsemisen keinoin. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten palkkiomalli vaikuttaa toimeksiantajan asentajana työskentelevien työmotivaatioon. Samalla tutkittiin, onko palkitsemismallissa parannettavaa tai muutostarpeita. Toimeksiantaja on turvallisuuspalveluyritys, joka tarjoaa palveluita kotitalouksille ja pienille yrityksille.

Opinnäytetyö sisältää teoriaosan, tutkimusosan, tutkimustulosten analysoinnin sekä sisältöön liittyvää pohdintaa. Teoriaosuudessa käsitellään työmotivaatiota, motivointia, palkitsemista ja palkitsemismalleja sekä palkitsemiseen liittyvää lainsäädäntöä ja verotuksellisia näkökulmia. Opinnäytetyön lähdemateriaalina on käytetty sekä verkko- että kirjallisuuslähteitä.

Tutkimuksellisessa osassa esitellään tutkimustavat ja niihin liittyvää teoriaa. Tutkimus on toteutettu kvantitatiivisella kyselytutkimuksella, jota on täydennetty avoimilla, kvalitatiivisilla kysymyksillä. Kyselylomake on toimitettu koko perusjoukolle ja siihen vastaaminen toteutettiin loppusyksystä 2020.

Tutkimustulokset vahvistivat olemassa olevaa käsitystä siitä, että asentajat ovat hyvin tyytyväisiä ja motivoituneita. Tulosten perusteella nousi esiin kuitenkin myös hyviä kehitysehdotuksia. Tutkimus osoitti, että nykyinen palkkiomalli motivoi suurinta osaa vastaajista.

**Avainsanat** Motivaatio, palkitseminen, provisiot

**Sivut** 49 sivua

Bachelor of Business Administration  
Visamäki

---

<b>Author</b>	Anssi Mäkitalo	<b>Year</b> 2020
<b>Subject</b>	More than just money – Is rewarding motivating	
<b>Supervisors</b>	Pasi Laine	

---

#### ABSTRACT

This thesis is about motivation through rewards. The aim of thesis was to find out how the rewarding model affects the work motivation of those who work as an installer in the research subscriber company. At the same time, it was examined whether there was room for improvement or need for change in the reward model. The commissioner is a security service company that provides services to households and small businesses.

The thesis includes a theory part, a research part, an analysis of research results and a reflection related to the content. The theoretical part deals with work motivation, rewarding and remuneration models, as well as legislation and tax aspects related to rewarding. Both online and literary sources have been used as the source material for the thesis.

The research part presents research methods and theory. The study has been carried out with a quantitative questionnaire supplemented by open, qualitative questions. The questionnaire has been sent to all installers and answered by the end of autumn 2020.

The research results confirmed the existing perception that installers are very satisfied and motivated. However, based on the results, good development proposals also emerged. The study showed that the current rewarding model motivates most of respondents.

**Keywords** Motivation, rewarding, commissions

**Pages** 49 pages

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Toimeksiantaja .....	5
1.2	Tutkimuskysymykset, tavoite ja aiheen rajaus .....	6
2	MOTIVAATIO.....	7
2.1	Mitä on motivaatio?.....	7
2.2	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio .....	8
2.3	Motivaatio työssä.....	8
2.4	Miksi työmotivaatio on yritykselle tärkeää? .....	9
3	PALKITSEMINEN.....	11
3.1	Mitä on palkitseminen? .....	11
3.2	Kokonaispalkitseminen .....	12
3.2.1	Aineellinen palkitseminen .....	13
3.2.2	Aineeton palkitseminen .....	13
3.3	Lainsäädäntö ja työehtosopimukset .....	14
3.4	Verotus .....	14
3.5	Konsernivaikutus .....	15
3.6	Toimeksiantajan nykyinen palkkiomalli asentajille.....	16
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	18
4.1	Tutkimusmenetelmät .....	18
4.2	Aineiston keruu .....	19
4.3	Aineiston luotettavuus ja vastausmäärä.....	19
4.4	Aineiston analysointi .....	21
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	22
5.1	Mitkä asiat mielletään palkitsemiseksi? .....	22
5.2	Asentajien tyytyväisyys palkitsemiseen .....	24
5.3	Ehdotuksia palkitsemisen kehittämiseen.....	26
5.4	Provisiomallin kannustavuus ja toimivuus.....	27
5.5	Miten eri palkitsemismuotoja arvostetaan.....	29
5.6	Johtopäätöksiä tutkimuksesta .....	32
5.6.1	Taustatekijöiden vaikutus vastauksiin.....	32
5.6.2	Raha motivoi – vai motivoiko? .....	33
5.6.3	Kyselyn onnistumisen arviointi.....	33
6	POHDINTA.....	35
	LÄHTEET.....	37



# 1 JOHDANTO

Henkilöstön motivointi aiheena on monipuolinen ja mielenkiintoinen, mutta myös erittäin tärkeä aikana, jolloin rahapalkan suuruus ei enää ole ainoa kilpailukeino osaavasta työvoimasta. Motivointi ei ole vain yksi projekti tai prosessi vaan se koostuu monista eri asioista ja sen tulee olla osa työnantajayrityksen kulttuuria. Yksi motivoinnin työkalu on palkitseminen, joka jo itsessään on monisyinen ja –tulkintainen aihe. Yksittäiset työntekijät, työntekijäryhmät, työnantajat ja jopa verottaja tulkitsevat eri tavoin mitkä asiat ovat palkkaa, palkkioita tai palkitsemista.

”Johtamistyöhön kuuluu olennaisena osana työntekijöiden motivoiminen. Motivointikeinojen avulla pyritään lisäämään työhön käytettävää energiaa. Työmotivaatio ei ole pelkästään halua tehdä työtä vaan halua saavuttaa työn avulla jotakin itselleen arvokasta.” (Pellinen, 2017.)

Palkitseminen tavoitteena on yleensä kannustavuus eli pyrkimys motiivoida työntekijää. Se on jokaisen työpaikan välttämättömyys. Se on vaihtosuhte ja kokonaisuus erilaisia tapoja, joilla kompensoidaan työntekijän aika, osaaminen ja työpanos. Nykyisin sen katsotaan olevan johtamisen työväline, jolla yritys viestii halutusta toiminnasta ja tukee organisaation strategian toteutumista. (Hakonen & Nylander, 2015, s. 11)

## 1.1 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantaja tarjoaa turvallisuuspalveluita kodeille ja pienille yrityksille useissa Euroopan maissa. Yrityksellä on yhteiset toimintatavat ja –mallit kaikissa toimintamaissa, kuitenkin kansallinen lainsäädäntö ja normit huomioiden. Yritys ei halua nimeään julkiseksi.

Yrityksellä on lähes 550000 asiakasta ympäri Eurooppaa ja se työllistää noin 2000 työntekijää. Suomessa yrityksellä on noin 300 työntekijää, joista suurin osa työskentelee myynnin tai asennustyön parissa.

Yritys toimii Suomessa yksityistä turvallisuusalaa säätelevän lainsäädännön mukaisesti ja sillä on lain edellyttämä elinkeinolupa. Sillä on oma hälytyskeskus, joka palvelee yrityksen asiakkaita ja toisaalta sen suorittama asennustyö määrittellään lainsäädännössä luvanvaraiseksi työksi. Siitäkin huolimatta yritys kuitenkin mieltää itsensä ensisijaisesti myyntiorganisaatioksi ja tämä näkyy myös asentajien toiminnassa.

Moni yritys määrittelee itselleen arvot, joiden mukaan se kertoo toimivansa. Toimeksiantajayrityksessä tämä huomioidaan joka päivä jokaisen työssä. Esimerkiksi asentajat ovat luoneet yhteiset pelisäännöt, jotka kuvaavat miten kukin arvo näkyy asentajan päivittäisessä toiminnassa.

Toimeksiantaja mittaa eri osastojen toimintaa KPI-mittareilla (Key Performance Indicator). Osa mittareista on henkilökohtaisia, osa osastokohtaisia ja osa yrityskohtaisia. Esimerkiksi asiakastyytyväisyyttä mitataan näillä kaikilla tasoilla. KPI-mittareita käytetään useissa yrityksen työtehtävissä myös joko provisio- tai suorituspalkkioiden perusteena.

## 1.2 Tutkimuskysymykset, tavoite ja aiheen raja

Toimeksiantajayrityksessä on erilaisia työtehtäviä ja tämän takia myös erilaisia palkkamalleja. Kenttämyyjien palkkio perustuu kokonaisuudessaan myyntiprovisioon. Asentajilla on kiinteä palkanosa sekä myyntiin ja muihin suoritteisiin perustuva provisio. Näiden suurimpien työntekijäryhmien lisäksi erilaisia palkkamalleja, joissa koko palkka on kiinteä kuukausipalkka tai esimerkiksi siten, että kiinteän kuukausipalkan lisäksi maksetaan bonus tai lisä perustuen omaan tai tiimin suoritukseen. Palkan lisäksi työntekijällä voi työtehtävään perustuen olla käytössään matkapuhelin- ja autoetu. Kaikille yhteisiä etuja ovat mm. lounas-, liikunta-, ja kulttuurietu sekä työterveyshuolto. Nämä kaikki ovat osa kokonaispalkitsemista. Palkkio- ja palkitsemismalleissa on eroavuutta eri toimintamaiden välillä mm. verotuslisten näkökulmien takia.

Työn tilaaja seuraa palkkiomallien kannustavuutta ja toimivuutta jatkuvasti. Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, onko olemassa oleva palkkiomalli kannustava ja motivoiko se työntekijöitä tekemään työnsä oikein ja tavoitteellisesti joka ikinen päivä ja toisaalta onko palkkiomallia mahdollista parantaa. Erilaisten työtehtävien ja palkkiomallien määrän takia päätettiin tutkimuksen kohteeksi rajata yksi työntekijäryhmä eli asentajat. Asentajien palkkiomalliin sisältyy kiinteä palkanosa sekä myyntiin ja asiakastyytyväisyyteen perustuva provisio. Lisäksi asentajalla voi halutessaan saada matkapuhelinedun sekä lounas-, liikunta- ja kulttuuriedun, joka yrityksessä annetaan Edenredin TicketDuo-palvelun kautta. Työterveyshuolto on järjestetty valtakunnallisen toimijan kautta.

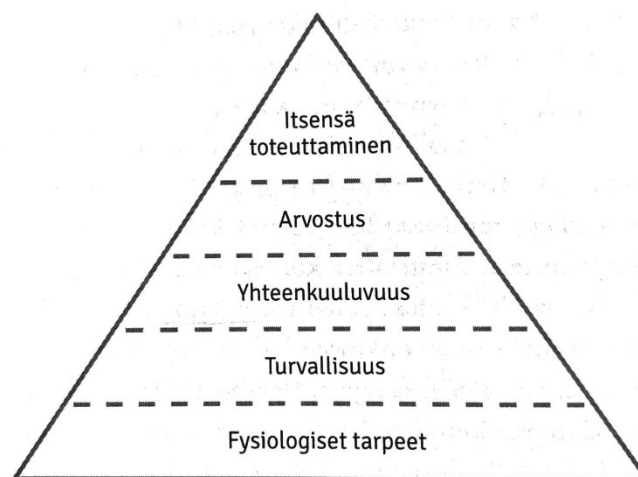
Tässä tutkimuksessa palkitsemista tarkastellaan kokonaisuutena, ei pelkästään rahapalkan tai luontoisetujen muodostamaa osaa. Kokonaispalkitsemisella tarkoitetaan aineellisen palkitsemisen lisäksi myös aineetonta palkitsemista.

Päätutkimuskysymyksenä on, onko nykyinen palkitsemismalli toimiva ja miten se vaikuttaa asentajan työskentelyyn. Alakysymyksinä ovat, miten nykyistä mallia voitaisiin parantaa sekä mitä asentajat mieltävät palkitsemiseksi.

## 2 MOTIVAATIO

Tämän työn tarkoitus on tutkia, motivoiko toimeksiantajan palkitsemismalli työntekijöitä toimimaan haluttujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Jotta toimivuutta voidaan arvioida, tulee tarkastella ensin, mitä motivaatio on.

Motivaation ymmärtämiseksi yksi varhaisimmista ja tunnetuimmista teorioista on Maslown tarvehierarkia. Sen taustalla on kysymys: ”Mikä meitä motivoi?”. Teorian mukaan pohjimmiltaan meitä kaikkia motivoivat samojen tarpeiden tyydyttäminen. Näitä tarpeita ohjaa hierarkkisessa järjestyksessä viisi tarvetta, joita ovat fysiologiset, turvallisuuteen liittyvät, rakkautteen ja yhteenkuuluvuuteen, itsetuntoon ja itsensä toteuttamiseen liittyvät tarpeet. Maslown tarvehierarkian mukaan ihmiset motivoituvat ensin tyydyttämään alemmilla tasoilla olevia tarpeita. Kun ne on tyydytetty, he voivat tavoitella korkeammalla hierarkiassa olevia asioita. Sama toimii myös työmotivaatiota ajatellen. Rahallisen palkitsemisen vaikutus on hierarkian alimmilla tasoilla ja sillä voidaan siis kattaa fysiologisia ja turvallisuuteen liittyviä tarpeita: rahalla voi ostaa ruokaa ja maksaa asumisen. Itsensä toteuttaminen taas on hierarkian yläpäästä ja työelämässä se voisi olla esimerkiksi mielekkäät ja merkitykselliset työtehtävät. Kirjoittajan mukaan Maslown teoriaa voikin hyödyntää palkitsemisen osalta siten, että henkilölle tarjotaan hänen omaa tilannettaan ja tarpeitaan vastaavia palkitsemistapoja. (Hakonen, 2015, s.141.)



