



samk

Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

TEEMU HUMPPI

# **Provisio- ja kuukausipalkan vaikutus myyntiin**

SAMK, KANSAINVÄLINEN KAUPPA  
2022

Tekijä(t) Humppi, Teemu	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä 11/2022
	Sivumäärä 24	Julkaisun kieli Suomi
<b>Julkaisun nimi</b> <b>Provisio- ja kuukausipalkan vaikutus myyntiin</b>		
<b>Tutkinto-ohjelma</b> <b>Kansainvälinen Kauppa, SAMK</b>		
<b>Tiivistelmä</b>  <p>Opinnäytetyössä tutkittiin kuinka provisio- ja kuukausipalkkaus vaikuttaa työntekijään sekä työnantajaan. Tavoitteena oli saada kattava tutkimus, joka helpottaa palkkausmallin päättämisessä.</p> <p>Teoria osuudessa käsiteltiin johtamista, motivaatiota ja motivointia, aineetonta ja aineellista palkitsemista sekä palkkaustapojen vaikutusta myyntiin. Lopuksi tutkimusosion jälkeen läpikäytiin ja analysoitiin tuloksia, joiden pohjalta tehtiin johtopäätökset tutkimuksesta.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin tutkinta-aineiston keruuseen haastatteluja. Kohdehenkilöt valittiin entisten ja nykyisten työkavereiden joukosta, jotka työskentelevät myynnin alalla provisio- tai kuukausipalkalla.</p> <p>Tutkimuksessa päästiin tavoite lopputulokseen ja saatiin avattua kattavasti syitä miksi tietyissä tapauksissa tulisi päätyä tiettyyn palkkausmuotoon.</p>		
<b>Avainsanat</b> <b>Provisiopalkkaus, Kuukausipalkkaus, Myynti, Palkkausjärjestelmä, Palkitseminen</b>		

Author(s) Humppi, Teemu	Type of Publication Bachelor's thesis	Date 11/2022
	Number of pages 24	Language of publication: Finnish
Title of publication <b>The effect of commission and monthly pay in sales</b>		
Degree programme International trade, SAMK		
Abstract  The purpose of this thesis was to study how different salary systems affect sales in general. The goal in this thesis was to make a comprehensive study which would make the decision between commission and monthly pay easier for companies.  In theoretical part leadership, motivation, motivating, rewarding and salary systems effects in sales were studied more specifically.  In research part of the thesis interviews were made for five different interviewees. Interviewees were working in sales and had either a commission pay or monthly pay. After the interviews about the effects in sales, results were analyzed and conclusions were made based on the answers.  The goal was accomplished with the study and results were analyzed comprehensively.		
Keywords Commision pay, Monthly pay, Sales, Salary system, Rewarding		

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	5
2 TYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA VIIITEKEHYS .....	6
2.1 Työn tarkoitus ja tavoitteet.....	6
2.2 Viitekehys .....	7
3 JOHTAMINEN, MOTIVAATIO JA MOTIVOINTI.....	8
3.1 Johtaminen .....	8
3.2 Motivaatio ja motivointi.....	10
4 AINEETON JA AINEELLINEN PALKITSEMINEN.....	12
4.1 Provisiopalkka.....	13
4.2 Tuntipalkka .....	14
5 PALKKAUSTAPOJEN VAIKUTUS.....	16
5.1 Provisiopalkkauksen vaikutus yritykselle ja työntekijälle .....	16
5.2 Tuntipalkkauksen vaikutus yritykselle ja työntekijälle.....	17
6 TUTKIMUS .....	18
6.1 Tutkimusmenetelmät.....	18
6.2 Toteutus.....	18
6.3 Reliabiliteetti ja validiteetti .....	19
7 TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	20
8 JOHTOPÄÄTELMÄT JA POHDINTA.....	23
LÄHDELUETTELO	
LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisia vaikutuksia provisio- ja kuukausipalkkauksella on työntekijöihin ja työnantajaan. Tavoitteena on helpottaa yrityksiä valitsemaan oikeaa palkkausmallia.

Valitsin opinnäytetyön tutkittavaksi aiheeksi provisio- ja kuukausipalkkauksen ja niiden vaikutukset yksilö- sekä yritystasolla. Lisäksi aiheeseen päädyin, sillä se sopii omiin opintoihini ja omaan kokemukseen myynnin alalta ja olenkin työskennellyt provisiopalkkauksella. Työlle ei ole erikseen toimeksiantajaa.

Tutkimuksessa käytin tutkinta-aineiston keruuseen haastatteluja. Valitsin kohdehenkilöt entisten ja nykyisten työkavereiden joukosta, jotka työskentelevät myynnin alalla provisio- tai kuukausipalkalla.

Teoria osuudessa käsittelen johtamista, motivaatiota ja motivointia, aineetonta ja aineellista palkitsemista sekä palkkaustapojen vaikutusta myyntiin. Lopuksi tutkimusosion jälkeen läpikäyn ja analysoin tuloksia, joiden pohjalta teen johtopäätökset tutkimuksesta.

## 2 TYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA VIITEKEHYS

### 2.1 Työn tarkoitus ja tavoitteet

Tarkoituksena selvittää miten palkkausmallit vaikuttavat yksilötasolla työntekijän toimintaan ja miten palkkausmalli motivoi yksilöä huippusuorituksiin sekä onko työ kyseisillä malleilla tehokkaampaa vai vaikuttaako se tekemiseen millään tavalla.