*Kuva 1. Hakosen mukaelma Maslown tarvehierarkian yleisestä esittämisestä. (Hakonen, 2015, s. 142)*

### 2.1 Mitä on motivaatio?

Miksi me teemme asioita? Se on Sansonen ja Harackiewiczin (2000, s.17) ydinkysymys motivaatiolle. Heidän mukaansa monet ihmiset psykologeista työntekijöihin ovat yrittäneet löytää vastausta kysymykseen kautta aikain.

Ruhotien (1998, s.36-37) mukaan motivaatiolla tarkoitetaan motiivien aikaansaamaa tilaa ja motiiveista puhuttaessa on usein viitattu tarpeisiin, haluihin, vietteihin ja sisäisiin yllykkeisiin sekä palkkioihin ja rangaistuksiin. Hän siis esittää, että motiivit virittävät ja ylläpitävät yksilön yleistä käyttäytymisen suuntaa. ”Motiivit ovat haluja, pyrkimyksiä ja psykologisia tarpeita. Ne kertovat, miksi ihmiset toimivat ja ajattelevat niin kuin toimivat ja ajattelevat.” (Mayor & Risku, 2015.)

Pellinen (2017) taas kuvaa motivaation tarkoittavan sitä, mitä ihmiset tekevät, miten he toimivat ja miten pitkäjänteisesti he jatkavat sitä. Hänen mukaansa motivaatioon voidaan vaikuttaa mm. palkitsemisen avulla.

”Motivaatio on resurssivoiva tila. Se on käyttövoimaa, kuten bensiini, niille asioille, jotka pitävät meidät hengissä, ja joita haluamme elämässämme saada aikaan.” (Seppänen, 2018, 27.)

## 2.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Sisäinen motivaatio koostuu henkilön sisäisistä toiveista sekä kiinnostuksen kohteista. Sisäisesti motivoitunut henkilö kokee itse tekemisen niin miellyttävänä ja nautinnollisena, että tekeminen itsessään palkitsee ja tekemisen vastikkeeksi henkilö ei tarvitse ulkoisia palkkanoita, kuten rahaa tai valtaa. (Seppänen, 2018, 93). Sisäinen motivaatio tulee ihmisestä itseltään ja ajaa häntä kohti tuottavuutta. Ollakseen sisäisesti motivoitunut, työntekijän tulee arvostaa työn tekemistä ja tuottavuutta. (Marquis & Huston, 2009, 422).

Mayorin ym. (2015) mukaan sisäiset motiivit juontuvat lähinnä geeniperimästä ja lapsuuden kokemuksista. He kirjoittavat, että sisäisten motiivien ohella meillä on ulkopuolelta annettuja tavoitteita, jotka ovat omien odotustemme ja muiden meille asettamien odotusten summa.

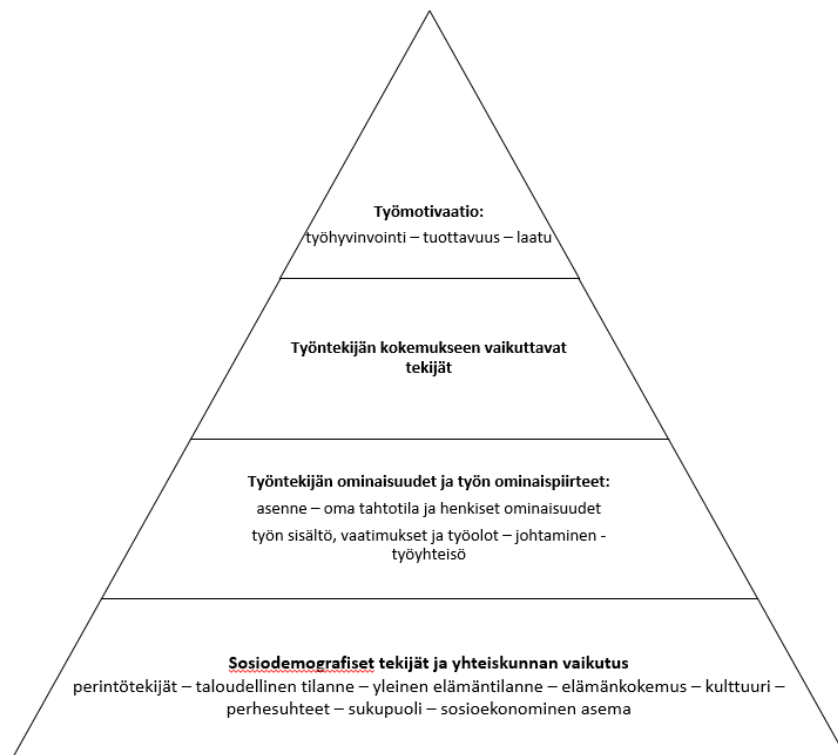
Marquis ja Huston (2009) kuvaavat ulkoista motivaatiota seuraavasti: ulkoinen motivaatio on motivaatiota, jota ohjaa työympäristö tai ulkoinen palkitseminen. Seppäsen (2018) mukaan tavoitteet, jotka pohjautuvat ulkosiin motiiveihin ovat tavoitteita, joihin ihminen ei luontaisesti suuntautuisi. Hän jatkaa, että ihmisellä on monia syitä palvella tavoitteita, jotka eivät alun perin tule hänestä itsesään. Ulkoiseen motivaatioon liittyvät palkkiot ovat yleensä lyhytkestoisia. (Terveysverkko n.d.)

## 2.3 Motivaatio työssä

”Motivaatiolla on keskeinen merkitys työelämässä. Ilman sitä työ ei maistu eikä luista.” (Salmela-Aro & Nurmi, 2005, 132).

Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä on monia. Työ itsessään motivoi, mikäli se on riittävän haasteellista ja tarkoituksenmukaista ja jos siitä saatava palkkio on tavoitettavissa ja tavoitteet saavutettavissa. Vaikuttavana tekijänä voidaan mainita lisäksi työntekijä itsessään – hänen persoonansa, kokemuksensa ja elämäntilanteensa. Myös työympäristön ja työyhteisön vaikutus työmotivaatioon on suuri. (Sinokki, 2016, 81)

Vaikuttavia tekijöitä on siis monia. Salmela-Aron ja Nurmen (2017, 9) mukaan kuitenkin myös työt ja tehtävät vaikuttavat siihen, minkälaista motivaatiota tarvitaan. Tehtävästä riippuen voidaan tarvita heittäytymistä, sosiaalisuutta tai vaikkapa tarkkuudesta nauttimista. Samalla he myös toteavat, että saman työtehtävänkin tekijöitä voivat motivoida erilaiset asiat. Tällaisia motivaattoreita voivat olla mm. palkankorotus, muiden arvostus ja vaikkapa pysyvyyden tunne.



*Kuva 2. Työmotivaation taustavaikuttajia mukailtuna eri lähteiden perusteella.*

#### 2.4 Miksi työmotivaatio on yritykselle tärkeää?

Yrityksen tai muun organisaation kannalta työmotivaatio on toiminnan edellytys. Motivaatio vaikuttaa niin toimivuuteen, tuottavuuteen kuin kustannustehokkuuteenkin. Lisäksi työmotivaatio vaikuttaa myös työyhteisön toimivuuteen. (Sinokki, 2016, 7). Myös työhyvinvointi voi kärsiä, mikäli työmotivaatio ei ole kunnossa (Sinokki, 2016, 84).

Myös Richer (1995, 16) nostaa esiin kokemuksensa, jonka mukaan henkilöstön hyvä kohtelu parantaa liiketoimintaa. Richer (1995, 160) tarkentaa, että jos et kohtele henkilöstöäsi hyvin, he eivät myöskään kohtele asiakaitasi hyvin. Hänen mukaansa motivaatio vaikuttaa kaikkeen, mitä työntekijät työssään tekevät. Sama asia on huomioitu myös toimeksiantajan jokapäiväisessä toiminnassa, sillä yrityksessä yleisesti puhutaan siitä, että jos työntekijä ei ole 100% tyytyväinen, ei asiakaskaan sitä voi olla.

### 3 PALKITSEMINEN

Palkitsemisen oletetaan vaikuttavan työmotivaatioon. Edellisessä luvussa käsiteltiin mitä motivaatio on. Tässä luvussa syvennyttään palkitsemisjärjestelmiin.

Palkitsemisjärjestelmät muodostuvat palkitsemisen rakenteesta ja prosesseista. Rakenne puolestaan muodostuu palkitsemistavasta ja palkkioiden jakotavasta. Palkitsemisen prosesseilla tarkoitetaan sitä, miten palkitsemista käytetään ja kehitetään. (TEM, 2009, s. 35)

Vartiainen (2015, s. 65) kirjoittaa artikkelissaan, että palkitsemisen perusteiden, tapojen ja määräytymiskäytäntöjen kehittyminen on yhteydessä yhteiskunnan teknologistaloudellisen perustan muutoksiin. Myös erilaisien johtamisoppien motivaatiokäsitteet ovat vauhdittaneet tätä kehitystä. Vaikutusta on ollut myös työpaikkakohtaiselle sopimisella, valtiovallalla ja työmarkkinajärjestöillä.

#### 3.1 Mitä on palkitseminen?

”Rahaa, etuja, tunnustusta, arvostusta, mahdollisuuksia kehittyä – palkitseminen on niitä kaikkia ja myös monia muita asioita, joita työntekijä saa ja joita hänelle annetaan vastineeksi työpanoksestaan.” (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala, 2014, s.14).

Palkka ei motivoi ihmistä. Kuitenkin on todettu, että sen puute demotivoi. Monille palkka on perimmäinen syy käydä töissä, mutta ei viihtyä siellä tai tehdä työtään hyvin. Sen pitäisi olla riittävällä tasolla ja työntekijän tulisi mieltää se oikeudenmukaiseksi. (Luukka, 2019, s.359)

Kauhanen (2010, s.88) tarkastelee palkitsemisen määritelmää ja nostaa esiin sen, että palkitseminen on johtamisväline. Sen avulla tuetaan organisaation menestystä ja kannustetaan henkilöstöä toimimaan organisaation strategian, arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Palkitseminen tulee hänen mukaansa kytkeä tekijöihin, joilla on parantava vaikutus tuottavuuteen nyt ja pitkällä aikavälillä.

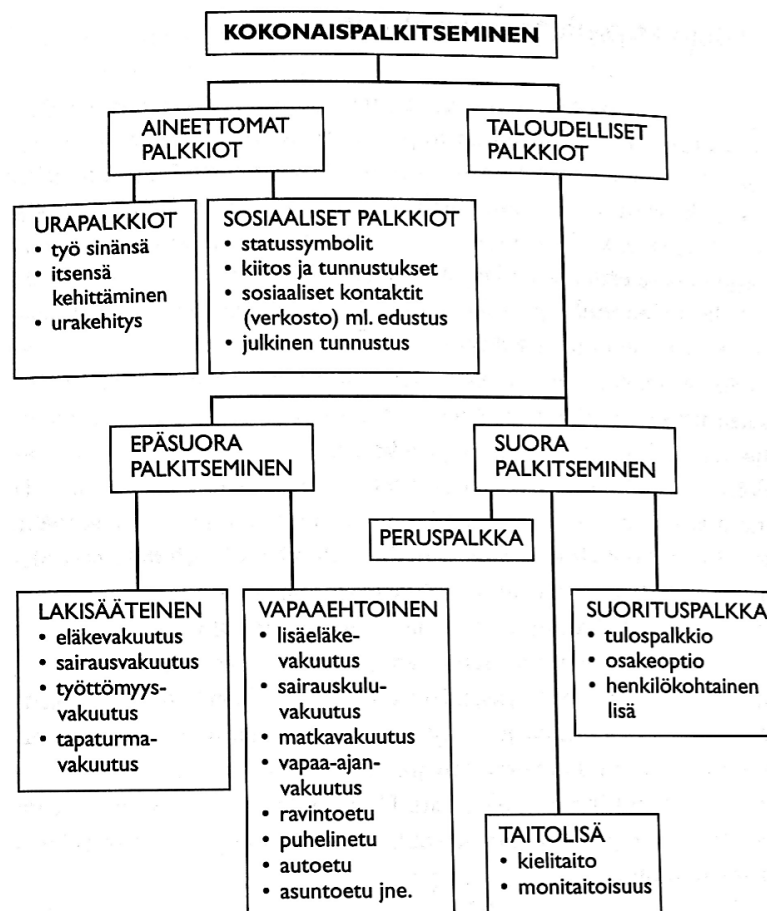
Hakonen, ym. (2014, s.15) kiteyttää, että palkitsemisella tavoitellaan useita asioita, kuten halutunlaista henkilöstöä, hyviä työsuorituksia, tarvittavan osaamisen kehittämistä, tuottavuutta ja työelämän laatua. Myös yhteistyö, rehellisyys ja kannattavat investoinnit luetaan näihin tavoiteltuihin asioihin mukaan. He varoittavat kuitenkin myös vähemmän tavoitelluista vaikutuksista kuten epäoikeudenmukaisuuden kokemukset, vapaamatkustus, vaatimattomat työsuoritukset, tiedon panttaaminen ja ei-toivottu organisaatiokulttuuri. Jos palkitsemisessa saadaan enemmän myönteisiä

kuin kielteisiä vaikutuksia voidaan se tulkita heidän mukaansa onnistuneeksi. Ylikorkala ja Sweins (2015, s.23) nostavat esiin myös, että palkkatasoon ja -kehitykseen vaikuttavat myös organisaation menestyminen ja työvoiman saatavuus.

### 3.2 Kokonaispalkitseminen

Palkitseminen mielletään usein yksinomaan rahalliseksi ja taloudelliseksi palkitsemiseksi. Henkilöstön näkökulmasta palkitseminen koostuu kuitenkin aineellisen palkitsemisen lisäksi aineettomasta palkitsemisesta. Aineettoman palkitsemisen merkitys kasvaa koko ajan. (Kauhanen, 2010, 94 ; TEM, 2009, 73.) Kokonaispalkitseminen sisältää kaiken aineellisen ja aineettoman palkitsemisen. Organisaatio tarjoaa sen vastineeksi työntekijälle tämän osaamisesta, ajasta, innostuksesta ja työpanoksesta. Kokonaisuuden määritelmä on organisaation johdon tehtävä eikä sitä voida määrittää vaikkapa huutoäänestyksellä, sillä eri asiat tärkeitä eri ihmisille. (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman, 2018, s.11)

Palkitseminen kokonaisuus on organisaation itsensä määrittelemä ja rajaama kokonaisuus, joka koostuu aineellisesta ja aineettomasta palkitsemisesta. (Ylikorkala & Sweins, 2015, s. 21)



Kuva 3. Kokonaispalkitsemisen malli. (Kauhanen, 2010, s.116)

### 3.2.1 Aineellinen palkitseminen

Aineellisella palkitsemisella tarkoitetaan yleensä mm. palkkaa, tulospalkkiota, osakkeita ja muita erilaisia palkkioita ja etuja. Perinteisesti se on muodostunut työsuhteeseen kuuluvasta peruspalkasta eli tehdystä työstä maksettavasta korvauksesta, joka taas voi muodostua kiinteästä palkasta ja erilaisista lisistä. (TEM, 2009, 34-35)

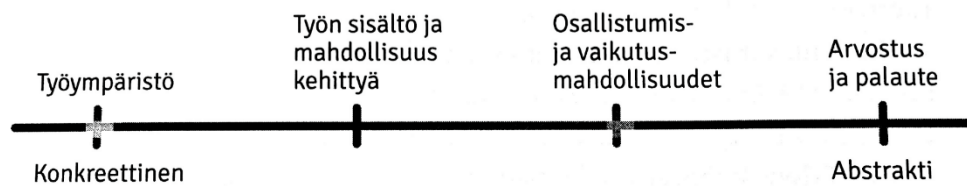
Peruspalkan päälle voidaan maksaa täydentäviä palkkioeriä, jotka jaetaan usein lyhyen ja pitkän aikavälin kannustimiin. Lyhyen aikavälin kannustimien tavoitteiden saavuttamista seurataan nimensä mukaisesti lyhyemmällä aikavälillä – kuitenkin maksimissaan vuoden ajan. Tavoitteena ei ole aina yrityksen tuloksen parantuminen vaan tällä keinolla voidaan palkita myös esimerkiksi osatavoitteiden saavuttamista. Tällaisella strategisella palkitsemistavalla voidaan pienentää myös palkankorotuspaineita. Vastavasti pitkän aikavälin palkitsemisessa seurataan pidemmän aikavälin tavoitteita ja sen keinoin usein pyritään sitouttamaan työntekijöitä. (Ylikorkala & Sweins, 2015, ss. 31-33)

### 3.2.2 Aineeton palkitseminen

Palkitsemiseen kuuluu olennaisena osana myös aineeton palkitseminen. Sen merkitys kokonaispalkitsemisen näkökulmasta on merkittävä. Esimerkkejä aineettomasta palkitsemisesta ovat mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön, kehittyä tai kouluttautua sekä osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet, työaikajärjestelyt ja työsuhteen laatu. Myös palautteen saaminen voi olla palkitsemista. (TEM, 2009, s.73)

Palkitsemisen kokonaisuudessa aineeton palkitsemistapa on Hakosen, ym. (2014, s.317) mukaan muuna kuin rahana, tavarana tai saajalleen rahanarvoisena etuna maksettava palkitsemisen elementti. Näitä voidaan käyttää yhdessä myös esimerkiksi rahapalkkion kanssa (esimerkiksi palkankorotus).

Aineettomia palkitsemistapoja tulkitaan moninaisesti ja niitä on harvoin kirjattu selkeään muotoon, vaikka kyse on monella tavoin tärkeä osa palkitsemisessa. Se on tärkeä osa työssä viihtymisessä ja sitoutumisessa. Usein se on myös työnantajalle osin ilmaista ja vaatii vain asian tärkeyden oivaltamista ja viitseliäisyyttä. Työympäristöön liittyvät tekijät ovat selkeitä ja konkreettisia kun taas arvostus ja palaute on vaikeasti konkretisoida, joten ne ovat abstrakteja. (Ylikorkala & Sweins, 2015, ss. 35-36)



Kuva 4. Aineettomat palkitsemistavat (Ylikorkala & Sweins, 2015, s.36)

### 3.3 Lainsäädäntö ja työehtosopimukset

Yritys voi vaikuttaa palkitsemiseen monin tavoin ja viime kädessä päätökset ovat yrityksen ja se vastaa niiden lainmukaisuudesta. Palkitsemista ohjaa kuitenkin vahvasti myös työlainsäädäntö, työmarkkinajärjestöjen tekemät työehtosopimukset ja verottaja.

Usein miten eri alojen palkka määräytyy alakohtaisissa työehtosopimuksissa. Näin ei kuitenkaan aina ole. ” Jos työsuhteessa ei tule sovellettavaksi työehtosopimuslain nojalla sitova työehtosopimus eikä yleissitova työehtosopimus eivätkä työnantaja ja työntekijä ole sopineet työstä maksettavasta vastikkeesta, on työntekijälle maksettava tekemästään työstä tavanomainen ja kohtuullinen palkka.” (Työsopimuslaki 55/2001 §10.) Suomessa työlainsäädäntö ohjaa muutenkin vahvasti sekä työnantajan että -tekijän velvollisuuksia.

Työehtosopimuslain 436/1946 §1 pykälän mukaan työehtosopimuksen osapuolia ovat yksi tai useampia työnantajia tai näitä edustava rekisteröity yhdistys sekä työntekijöitä edustava yhdistys. Mikäli työehtosopimus ns. yleissitova, tulee työnantajan noudattaa vähintään sen ehtoja työsuhteessa (Työsopimuslaki 55/2001 §7).

Toimeksiantajan asentajana työskentelevien työntekijöiden työsopimukseen noudatetaan Paltan toimihenkilöitä koskevaa työehtosopimusta, jota ei kuitenkaan ole vahvistettu yleissitovaksi. (Työehtosopimuksen yleissitovuuden vahvistamislautakunta 26/2013) Sopimuksen mukaan se kuitenkin sitoo sopimuksen osapuolten edustamia yrityksiä.

### 3.4 Verotus

Työlainsäädännön ja työsopimusehtojen lisäksi palkitsemista ohjaa ja siihen vaikuttaa myös verotus. Ansiotulon verotus on rahapalkan ja siihen rinnastettavien etujen verotusta eikä tässä työssä syvennytä siihen. On kuitenkin hyvä huomioida, että palkkatulona verotetaan myös erilaiset työsuhte-edut (luontoisedut), kuten auto-, puhelin-, asunto- ja ravintoedut. (Verohallinto, 2019.) Verotus vaikuttaa kuitenkin myös muilla tavoin työntekijän palkitsemiseen.

Kyselytutkimuksessa viitataan henkilökuntaetuihin, jotka ovat pääsääntöisesti yhteisiä kaikille työntekijöille. Niistä Verohallinto (2018) linjaa seuraavasti:

” Henkilökuntaedut ovat työnantajan työntekijöilleen tai eläkkeellä oleville entisille työntekijöilleen järjestämiä etuja, jotka annetaan työ- tai virkasuhteen perusteella, mutta jotka eivät ole korvausta tehdystä työstä. Työnantajan kannalta henkilökuntaedun antamisen tarkoituksena on usein välittää positiivista työnantajakuva tai välillisesti edistää työn tekemistä esimerkiksi ylläpitämällä työntekijöiden työkykyä tai -motivaatiota.

Henkilökuntaetuja tarjotaan yleensä tasapuolisesti kaikille työntekijöille heidän asemastaan tai työn tuloksestaan riippumatta. Työntekijä voi kuitenkin itse päättää, käyttääkö hän etua vai ei. Työpaikan vakiintuneeksi käytännöksi muodostuneita henkilökuntaetuja lukuun ottamatta henkilökuntaedut eivät yleensä ole osa työntekijän työsuhteen ehtoja, jolloin työnantaja voi vapaasti päättää henkilökuntaetujen tarjoamisesta tai poistamisesta.

Työntekijän verotuksessa työnantajalta saatu henkilökuntaetu voi olla joko kokonaan verovapaa etu, osittain verovapaa etu tai kokonaan veronalainen etu.”

Verohallinto (2018) tulkitsee myös, ettei henkilökuntaetu ole välitöntä korvausta tehdystä työstä eli sillä ei voi korvata palkanmaksua. Jos kuitenkin on nimenomaisesti sovittu tällaisen edun olevan sidottu työsuoritukseen, on kyse palkasta.

Osana palkitsemista voidaan käyttää myös työsuoritukseen tai siihen liittyvien kilpailuiden palkintoja (rahaa, rahanarvoisia etuja tai tavara-/tuotepalkintoja). Tällaisista palkinnoista työnantajan tulee lähtökohtaisesti toimittaa ennakonpidätys ja maksaa palkan perusteella työnantajan sairausvakuutusmaksun sekä ilmoittaa tällaiset palkinnot ja tehdyt ennakonpidätykset tulorekisteriin (Verohallinto, 2019).

Verotus luo siis omat näkökulmansa myös muuhun kuin rahapalkan verotukseen. Näin ollen erilaiset ja vaihtelevat palkitsemiskäytännöt työllistävät aina myös yrityksen palkanlaskentaa ja voi näin ollen vaikuttaa yrityksen halukkuuteen käyttää tällaisia palkitsemisen muotoja.

### 3.5 Konsernivaikutus

Toimeksiantaja toimii useissa Euroopan maissa. Tällä hetkellä konserni ei ohjaa palkitsemiskäytäntöjä maiden välillä, mutta tulevaisuudessa tällaista kehitystä odotetaan tapahtuvaksi. Parhaillaan esimerkiksi mietitään erityyppisten operatiivisten tukitoimintojen yhtenäisten KPI-mittareiden

asettamista tulosperusteisen palkkion perusteeksi kaikissa toimintamaissa. Yhtenäisiä tapoja on hyvä miettiä, samalla kuitenkin huomioiden eri maiden lainsäädäntö, yleiset palkka- ja hintatasot sekä verotus.

### 3.6 Toimeksiantajan nykyinen palkkiomalli asentajille

Kaikilla asentajilla on kiinteä kuukausipalkka, joka on kaikille yhtenäinen eikä siihen vaikuta asuin- tai työskentelyalue, työkokemus tai historia eikä muut henkilöön liittyvät tekijät. Työsuhteen alkaessa palkka on 2050€/kk ja sitä korotetaan työehtosopimusneuvotteluiden mukaisesti. Työntekijällä ei siis ole mahdollista vaikuttaa niin sanottuun peruspalkkaan. Työstä kuitenkin maksetaan erilaisia suoritukseen perustuvia provisioita. Perusteet ovat kaikille samat, mutta niiden rajoissa jokainen voi vaikuttaa oman provisionsa määrään. Vaikka asentajan palkkiomallissa ei ole kokemusliisää, on hyvä huomioida, että provisioon vaikuttavat mittarit ovat sellaisia että kokemuksen karttuessa asentaja voi suoriutua työstä paremmin ja tehokkaammin, jolloin kokemus vaikuttaa suoraan myös provision määrään.

Asentajan provisiopalkan keskeiset mittarit ovat asiakastytyväisyys, jota mitataan jokaiselta asiakaskohtaamiselta lähettämällä asiakkaalle yksinkertainen ja helposti vastattava asiakastytyväisyyskysely tekstiviestillä. Toinen tärkeä mittari on asentajan suorittama lisämyynti (laskutettava työ ja tuotteet) sekä euroissa että prosentuaalisesti asiakaskäyntien aikana. Tätä mitataan erikseen sekä asennuksien että huoltojen aikana. Provisiomalli liitteenä (liite 1).

Asentajat saavat lisäksi provision uusasiakashankinnasta sekä irtisanoneiden asiakkaiden säilyttämisestä eli winbackeista.

Yrityksen kulttuuriin kuuluvat myös olennaisena osana kilpailut ja erilaiset kampanjat myös työntekijöille. Nämä eivät ole työsuhteen osana, mutta vaikuttavat myös asentajien tulotasoon. Esimerkkinä voidaan mainita ”ennätysjahdit”, jossa vaikkapa halutaan kirittää työntekijöitä uuteen ennätykseen päivätasolla tehtyjen asennusten määrässä. Tällaisessa kampanjassa saatetaan esimerkiksi arpoa kaikkien päivän aikana asennuksia tehneiden asentajien kesken 100€ bonuksia tai elämyslahjakortteja.

Asentajan työtä mitataan useilla muillakin mittareilla. Toisinaan työnantaja haluaa kannustaa jonkun tietyn tavoitteen saavuttamisessa tai tietyn mittarin tärkeydestä, jolloin tällaisen tavoitteen ympärille voidaan myös rakentaa erilaisia kilpailuja. Kilpailujen suunnittelussa ja toteuttamisessa on aina huomioitava sen vaikutukset myös muihin tavoitteisiin. Esimerkiksi lisämyynnin kasvattaminen väärin keinoin voi vaikuttaa asiakastytyvyyden laskuun. Toisaalta asiakastytyvyyttä on mahdollista kasvattaa keinoin, jotka johtavat lisämyynnin laskuun.

Toimeksiantaja panostaa myös paljon koulutukseen ja osaamiseen, joka näkyy hyvin esimerkiksi siinä, että sillä on oma sisäinen koulutusorganisaatio. Yrityksen arvoihin kuuluu jatkuva kehittyminen ja osana kokonaispalkitsemista on myös jatkuvat mahdollisuudet saada lisäkoulutusta. Osaamisen kehittäminen motivoi työntekijää, mutta on myös tärkeä intressi yritykselle. Muita aineettoman palkitsemisen välineitä ovat mm. sosiaalinen palkitseminen, kannustava työyhteisö, virkistäytymistapahtumat, vahva esimiestyö, palautteen antamisen kulttuuri ja työsuhteen laatu (kaikki asen-tajat ovat vakituisessa ja kokopäiväisessä työsuhteessa [pl. omasta aloit-teestaan osa-aikaisena työskentelevät]).

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä opinnäytetyössä tutkimusaineiston keräämiseksi on tehty kyselytutkimus, jossa kvantitatiivisia kysymyksiä on täydennetty avoimilla, kvalitatiivisilla kysymyksillä. Avointen kysymysten kautta on kerätty spontaaneja vastauksia ennen kuin mahdollisia vastausvaihtoehtoja on ollut tarjolla. Esimerkiksi alussa vastaaja on pohtinut mitä asioita mieltää palkitsemiseksi, ennen kuin hän on saanut kvantitatiivisten kysymysten myötä vaihtoehtoja, mitä tällaiset asiat voisivat olla. Myös kysymyksissä, joissa vastaaja on arvioinut, miten ison palkanlisän hän haluaisi tiettyjen asioiden sijasta, avoimilla kysymyksillä on pyritty välttämään mahdollisen skaalan tarjoamista.

Tutkimuksen jaottelua joko kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen tutkimusmenetelmään näyttää houkuttelevalta, mutta kyseinen jäsenitys vastaa huonosti todellisuutta. Kaikessa tieteellisessä tutkimuksessa on paljon yhteisiä periaatteita, kuten pyrkimys loogiseen todisteluun sekä objektiivisuuteen. Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen analyysi voidaan kyllä erottaa toisistaan, mutta niitä voidaan myös hyvin soveltaa samassa tutkimuksessa. Niitä voidaan ennemminkin pitää jatkumona eikä vastakohtina tai toisensa poissulkevinä malleina. (Alasuutari, 2011).

### 4.1 Tutkimusmenetelmät

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä antaa tietoa muuttujien eli mitattavien ominaisuuksien välisistä suhteista ja eroista. Se vastaa kysymyksiin, kuinka paljon tai miten usein. Menetelmässä tutkittavia asioita esitetään numeerisesti ja tutkimustulokset esitetään numeroina, esimerkiksi tunnuslukuina. (Vilka, 2007, s. 10, 14) Usein määrällisissä tutkimuksissa tutkija asettaa kysymyksiin hypoteesin. Koska kyse tässä tapauksessa on kartoittavasta tutkimuksesta, niihin ei kuitenkaan aseteta tutkimusväitettä. (Vilka, 2007, s. 24).

Tämän opinnäytetyön toisena tutkimuskysymyksenä on, voidaanko olemassa olevaa palkitsemisjärjestelmää kehittää. Tähän saadaan vastaajien mielipiteitä avoimien kysymysten kautta, mutta kvantitatiivisten kysymysten kautta saadaan tarkempaa tietoa siitä, miten eri asioita arvostetaan ja toisaalta valintatilanteissa, mikä asia menee toisen edelle. Varsinaiset kehitys- ja parannusehdotukset ja sekä se, mitä vastaajat spontaanisti mieltävät palkitsemiseksi, nousevat kuitenkin paremmin kvalitatiivisten kysymysten kautta.

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä pyrkii ymmärtämään ilmiöitä. Se on joustavampi kuin kvantitatiivinen menetelmä ja se antaa enemmän mahdollisuuksia tutkijalle. (Kananen. 2015. s. 71). Myös Kananen mukaan tutkimuksessa voidaan käyttää rinnakkain tai peräkkäin eri tutkimusmenetelmiä ja niillä voidaan täydentää toisiaan.

## 4.2 Aineiston keruu

Aineiston keräämiseen käytettiin tätä tutkimusta varten suunniteltua kyselylomaketta. Kyselytyökaluna käytettiin sveitsiläisen enuvo GmbH:n palvelua, jonka suomenkielinen nimi on kyselynetti.com.

Kutsu kyselyyn lähetettiin yrityksen kaikille asentajille (kyselyn suoritus-  
hetkellä 49 henkilöä) linkkinä kyselylomakkeeseen. Linkki lähetettiin saatesanoin (ks. alla) jokaisen työsähköpostiin ja se oli jokaiselle sama, jotta voitiin varmistaa myös vastaajan näkökulmasta anonymiteetin toteutuminen. Kysely oli auki 2.-15.11.2020 ja sen runko oli toteutettu siten, että kaikkiin kysymyksiin oli pakollista vastata eikä vastauksia voinut enää muuttaa sen jälkeen, kun vastaaja oli siirtynyt eteenpäin seuraavalle sivulle. Tällä estettiin se, ettei spontaaneja vastauksia enää voinut muuttaa avustettujen kysymysten näkemisen jälkeen.

*Hei vaan kaikille,*

*Viimeistelen opintojani ja teen opinnäytetyötä liittyen palkitsemiseen ja tässä tapauksessa nimenomaan asentajien palkitsemiseen. Siksi kaipaisin kovasti apuanne ja toivon, että kävisitte sankoin joukoin vastaamassa linkissä olevaan kyselyyn. Sillä olisi opinnäytetyöni kannalta iso merkitys ja toivon, että saamme tuloksien kautta myös tärkeitä ja hyödyllisiä vinkkejä tulevaisuudessa kun pohdimme esimerkiksi provisiomallia. Kyselyyn vastaan anonymisti ja tärkeää on saada vastauksia eri pituisista työsuhteista eli myös tänään aloittaneilla asentajilla on varmasti hyvää inputia vaikkakin eri näkökulmasta. Kyselyyn pääset vastaamaan alla olevasta linkistä. Riippuen miten laajasti vastaat avoimiin kysymyksiin, vastausaika on noin 10-20 minuuttia.*

*<https://www.kyselynetti.com/s/95697eb>*

## 4.3 Aineiston luotettavuus ja vastausmäärä

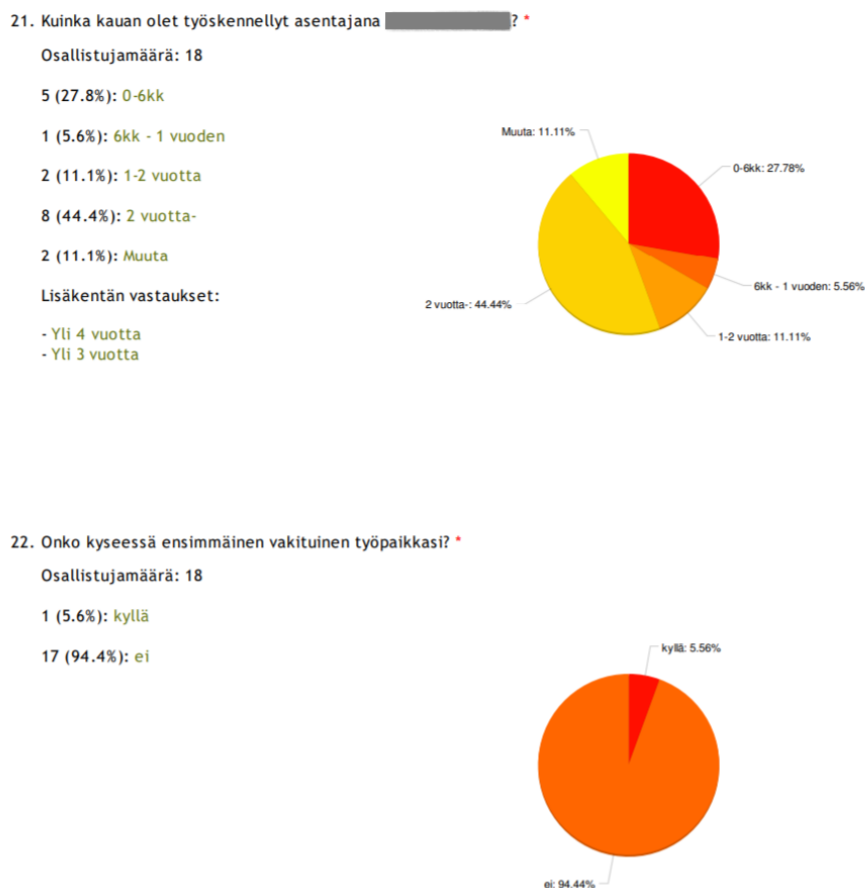
Tutkimus on kokonaistutkimus (census), mikäli se kohdistuu kaikkiin perusjoukon havaintoyksiköihin. Määrältään pienet populaatiot voidaan myös tutkia, mutta ne on syytä tutkia kokonaistutkimuksena. (Kananen. 2015. s. 269). Tämän tutkimuksen kysely suoritettiin kokonaistutkimuksena, sillä vastaajien perusjoukko oli vain 49 henkilöä. Perusjoukosta tiedettiin kutsuhetkellä olevan kaksi, jotka olivat juuri lopettamassa työssään ja samaan aikaan yhdeksän, jotka olivat aloittaneet työnsä kahden viikon sisällä. Lisäksi yksi perusjoukosta oli kyselyhetkellä pitkäaikaisesti poissa ja yksi opintovapaalla. Vastauksista ei kuitenkaan voida päätellä ovatko lähitijät, uudet tai poissaolevat henkilöt vastanneet.

Vastauksia kyselyyn saatiin 19 kappaletta, mikä on harmittavan vähän. Yksi vastaajista on vastannut vain kyselyn alkupään kyselyihin. Vastausprosen-

tiksi muodostui 38,8%. Kanasen (2015, s. 284) mukaan alhainen vastausprosentti vaikuttaa tulosten luotettavuuteen. Kuitenkin Kananen yleisesti tunnistaa haasteen verkkokyselyiden vastausprosentin osalta.

Tässä kyselytutkimuksessa kysyttyjen taustatietojen kautta kuitenkin on havaittavissa, että vastaajien joukossa on tasaisesti vastaajia eri pituisista työsuhteista, voidaan olettaa eri vaiheessa työsuhteen elinkaareissa olevien äänen tulleen kuuluviin. Koska kiinteä kuukausipalkka kaikilla asentajilla on sama (pl. mahdolliset yleiskorotukset) ja eikä palkitsemismalliin muutoinkaan vaikuta työsuhteen kesto, maantieteellinen sijainti, sukupuoli tai työkokemus muilta aloilta, näitä asioita ei taustakysymyksien joukossa kysytty. Vaikka vastausprosentti jäi melko alhaiseksi, voidaan näiden tietojen valossa tulkita, että vastaajien määrä edustaa melko luotettavasti perusjoukon näkemystä. Tätä näkemystä vahvistaa myös se, että vastauksissa oli hajontaa eikä vai tyytyväinen tai tyytymätön osa perusjoukosta vastannut.

Kyselyn tavoitteena oli myös tunnistaa, vaikuttaako vastaajien näkemykseen se, onko kyseessä vastaajan ensimmäinen vakituinen työsuhde vai ei. Koska vastaajista vain yksi oli ensimmäisessä vakituudessa työsuhteessaan, ei vastausten perusteella voida luotettavasti vastata tähän kysymykseen.



Kuvio 1. Vastaajien taustatiedot.

Tutkimuksen kokonaisluotettavuus muodostuvat sen reliabiliuksesta ja validiuksesta. Kokonaisluotettavuuden katsotaan olevan hyvä, kun otos edustaa perusjoukkoa ja mittaamisessa on mahdollisimman vähän satunnaisvirheitä. (Vilka, 2017, s. 152). Vastaajina oli tutkimuksessa perusjoukko ja vaikka hajontaa on, äärimmäisiä eroja ei ole, joten kysymykset ovat olleet selkeästi ymmärrettäviä ja käsiteltäviä. Nämä nostavat tutkimuksen reliabiliteettia. Toisaalta vastausprosentin voidaan katsoa vaikuttavan päinvastoin.

Kyky mitata sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoitus mitata, on tarkoittaa tutkimuksen validiutta (Vilka, 2017, s. 150). Kyselytutkimuksen aikana saatiin vastaukset haluttuihin asioihin: mikä motivoi, mikä on hyvää ja mikä voisi olla paremmin. Lisäksi saatiin vastaajien arvio siitä, miten nykyinen palkitseminen suhtautuu aikaisempiin työpaikkoihin. Näin ollen voidaan kyselyn olevan myös validi. Kun tiedusteltiin vastaajien tyytyväisyyttä nykytilaan, olisi painoarvo ja vaikutus oman työntekemiseen voitu ehkä esittää erillisenä kysymyksenä. Vaikuttaisi siltä, että kysymyslomakkeella tämä on ollut selkeästi ymmärrettävissä, mutta tuloksissa sen esittäminen painoarvona on haasteellisempaa. Tulokset ovat siis saatavissa, mutta niiden kerääminen painoarvon perusteella on työläämpää.

#### 4.4 Aineiston analysointi

Kyselyssä kerätyn aineiston avulla on tarkoitus ratkaista tutkimusongelma, jonka pohjalta on johdettu tutkimuskysymykset. Aineiston avulla lasketaan erilaisia tunnuslukuja, hyödyntäen tilastollisia operaatioita. Tiedot kerätään havaintomatriisiksi joko tilasto-ohjelmaan tai suoraan kyselypohjaan internet-kyselyssä. Seuraavassa vaiheessa aineisto tarkastetaan ja tulokset tiivistetään. (Kananen, 2015, s. 286-287).

Aineiston kerääminen ja analysointi tapahtui kyselynetti.com:in työkaluilla. Ristiin vertailua tehtiin käytännössä vain työsuhteen keston perusteella, sillä olemassa oleva palkkiomalli on kaikille sama. Perusjoukon pienen koon takia myös anonymiteetin säilyttämiseksi ikäjakauman, sukupuolen ja talouden koon määrittely jätettiin pois, vaikka niiden kautta olisi mahdollisesti voinut saada tarkempaa yksilöintiä, kuinka eri palkkiomallit vaikkapa motivoisivat perheellistä työntekijää verrattuna yksinasuvaan. Anonymiteetin säilyminen kuitenkin oli luotettavien ja rehellisten vastausten saamiseksi tärkeämpi intressi, sillä vastaajat tuntevat tutkimuksen suorittajan.

Kvantitatiivisten kysymysten osalta aineiston analysointi on selkeämpää, sillä niiden tulkinta perustuu lukuihin. Laadullisessa tutkimuksessa taas tutkijan asema on keskeisempi, sillä se asettaa tutkijalle myös tietynlaista vapautta (Eskola & Suoranta, 1998). Vapaus huomioiden tulee tutkimuksessa pyrkiä käsittelemään myös avointen kysymysten vastauksia objektiivisesti.

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Kyselytutkimuksen kautta saatiin arvokasta tietoa sekä nykytilasta että toiveista ja ajatuksista, mihin suuntaan palkitsemista olisi hyvä viedä. Tutkimuskysymyksen kannalta vielä olennaisempaa on tieto, jonka kautta saatiin vastauksia kysymyksiin, motivoiko nykyinen malli ja voiko mallia muuttamalla motivoida työntekijöitä entistä paremmin. Yrityksessä tehdään vuosittain henkilöstön tyytyväisyyskysely Ennovan toimesta. Ennovan laajan kokemuksen perusteella toimeksiantajan tyytyväisyys on erittäin hyvä verrattuna kansalliseen keskiarvoon. Sama pätee myös asentajiin ja tämän pohjalta voidaan tehdä johtopäätös, että lähtökohtaisesti myös tähän kyselyyn vastanneet ovat keskimääräistä tyytyväisempiä. Tämä käy ilmi myös kyselyn kysymyksestä, jossa kysytään yleisellä tasolla vastaajien motivaatiota nykyistä työtään kohtaan. Vain yksi vastaaja vastasi olevansa vähän motivoitunut. Vastauksista ei voida päätellä onko vastaaja ns. lähtijä. Kuitenkin muissa vastaajan vastauksissa tämä ei vaikuta korreloivan tyytymättömyyttä nykytilaan (verrattuna muiden vastaajien tyytyväisyyteen).

### 2. Miten motivoitunut koet olevasi työssäsi? \*

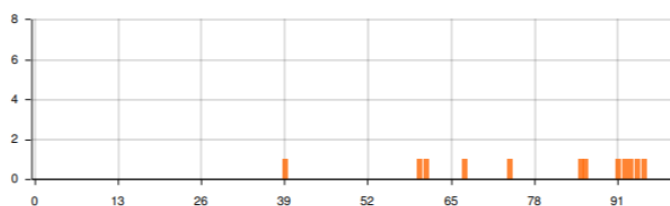
Osallistujamäärä: 19

0 = Erittäin vähän motivoitunut  
100 = Erittäin paljon motivoitunut

Aritmeettinen keskiarvo: 86,16

Keskimääräinen absoluuttinen poikkeama: 13,80

Standard deviation: 17,71



Kuvio 2. Motivaatio työssä.

Tulokset eivät nostaneet esiin suuria yllätyksiä vaan ne noudattivat yleisiä käsityksiä tyytyväisyydestä. Mielenkiintoisia havaintoja tuli esiin ja ne käsitellään kysymysten kohdalla erikseen.

### 5.1 Mitkä asiat mielletään palkitsemiseksi?

Ensimmäinen kyselyn kysymyksistä oli avoin kysymys: *Jos mietit työsuhtetasi asentajana, minkälaiset asiat ovat mielestäsi osa palkitsemista?*

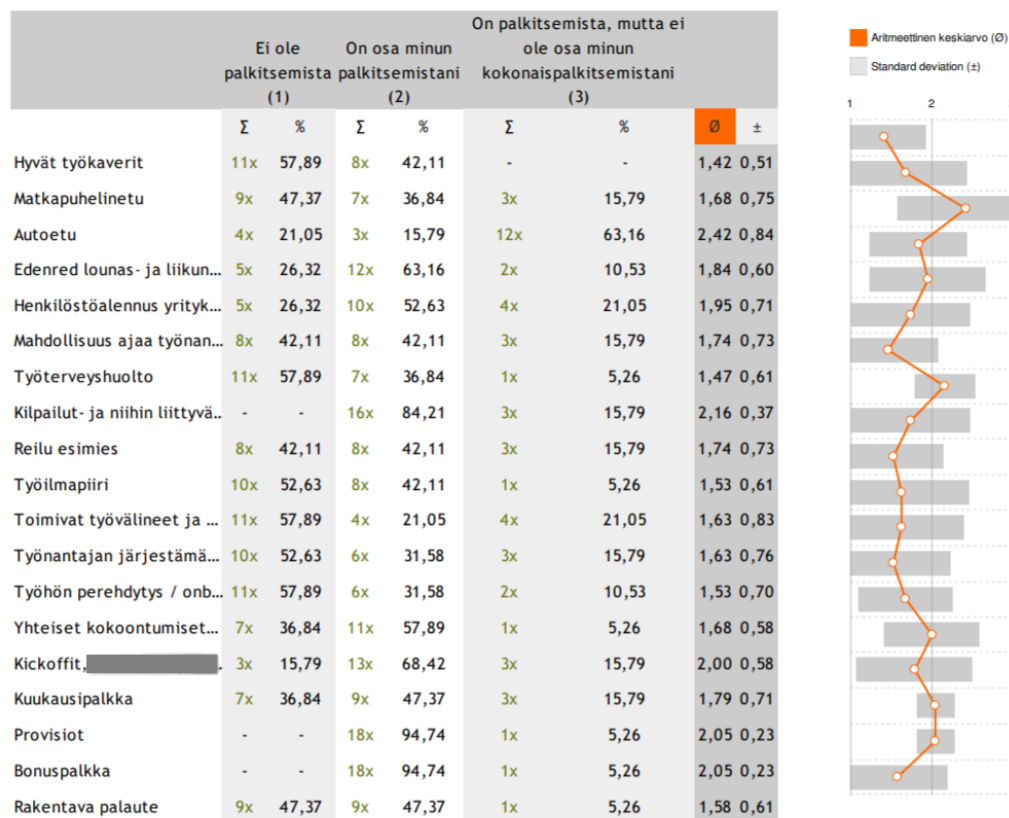
Tarkoituksena oli saada vastaajilta spontaanisti asioita, jotka he mieltävät palkitsemiseksi. Oletuksena oli, että rahalliset tai rahanarvoiset palkitsemiskeinot nousevat esiin. Kuitenkin palkka ja palkanlisät mainittiin vain kumpikin kaksi kertaa kun taas provisiot (8 kertaa), bonukset (7 kertaa) ja kilpailujen erilliset palkinnot (9 kertaa) mainittiin spontaanisti huomatta-

vasti useammin. Muita mainittuja asioita, joita koettiin palkitsemiseksi, olivat onnistumiset, juhlat, virkistymistapahtumat, julkinen tunnustus tai kiitos, joustavuus työajoissa ja vapaatoiveissa, positiivinen palaute, työkaverit, lahjakortit ja tavoitteisiin pääsy.

Spontaaniensa vastausten jälkeen selvitettiin avustettuna, erilaisia asioita listattuna, miten ne mielletään palkitsemiseksi. Vain suorat palkinnot, provisiot ja bonuspalkka miellettiin kaikkien toimesta palkitsemiseksi. Reilu kolmannes vastaajista (37%) ei mieltänyt esimerkiksi kuukausipalkkaa palkitsemiseksi. Enemmistö (yli puolet) ei mieltänyt palkitsemiseksi hyviä työkavereita, työterveyshuoltoa, työilmapiiriä, toimivia työvälineitä ja -varusteita, työnantajan järjestämää koulutusta eikä työhön perehdytystä. Tämä ei kuitenkaan myöhemmissä kysymyksissä osoittanut, että näihin asioihin ei oltaisi tyytyväisiä. Asia voi siis olla vastaajille tärkeä tai vaikuttaa motivaatioon, vaikka sitä ei palkitsemiseksi mielletäkään.

### 3. Mitkä seuraavista asioista ovat mielestäsi osa palkitsemista? \*

Osallistujamäärä: 19



Kuvio 3. Avustettu listaus mahdollisista palkitsemisen muodoista ja niiden mieltämisestä palkitsemiseksi.

## 5.2 Asentajien tyytyväisyys palkitsemiseen

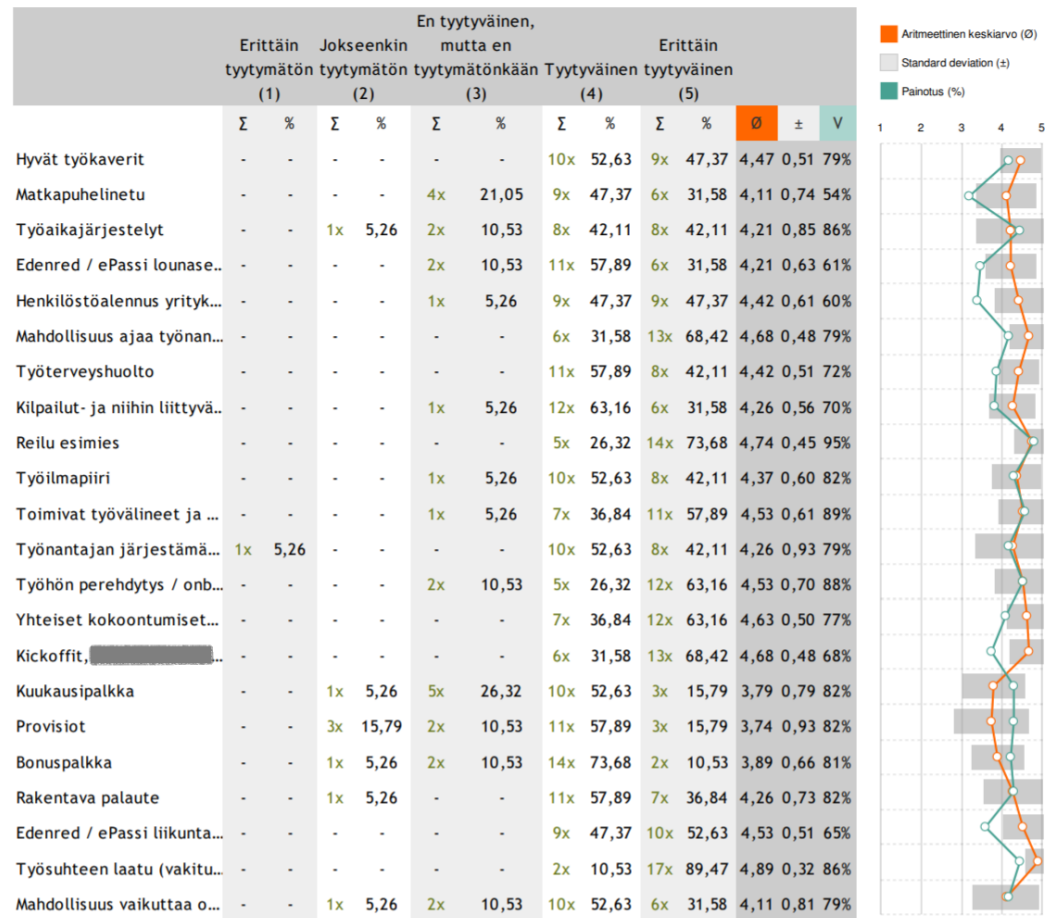
Kun kyselyssä vastaajat olivat arvioineet, mitä asioita pitävät palkitsemisenä, oli seuraavana tehtävänä arvioida, miten tyytyväisiä he näihin asioihin olivat ja miten paljon he kokevat näiden asioiden vaikuttavan oman työnsä tekemiseen. Tuloksissa vaikuttavuus näkyy painotuksena (%) ja tyytyväisyyttä arvioitiin asteikolla 1-5. Eniten tyytyväisyyttä koettiin työsuhteen vakinaisuudessa (4,89), reilussa esimiehessä (4,74), yrityksen kickoff- ja juhlatilaisuuksissa (4,68) mahdollisuudella ajaa työkohteelle työnantajan autolla (4,68) sekä yhteisissä kokoontumisissa ja tapahtumissa (4,63). Samoja asioita yli puolet vastanneista pitivät osana palkitsemista.

Vähiten tyytyväisiä oltiin vastausten perusteella provisioihin (3,74) ja kuukausipalkkaan (3,79) sekä mahdollisiin bonuspalkkoihin. Kuitenkin näihinkin reilusti yli puolet vastanneista ovat osoittaneet olevan tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä. Myös tarkentavat kysymykset liittyen tyytyväisyyteen kuukausipalkasta (Kuvio 5) ja provisioista (Kuvio 6) tukevat tätä. Näissä kysyttiin suoraan asteikolla 0-100, kuinka tyytyväisiä vastaajat ovat niihin. Kuukausipalkan osalta yksi vastaaja on selkeästi muita tyytymättömämpi ja vastausten keskiarvo 66,06 pistettä kuvaa enemmän tyytyväisyyttä kuin tyytymättömyyttä. Provisiomallin osalta hajontaa on enemmän. Lähempänä tyytymättömyyttä on neljä vastaajaa, mutta vastaavasti myös yli 90 vastaajaa on kaksi. Keskiarvoksi provisiomallin tyytyväisyydelle muodostui 64,61 pistettä.

Vastauksista voitaneen siis vetää johtopäätös, että vaikka lähtökohtaisesti rahalliseen palkitsemiseen koetaan enemmän tyytyväisyyttä kuin tyytymättömyyttä, mahdolliset kehityskohdat voisivat olla nimenomaan sen puolella.

## 4. Miten tyytyväinen olet seuraaviin asioihin nykyisessä työsuhteessasi? \*

Osallistujamäärä: 19



Kuvio 4. Tyytyväisyys eri tekijöihin asentajan työssä. Painotus kertoo kuinka paljon vastaaja kokee kyseisen tekijän vaikuttavan omaan työhönsä asteikolla --, -, + ja ++.

## 5. Miten tyytyväinen olet nykyiseen kuukausipalkkaasi? \*

Osallistujamäärä: 18

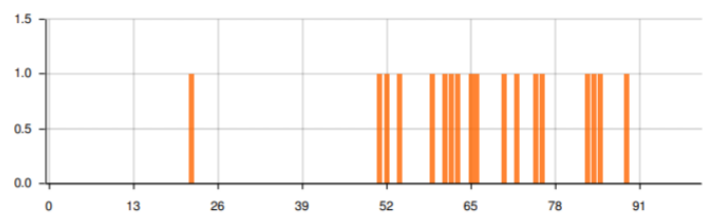
0 = Erittäin tyytymätön

100 = Erittäin tyytyväinen

Aritmeettinen keskiarvo: 66,06

Keskimääräinen absoluuttinen poikkeama: 11,73

Standard deviation: 15,97



Kuvio 5. Tarkentava kysymys, miten tyytyväisiä vastaajat ovat kuukausipalkkaansa.

## 6. Miten tyytyväinen olet nykyiseen provisiomalliin? \*

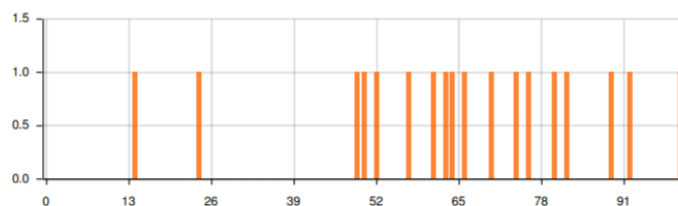
Osallistujamäärä: 18

0 = Erittäin tyytymätön  
100 = Erittäin tyytyväinen

Aritmeettinen keskiarvo: 64,61

Keskimmäinen absoluuttinen  
poikkeama: 16,39

Standard deviation: 22,08



Kuvio 6. Tarkentava kysymys, miten tyytyväisiä vastaajat ovat nykyiseen provisiomalliin.

Yleisesti ottaen nykyistä palkkiomallia pidettiin melko kannustavana ja toimivana. Asteikolla 0-100 samaa mieltä väitteestä oltiin keskiarvolla 67,89 pistettä ja vain kaksi oli enemmän eri kuin samaa mieltä. Kriittisimmät vastaajat erottuivat kriittisimpinä myös provisiomalliin ja kuukausipalkan suuruuteen.

## 15. Nykyinen palkkiomalli on yleisesti ottaen kannustava ja toimiva. \*

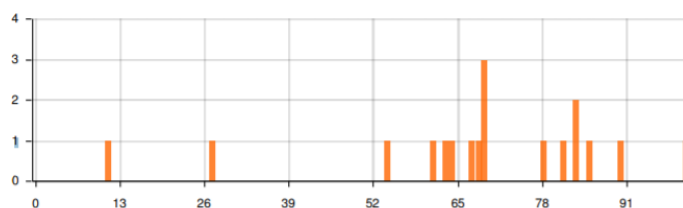
Osallistujamäärä: 18

0 = Täysin eri mieltä  
100 = Täysin samaa mieltä

Aritmeettinen keskiarvo: 67,89

Keskimmäinen absoluuttinen  
poikkeama: 14,25

Standard deviation: 21,33



Kuvio 7. Yleinen tyytyväisyys palkkiomalliin.

### 5.3 Ehdotuksia palkitsemisen kehittämiseen

Avoimessa kysymyksessä kysyttiin vastaavien ehdotuksia, miten nykyistä palkitsemismallia voisi kehittää. Sen osalta niin ikään tuli hajontaa, mutta eniten mainintoja (3 kpl) tuli korkeammalle kuukausipalkalle. Toisaalta myös suurempi provisio joko lisämyynnin tai asiakastyytyväisyyden perusteella mainittiin kumpikin myös kaksi kertaa. Myös asiakastyytyväisyyden vaikuttavuuden pienentämisen puolesta tuli kaksi mainintaa kuten myös asennusmäärien vaikutukselta kokonaispalkkioon. Muita kertaalleen mainittuja asioita olivat mahdollinen palkkio ”kuukauden asentaja”-tittelistä, toivomus yksinkertaisemmasta provisiomallista, palkkio tehokkuudesta, alennuskampanjoiden vaikutuksen huomioiminen asentajan provisiossa sekä irtisanoneiden asiakkaiden purkukäyntien vaikutuksen pienentäminen (tällaiset keikat laskevat mitattavia keskiarvoja, ja heikko keskiarvo voi aiheuttaa sen, että asiakastyytyväisyyden kerroin putoaa).

#### 5.4 Provisiomallin kannustavuus ja toimivuus

Provisiomallin eri osatekijät nousivat siis esiin eri muodoissaan. Avointen kysymysten jälkeen vastaajat saivat vielä lisäkysymyksiä provisiomallin kannustavuuteen liittyen. Niissä selvitettiin miten asentajat kokevat provisiomallin kannustavan heitä parempiin suorituksiin (asteikolla 0-100). Lisämyynnin osalta keskiarvo oli 78,61 pistettä eli reilusti yli puolet vastaajista koki mallin kannustavan heitä parempaan lisämyyntiin. Vastaajista vain yksi vastasi olevansa enemmän eri kuin samaa mieltä. Asiakastyytyväsyyden osalta koettiin hieman vähemmän kannustavuutta (75,56) ja kolme vastausta oli enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä.

Provisiomallissa ei ole tekijää, joka suoraan kannustaa tehokkuuteen eli suorittamaan mahdollisimman monta keikkaa. Ainoa sitä tukeva tekijä voisi olla se, että myyntiprovisio lasketaan kuukauden kokonaismyynnistä. Tämä kuitenkin näkyy myös vastauksissa, sillä kysyttäessä kuinka nykyinen provisiomalli kannustaa asentajaa tekemään mahdollisimman monta asennusta, hajontaa on enemmän. Keskiarvo vastauksissa oli 65,56 pistettä ja hajonta suurempaa.

Kysyttäessä kuinka samaa mieltä asentajat ovat siitä, että provisio ei vaikuta heidän tapaansa tehdä töitä (kuvio 8), noin puolet olivat samaa mieltä ja noin puolet eri mieltä. Kysymyksen asettelu saattoi olla epäselvä vastaajille, sillä hajonta on isompaa kuin kannustavuutta mitattaessa. Yksistään tämän kysymyksen perusteella tehtäviin johtopäätöksiin tulee suhtautua varauksella.

## 8. Nykyinen provisiomalli kannustaa minua parempiin suorituksiin lisämyynnin osalta. \*

Osallistujamäärä: 18

0 = Täysin eri mieltä

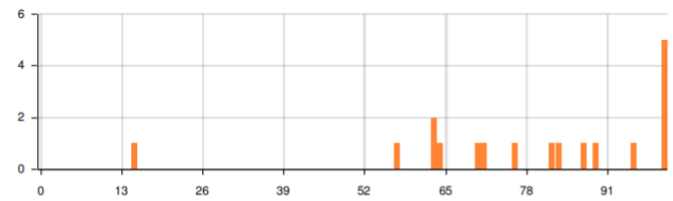
100 = Täysin samaa mieltä

Aritmeettinen keskiarvo: 78,61

Keskimääräinen absoluuttinen

poikkeama: 16,65

Standard deviation: 21,85



## 9. Nykyinen provisiomalli kannustaa minua parempiin suorituksiin asiakastytyvyyden osalta. \*

Osallistujamäärä: 18

0 = Täysin eri mieltä

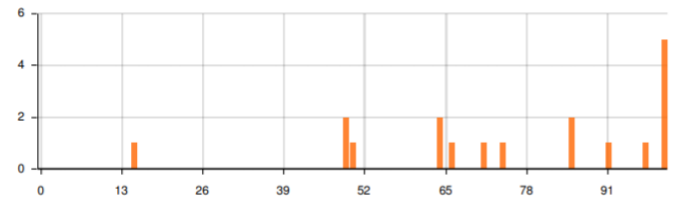
100 = Täysin samaa mieltä

Aritmeettinen keskiarvo: 75,56

Keskimääräinen absoluuttinen

poikkeama: 19,78

Standard deviation: 24,22



## 10. Nykyinen provisiomalli kannustaa minua tekemään mahdollisimman monta asennusta. \*

Osallistujamäärä: 18

0 = Täysin eri mieltä

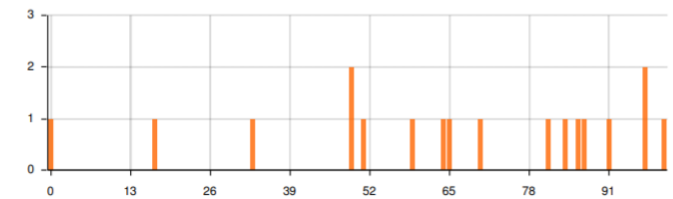
100 = Täysin samaa mieltä

Aritmeettinen keskiarvo: 65,56

Keskimääräinen absoluuttinen

poikkeama: 22,56

Standard deviation: 28,50



*Kuvio 8. Kuinka provisiomallin koetaan kannustavan lisämyyntiin, parempaan asiakastytyvyyteen ja suureen asennusmäärään.*

## 11. Provisio ei vaikuta siihen, miten teen työni. \*

Osallistujamäärä: 18

0 = Täysin eri mieltä

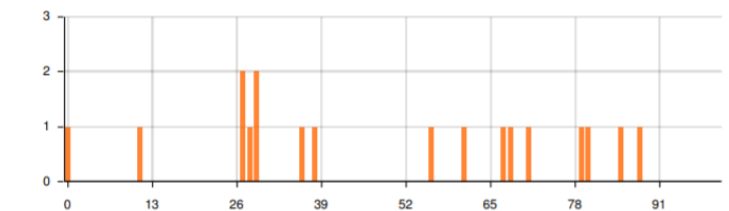
100 = Täysin samaa mieltä

Aritmeettinen keskiarvo: 48,89

Keskimääräinen absoluuttinen

poikkeama: 23,89

Standard deviation: 26,99



*Kuvio 9. Provision vaikuttavuus työntekoon. Kysymyksen asettelu on saattanut aiheuttaa sekaannusta.*

Myyntiprovisio arvoittamasta mitattiin myös kysymyksellä siitä, voisiko kuukausipalkka olla pienempi, mikäli myyntiprovisio osuudet olisivat suuremmat. Suurin osa oli eri mieltä väittämästä. Silti viisi vastaajaa kannatti

ajatusta suuremmista provisioista kuukausipalkan sijasta. Myöskään kuukausipalkan pienentäminen koko provisio- ja bonusjärjestelmän ansaintamahdollisuuden parantamisella ei saanut isompaa kannatusta.

13. Kuukausipalkkani voisi olla pienempi, mikäli myyntiprovisioon prosentit olisivat suuremmat. \*

Osallistujamäärä: 18

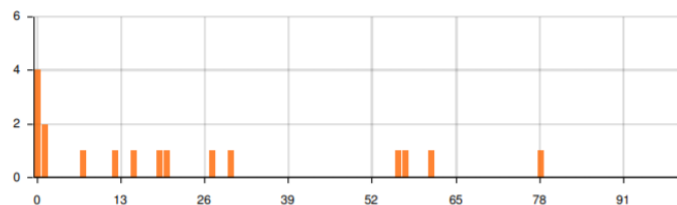
0 = Täysin eri mieltä

100 = Täysin samaa mieltä

Aritmeettinen keskiarvo: 26,89

Keskimmääinen absoluuttinen poikkeama: 24,53

Standard deviation: 30,66



14. Kuukausipalkkani voisi olla pienempi, mikäli provisio ja/tai bonusjärjestelmä yleisesti ottaen tarjoaisi enemmän tuloja. \*

Osallistujamäärä: 18

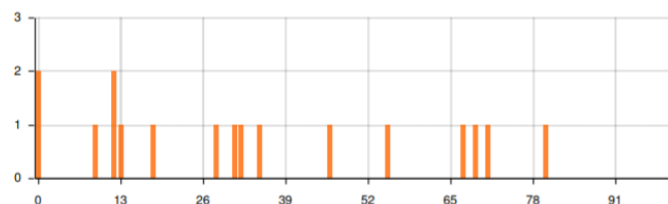
0 = Täysin eri mieltä

100 = Täysin samaa mieltä

Aritmeettinen keskiarvo: 37,67

Keskimmääinen absoluuttinen poikkeama: 24,93

Standard deviation: 29,85



*Kuvio 10. Suurin osa ei innostu provisioprosentin korotuksesta tai koko provisio- ja bonusmallin kasvattamisesta pienentämällä kuukausipalkkaa.*

## 5.5 Miten eri palkitsemismuotoja arvostetaan

Kyselyn seuraavassa osiossa selvitettiin vastaajien ajatuksia ja arvotusta erilaisten palkitsemisen osatekijöiden suhteen. Näitä selvitettiin riippumatta siitä, kokiko vastaaja itse osatekijän olevan palkitsemista vai ei.

Asentajat kuuluvat organisaatiossa Operations-osastoon. Osasto järjestää säännöllisesti koulutuksia ja kokouksia, joihin osallistuu tapahtumasta riippuen pienempiä tiimejä, alueita tai koko osasto. Tapahtumiin liittyy usein myös vapaaehtoinen virkistystoiminta ja/tai illanvietto. Illanviettoa on usein puheissa arvostettu, mutta sitä kysyttiin nyt myös anonymisti. Asenteikolla 0-100 vastattaessa (94,22 pistettä) kaikki olivat sitä mieltä, että illanvietto on tärkeä osa motivaation ja työnhyvinvoinnin ylläpitämistä.

12. Illanvietto koulutuksen tai operations meetingin jälkeen on mielestäni tärkeä osa työhyvinvoinnin ja motivaation ylläpitämistä. \*

Osallistujamäärä: 18

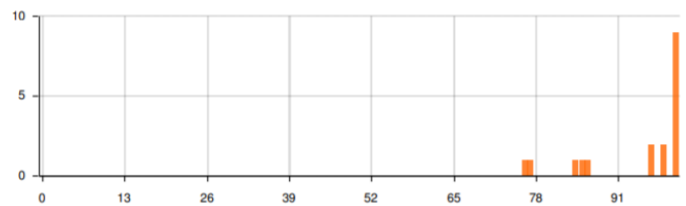
0 = Täysin eri mieltä

100 = Täysin samaa mieltä

Aritmeettinen keskiarvo: 94,22

Keskimmääinen absoluuttinen poikkeama: 7,01

Standard deviation: 8,48



*Kuvio 11. Illanviettoja arvostetaan työhyvinvoinnin ja motivaation ylläpitämisessä.*

Arvoasteikoiden jälkeen vastaajat saivat vapaasti numeerisesti arvottaa kysytyjä asioita siten, että heiltä kysyttiin, miten suuresta palkankorotuksesta he olisivat valmiita luopumaan erilaisista asioista. Ensimmäisenä kysyttiin, miten suuren kuukausipalkan korotuksen he valitsisivat yrityksen vuotuisen gaalaillan tai osaston suuren kesätapahtuman sijasta. Vastaajien keskiarvoksi muodostui 312 euron kuukausittainen korotus. Ääripäät olivat 70 eurosta 1450 euroon. Gaalan kulut per henkilö olivat vuonna 2019 noin 250€/työntekijä ja osaston kesätapahtuman noin 130€/työntekijä.

Seuraavana kysyttiin, kuinka suuresta palkankorotuksesta vastaajat olisivat valmiita luopumaan lounas- ja kulttuuriedusta. Työntekijät voivat ladata verottajan kulloinkin voimassa olevan ohjeistuksen mukaan lounasetua, josta yritys maksaa 25%. Liikunta- ja kulttuurietua annetaan käyttöön 300€ vuodessa. Tätä arvotettiin 227€ kuukausikorotuksen verran (ääripäiden ollessa 50€ ja 1450€).

Kolmas vastaavanlainen kysymys liittyi siihen, kuinka suuren vuosibonus vastajat kokivat riittäväksi, mikäli asentajien vuotuinen matkakilpailu jätettäisiin väliin ja sen sijasta joulukuussa maksettaisiin kaikille asentajille samansuuruinen bonus. Matkakisassa parhaiten suoriutuvat ovat saaneet osallistumisoikeuden koulutus-, tutustumis- ja yhteistyötapahtumaan yrityksen ulkomailla sijaitsevassa asiakaspalvelukeskuksessa järjestettävään tapahtumaan. Sitä arvotettiin keskimäärin 352€ arvosta (ääripäiden ollessa 50€ ja 1500€).

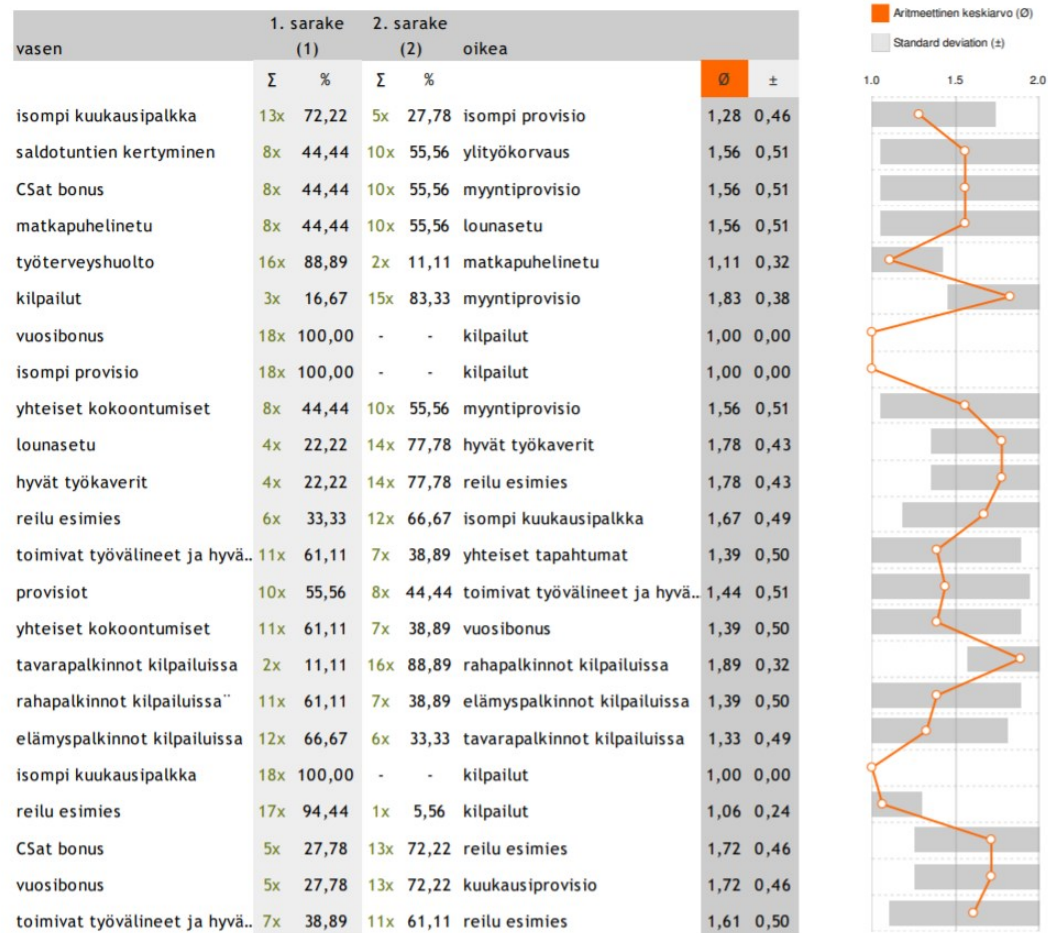
Avointen numeeristen kysymysten jälkeen asentajia pyydettiin arvottamaan keskenään eri asioita. Rinnakkain laitettiin siis kaksi eri asiaa, joista vastaajien tuli valita, kumpi motivoi heitä enemmän.

Vastausten perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että rahallinen palkitseminen monissa tilanteissa koetaan enemmän motivoivaksi kuin joku muu. Sama näkyy myös kilpailuissa, joissa rahalliset palkinnot koetaan motivoivampana kuin muut palkinnot. Mielenkiintoinen havainto oli myös, että elämuspalkinnot arvotettiin tavarapalkintojen edelle. Rahallisen palkitsemisen päihitti joissakin tilanteissa vain reilu esimies, jota arvotettiin

paljon. Monesti myös kuukausittainen provisio tai palkkio arvotettiin vuotuisia bonuksia isommaksi. Vuotuisen bonuksen ohitti myös yhteiset koontumiset.

19. Valitse väittämistä kumpi rivillä olevista asioista motivoi sinua enemmän? \*

Osallistujamäärä: 18



Kuvio 12. Miten eri asioita arvotetaan rinnakkain.

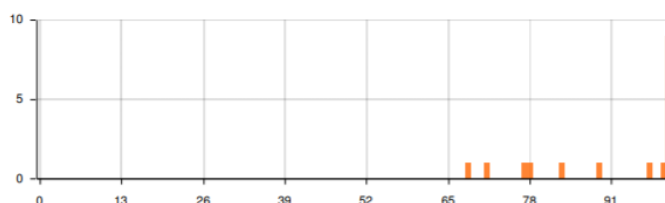
Arvottamisen jälkeen kysyttiin vielä avoimen kysymyksen kautta ajatuksia, miten palkkiomallilla voitaisiin kannustaa suurempiin keikkamääriin ja samalla panostamaan lisämyyntiin ja asiakastytyväisyyteen. Kysymys on tullut moninaisesti ja osa ehdotuksista pohjautuu yleisesti palkitsemismallin kehittämiseen. Tehokkuutta arvioitiin lisäävän yleisesti isommilla provisioilla ja toisaalta maksamalla erillinen korvaus tai suurempi provio, jos asentaja tekee muita enemmän asiakaskäyntejä tai vaihtoehtoisesti pidempiä päiviä. Esiin nousi myös mahdollisuus valita joko ylityötuntien tai saldovapaiden välillä.

Lopuksi pyydettiin vastaajia vielä vertaamaan nykytilannetta aikaisempiin työpaikkoihin. Kysymys näytettiin vain niille, joilla kyseessä ei ole ensimmäinen vakituinen työpaikka. Kaikki vastanneista (asteikolla 0-100: ka 91,88) olivat sitä mieltä, että nykyisessä työpaikassa palkitseminen on enemmän motivoivaa kuin aikaisemmissa työpaikossa. Keskiarvolla 86,29

myös koettiin, että nykyisessä työssä on suurempi mahdollisuus vaikuttaa omaan palkkioon kuin aikaisemmissa töissä. Vain yksi oli sitä mieltä, että hänellä on hieman vähemmän mahdollisuus vaikuttaa ja yksi sitä mieltä, että ei enemmän eikä vähemmän.

23. Jos vertaat nykyisen työsi palkitsemista aikaisempiin työpaikkoihisi, onko palkitseminen nykyisin: \*

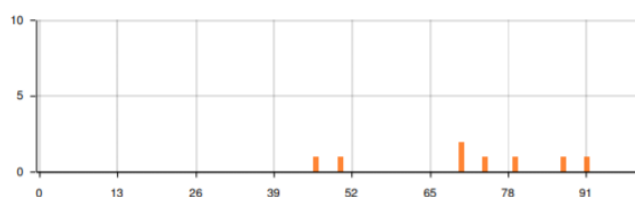
Osallistujamäärä: 17  
 0 = Vähemmän motivoivaa  
 100 = Enemmän motivoivaa  
 Aritmeettinen keskiarvo: 91,88  
 Keskimääräinen absoluuttinen poikkeama: 10,03  
 Standard deviation: 11,67



Kuvio 13. Palkitseminen koetaan aikaisempia työpaikkoja motivoivamaksi.

24. Jos vertaat nykyisen työsi palkitsemista aikaisempiin työpaikkoihisi, onko sinulla mahdollisuus itse vaikuttaa omaan palkkioosi (provisiot, palkinnot jne.) \*

Osallistujamäärä: 17  
 0 = Vähemmän  
 100 = Enemmän  
 Aritmeettinen keskiarvo: 86,29  
 Keskimääräinen absoluuttinen poikkeama: 15,15  
 Standard deviation: 18,35



Kuvio 14. Suurin osa kokee mahdollisuuden vaikuttaa paremmin omaan palkkioonsa kuin aiemmissa työpaikoissa.

## 5.6 Johtopäätöksiä tutkimuksesta

Tutkimustulosten koostamisen ja läpikäynnin yhteydessä heräsi joitakin ajatuksia ja tulkintoja kyselyn toimivuudesta ja mahdollisista poikkeamista. Kysely vahvisti monia käsityksiä, mutta nosti myös esiin hyviä, pohdittavaksi vietäviä asioita palkkiomallin kehittämiseksi. Myös muiden asioiden - joita vastaajat eivät suoranaisesti tulkinneet palkitsemiseksi – vaikutusta motivaatioon voitiin tarkastella vastausten avulla.

### 5.6.1 Taustatekijöiden vaikutus vastauksiin

Jälkikäteen tarkasteltuna olisi ollut hyvä lisätä kyselyn taustatietoihin kysymys, onko vastaaja normaalissa asentajapositiossa vai niin kutsuttu reissuasentaja. Näiden tehtävien välillä kiinteä kuukausipalkka eroaa noin kahden viikon päivärahoja vastaavalla summalla, sillä reissuasentajille ei makseta päivärahaa, vaan matkapäivät on sisällytetty kuukausipalkkaan. Tämä olisi mahdollisesti saattanut vaikuttaa kuukausipalkkaan liittyviin kysymyk-

siin. Toisaalta reissuasentajat ovat tietoisia isomman kuukausipalkan vaikutuksesta päivärahoihin. Vain yksi reissuasentajista on toiminut aikaisemmin ns. tavallisena asentajana, joten vain hänellä olisi myöskään mahdollista verrata eroa käytännössä.

Kuten kappaleessa 4.3 todettiin, muuten taustatietoja kysyttiin hyvin vähän anonymiteetin säilyttämiseksi ja sitä kautta mahdollisimman rehellisten vastausten saamiseksi. Asentajien joukossa on eri ikäisiä ihmisiä, joiden asumismuoto ja talouden koko vaihtelevat. Palkkiomallin arviointiin voisi vaikuttaa se, että mahdollisesti perheellinen työntekijä arvottaisi enemmän tasaista tuloa kuin yksin tai vanhempiansa kanssa asuva. Toisaalta kyse on pääasiassa pitkistä työsuhteista ja monien elämäntilanne muuttuu työsuhteen aikana.

### 5.6.2 Raha motivoi – vai motivoiko?

Vastauksista voi toisaalta vetää johtopäätöksen, että raha motivoi, mutta toisaalta motivaation kestoa ei selvitetty kyselyssä. On totta, että hetkellisesti suurempi summa rahaa houkuttelee, kuitenkin kun samalla vertaa kuinka isosti arvotettiin gaalaa, kesätapahtumaa ja ”matkakisaa” niihin käytettävät rahasummat ovat pieniä verrattuna siihen, minkälaisia korotuksia niiden sijasta haluttiin asettaa. Rahallisesta näkökulmasta katsottuna nämä arvioidut asiat vaikuttivat tuovan pienemmällä taloudellisella panostuksella enemmän motivaatiota kuin lisäpalkka tai bonus. Kilpailuja arvotettiin vastakkainasettelussa vähän, mutta ainakin matkakisan arvotettiin rahallisesti melko paljon.

Huomionarvoista on myös se, että vaikka etenkin kuukausipalkkaan toivottiin korotuksia, moni oli valmis myös tinkimään siitä mahdollisten provisioiden korotusten myötä. Lisäksi vastausten perusteella suurin osa on erittäin tyytyväisiä tai melko tyytyväisiä nykytilaan ja varsinkin kun tilannetta verrataan vastaajien kokemuksiin aikaisemmista työpaikoista.

### 5.6.3 Kyselyn onnistumisen arviointi

Kuten todettu, vastaajamäärä jäi valitettavan pieneksi. Useampien, varsinkin avointen, vastausten perusteella kuitenkin voidaan havaita, että vastaajajoukossa on mukana erilaisia ääripäitä sen suhteen, miten palkkiomalli vaikuttaa heidän toimintaansa. Osa toivoisi isompaa kuukausipalkkaa, osa suurempia provisioita ja lisäksi asiakastyytyväisyyttä ja lisämyyntiä arvotettiin eri tavoin. Tämä jakauma vahvistaa myös tutkijan käsitystä perusjoukon avoimista ja julkisista näkemyksistä.

Vastaukset antavat käsityksen nykytilasta ja kehittymismahdollisuuksista. Jälkikäteen tarkasteltuna joitakin kysymyksiä olisi voinut asettaa vielä tarkemmin tai yksiselitteisemmin, mutta toisaalta tutkittavat asiat kävivät

vastauksista ilmi ja mahdolliset epätarkkuudet on mainittu vastausten käsittelyn yhteydessä.

Tutkimuksessa selvitettiin, mitä mieltä asentajat ovat nykytilasta ja miten sitä voidaan parantaa. Vastakkainasettelukysymysten lisäksi olisi voinut olla vielä arvokasta tietoa kysyä samoista asioista muodossa: ”Jos joutuisit luopumaan toisesta, kumman valitsisit?” Tämä olisi antanut mahdollisesti vielä oikeampaa tietoa siitä miten paljon todellisuudessa jotakin asiaa arvotetaan. Toisaalta esimerkiksi kysyttäessä, luopuisiko vastaaja mieluummin kuukausipalkasta vai provisioista, vastaus lienee itsestään selvä.

## 6 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön päälinjaksi kysymyksenä oli, onko asentajien nykyinen palkitsemismalli toimiva ja kannustaako se tekemään työtä halutulla tavalla. Koska puhutaan organisaatiosta, jossa on noin 50 asentajaa, on käytännössä mahdotonta toteuttaa kaikkien mielestä täydellinen malli. Tutkimustulosten perusteella olemassa oleva malli ei ole kenenkään mielestä täydellinen, mutta muutamien vastaajien mielestä siitä on kuitenkin vaikea löytää parannettavaa. Kyse on kompromissista, joka on syntynyt, jotta tulokset olisivat mahdollisimman hyvät ja toisaalta eri vahvuusalueilla toimivat saisivat mahdollisuuden ansaita taloudellisesta näkökulmasta hyvin. Asiakastytyväisyyden vaikutus nousee joissakin vastauksissa korostetusti esille – toisten mielestä siitä tulisi palkita runsaammin, kun taas toiset kokevat sen mittaamisen jopa ahdistavana. Työnantajan näkökulmasta asiakastytyväisyyden osuus on tärkeä asiakassuhteen keston lisäämiseksi. Kuitenkin, koska toimeksiantajan liiketoimintamallissa jokainen asiakas on investointi, iso vaikutus on myös asentajan tekemällä lisämyynnillä. Siihen tulisi siis kannustaa entistä enemmän ja siihen motivointiin olisi hyvä löytää uusia keinoja ilman, että muut mitattavat asiat kärsivät. Mahdollisen palkkiomallin muutoksen osalta tämä saattaa joidenkin asentajien näkökulmasta tuntua aluksi siltä, että provisiota on hankalampi saada tai painopiste muuttuu.

Vastausten perusteella rahallista palkitsemista ei siis ole tarve muuttaa, mutta toisaalta mitattavista asioista lisämyynnin keskiarvo on asetettu toimeksiantajan näkökulmasta kehityskohteeksi. Vaikka nykyiseen malliin ollaan tyytyväisiä, tarve muuttaa sitä tulee sitä kautta, että lisämyynnin keskiarvoa tulee nostaa.

Kyselyssä pyrittiin myös selvittämään, minkälaisella palkitsemisella työtä voidaan tehostaa eli käytännössä, miten voitaisiin kannustaa tekemään enemmän keikkoja. Asentajan myyntiprovisiota kerryttävät kaikkien tehtyjen työsuoritteiden lisämyynti, mutta nykyinen malli ei kannusta nyt tehokkaasti työtään tekeviä asentajia ottamaan vastaan työpäivän loppusuoralla kiireellisiä huoltokeikkoja tai esimerkiksi purkukeikkoja, sillä niiden osalta lisämyynnin tekeminen on vaikeaa tai jopa mahdotonta eikä kokonaisynti siis kasva. Toisaalta nämä keikat lasketaan kokonaiskeikkamääriin, joka taas laskee keskiarvoja, jotka määrittävät asiakastytyväisyyspalkkion osalta mahdollisen kertoimen. Näin ollen olemassa oleva malli ei kannusta asentajaa ottamaan näitä keikkoja loppupäivään vaan hänen kannattaa mieluummin tehdä edellinen työsuorite hieman hitaammin. Tämän osalta siis selkeä kehittämistarve löytyy ja suosituksena onkin kehittää malli, jossa tehokkuudesta palkitaan. Tämä on mahdollista toteuttaa uudella moduulilla nykyisessä mallissa, mutta tämä lisäisi kuitenkin jälleen uuden liikkuvan osan ja mallista tulisi hankalampi ymmärtää, joka sekin voi muuttaa palkitsemismallia demotivoivampaan suuntaan.

Tulosten esittelyn yhteydessä käytiin läpi myös asentajien näkemyksiä kilpailuista ja niiden palkinnoista. Yleinen käsitys on ollut, että tavarapalkinnot kiinnostavat enemmän kuin raha tai elämykset ja yhteinen tekeminen. Tutkimus kuitenkin osoitti tämän olevan osittain virheellinen käsitys, sillä tavarapalkintoja arvotettiin palkinnoista kaikkein vähiten. Toisaalta, kuten mainittu, raha tuntuu hetkellisesti mukavalta, mutta tilille tullut ylimääräinen rahasumma lämmittää mieltä sen hetken, kun se on tilillä ja kuluu monesti satunnaisiin menoihin. Tavarapalkinnoista jää jotain konkreettista, jota ei ehkä muutoin tulisi hankittua. Luonnollisesti tavarapalkinnonkin tulee tuottaa saajalleen hyötyä. Elämispalkintojen ja yhdessä tekemisen etu on se, että niistä jää pääsääntöisesti hyvä mieli, niistä puhutaan ja niitä on helppo esitellä esimerkiksi yrityksen sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä ja ne luovat parhaimmillaan yrityksestä positiivista mielikuvaa myös ulkopuolisissa tahoissa ja mahdollisissa työnhakijoissa. Kuten rahallisessakin palkitsemisessa, myös kilpailujen palkinnoiden vaihdellessa saadaan motivoitua erilaisia ihmisiä. Siksi ei siis ole huono idea vuorotella näitä. Vastaajien antamissa kehitysehdotuksissa ei kuitenkaan otettu kantaa kilpailuihin tai niiden palkintoihin, joten pääasiassa voidaan olettaa näihinkin oltavan tyytyväisiä.

Asentajan motivoiminen ja työhyvinvointi on erittäin tärkeää, sillä työn laatu näkyy niin työnantajalle kuin asiakkaallekin. Jos asentaja ei viihdy työssään eikä ole tyytyväinen siihen, tuskin asiakaskaan voi sitä täysin olla. Työntekijä, joka ei viihdy työssään eikä koe sitä motivoivaksi, lähtee helposti uuden ja mielenkiintoisen työn perään tai vaihtoehtoisesti ei suoriudu pitkällä aikavälillä työstään, jolloin pahimmassa tapauksessa myös työnantaja voi tehdä aloitteen työsuhteen päättämiseksi. Uuden asentajan rekrytointi ja perehdyttäminen on työnantajalle iso panostus eikä siihen haluta lähteä ilman painavaa syytä. Ennen kuin uusi asentaja tekee yhtään keikkaa itsenäisesti kentällä, on rekrytointi, koulutus ja perehdytysjakso maksanut työnantajalle reilut 10000€.

Opinnäytetyön väliseminaarin yhteydessä nostettiin esiin myös palkitsemisen eettisyys, sillä argumentin mukaan esimerkiksi julkisella sektorilla ei voida käyttää palkitsemiseen samalla tavalla rahaa kuin yksityisellä sektorilla. Tämä on osittain totta, mutta toisaalta julkisen sektorilla monesti työtai virkaehtosopimukset takaavat pidemmät lomat ja lyhyemmät työajat. Lisäksi työ- tai virkasuhteen ehdot muutenkin ovat työntekijän kannalta monesti vahvemmat. Julkisella sektorilla on monia epäkohtia, jotka tulisi korjata, mutta sitä ei voida tehdä rajoittamalla yksityisen sektorin mahdollisuuksia kilpailla osaavasta ja tyytyväisestä henkilöstöstä. Mikäli yksityinen sektori kärsii, johtaa tämä pidemmällä aikavälillä verotuloihin ja sen myötä myös julkisen sektorin ylläpitämiseen ja henkilöstöön.

## LÄHTEET

Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Sähköinen kirja. Tampere: Vastapaino

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino. Sähköinen kirja.

Hakonen, A. (2015). Psykologiset motivaatioteoriat - milloin palkitseminen motivoi? Teoksessa A. Hakonen & M. Nylander (toim.) *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. Jyväskylä: PS-Kustannus, s. 141.

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

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

Kananen, J. (2015). *Opinnäytetyön kirjoittajan opas*. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print

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

Luukka, P. (2019). *Yrityskulttuuri on kuningas*. Helsinki: Alma Talent

Marquis, B. & Huston, C. (2009). *Leadership Roles and Management Functions in Nursing: Theory and Application*. 6. painos. Sähköinen kirja. Hattu 25.8.2019 osoitteesta <https://books.google.fi/books?id=38mzZ-LwcOe0C&lpg=PA422&dq=Extrinsic%20Motivation&hl=fi&pg=PR1#v=onepage&q=Extrinsic%20Motivation&f=false>

Mayor, P. & Risku, M. (2015). *Opas yksilölliseen motivointiin – 16 perustarvetta johtamisen apuna*. Sähköinen kirja: Alma Talent Oy.

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

Pellinen, J. (2017). *Talousjohtaminen*. Sähköinen kirja: Alma Talent Oy.

Richer, J. (1995). *The Richer Way*. Lontoo : Penguin Random House.

Ruohotie, P. (1998). *Motivaatio, tahto ja oppiminen*. Helsinki: Oy Edita Ab.

- Sansone, C. & Harackiewicz, J. (2000). *Intrinsic and Extrinsic Motivation: The Search for Optimal Motivation and Performance*. Sähköinen kirja: Academic Press. Haettu 25.8.2019 osoitteesta <https://books.google.fi/books?id=uM10geBB8o4C&lpg=PP1&dq=motivation&hl=fi&pg=PP1#v=onepage&q=motivation&f=false>
- Seppänen, L. (2018). *Motivaatio. Perseelle potkimisen käsikirja*. EU: Fitra.
- Sinokki, M. (2016). *Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta*. Helsinki: Tietosanoma Oy
- Terveysverkko. Suomen terveysliikuntainstituutti Oy. (n.d.). *Motivaatio*. Haettu 25.8.2019 osoitteesta <http://www.terveysverkko.fi/tietopankki/terveysliikunta/motivaatio/>
- Työehtosopimuslaki 436/1946. Haettu 25.10.2020 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1946/19460436>
- Työehtosopimuksen yleissitovuuden vahvistamislautakunta, päätös nro 26/2013, 11.04.2013. Haettu 25.10.2020 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/viranomaiset/tyoehto/paatokset/2013/4871>
- Työsopimuslaki 55/2001. Haettu 25.10.2020 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L2P10>
- Vartiainen, M. (2015). Palkasta kokonaispalkitsemiseen – muutosten vuosisata. Teoksessa A. Hakonen & M. Nylander (toim.) *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. Jyväskylä: PS-Kustannus, ss. 65-89.
- Verohallinto. 2018. Henkilökuntaedut verotuksessa. Haettu 25.10.2020 osoitteesta <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/62486/henkilokuntaedut-verotuksessa/>
- Verohallinto. 2019. Palkintojen verotus. Haettu 25.10.2020 osoitteesta <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/75204/palkintojen-verotus/>
- Verohallinto. 2019. Työsuhde-edut. Haettu 25.10.2020 osoitteesta <https://www.vero.fi/henkiloasiakkaat/verokortti-ja-veroilmoitus/tulot/ansiotulot/tyosuhdeedu/>
- Vilka, H. (2007). *Tutki ja mittaa – Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N. & Hulkko-Nyman, K. (2018). *Kokonaispalkitseminen johtaminen – Ohjaa tai ajaudu*. Helsinki: Alma Talent Oy

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