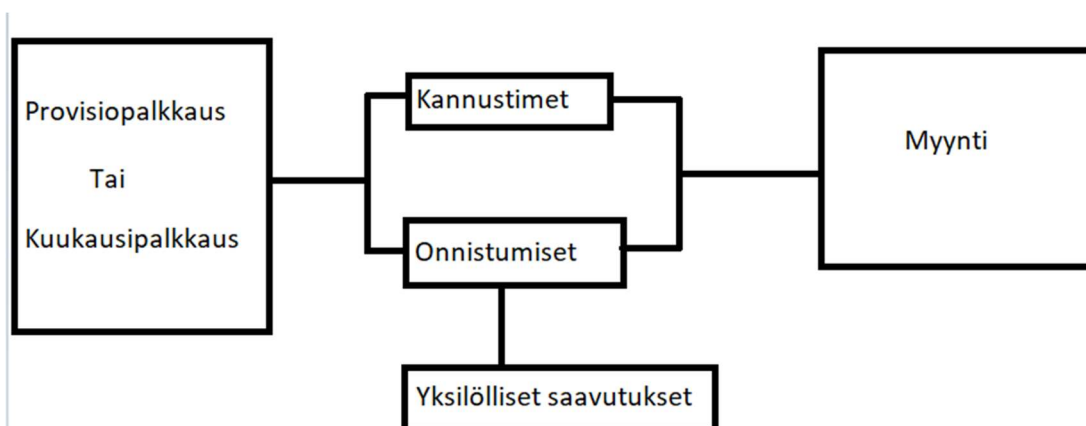
Lopullinen tavoite työn jälkeen on saada suuntaa antava vastaus, sille kumpi palkkausmalli olisi myynninalalla useimmin tuottoisampi yritykselle. Lisäksi tavoitteena on, että tämä työ antaa tulevaisuudessa vastauksia uusille yrityksille, jotka miettivät kumpi palkkausmalli olisi heille parempi vaihtoehto.

Provisiopalkkauksesta jätetään ulos ainakin mahdollisen pohjapalkan vaikutus sekä provision prosentuaalinen suuruus ja tutkitaan provisiopalkkausta yleisellä tasolla, jottei aiheesta tule liian laaja ja saadaan valitusta aiheesta riittävän kattava tutkimus tehtyä.

Tutkimusongelmana työssä on selvittää miten proviisio- ja kiinteä tuntipalkkaus vaikuttavat myynnin tehokkuuteen erityisesti myynnin alan yrityksissä. Alaongelmat tulisi olemaan:

- Mitkä ovat provisiopalkkauksen tärkeimmät edut ja haitat yrityksen kannalta?
- Mitkä ovat provisiopalkkauksen tärkeimmät edut ja haitat myyjän kannalta?
- Mitkä ovat kiinteän kuukausipalkkauksen tärkeimmät edut ja haitat yrityksen kannalta?
- Mitkä ovat kiinteän kuukausipalkkauksen tärkeimmät edut ja haitat myyjän kannalta?

## 2.2 Viitekehys



Kuvio 1.

Viitekehyksessä on keskeisimmät käsitteet, joita työssä tullaan käyttämään ja tutki-  
maan. Ensimmäisessä laatikossa vertailu Provisio- ja kiinteän kuukausipalkkauksen  
välillä. Keskellä taas siihen vaikuttavat tekijät muun muassa kannustimet, onnistumi-  
set ja yksilölliset saavutukset, joita kaikkia tutkitaan, miten ne vaikuttavat suoranai-  
sesti myynnin onnistumiseen ja sen tehokkuuteen eri palkkausmuodoilla. Nämä käsit-  
teet yhdessä pääsääntöisesti muodostavat tehokkaan ja onnistuneen myynnin.

## 3 JOHTAMINEN, MOTIVAATIO JA MOTIVOINTI

### 3.1 Johtaminen

Moderni johtaminen perustuu työn merkityksen painottamiseen sekä visiointiin. Se on keskeinen osa ihmisten elämää. Tapoja johtaa on lukemattomia, vähintäänkin yhtä paljon kuin johtajia itse. Tämä taas tarkoittaa sitä, ettei ole yhtä oikeaa tapaa johtaa vaan jokaiselle muotoutuu oma johtamistapa tilanteen mukaan. Työntekijälle tärkeää on tuntee olevansa tärkeä osa työyhteisöä, jonka myötä syntyy työntekijän motivaatio työtä kohtaan. Motivaatioon perehdyn tarkemmin seuraavassa kappaleessa. (Sinokki, 2016, s. 11-12)

Hyvän johtajan erottaa usein hänen kyvystään valita oikeanlainen johtamistyyli ja kyky mukautua eri tilanteissa, sillä erilaiset tilanteet ja työntekijät vaativat erilaisia tapoja johtaa. Johtajan tuleekin selvittää mikä johtamistyyli sopii parhaiten tiettyyn tilanteeseen ja hänen alaisiinsa. (Piirto, D. D., 2014, s. 16)

Ei ole olemassa oikeanlaista johtamistyyliä, joka sopii itse johtajalle sekä alaisille. Johtamistyyliä on lukuisia, mutta päätyylit ovat johtamiselle käskevä, demokraattinen, valmentava, empaattinen, visionääri sekä määrätietoinen johtaja. Onkin suositeltavaa omaksua muutamia näistä johtamistyyleistä itselleen ja kehittää niitä jatkuvasti paremmaksi, jotta on varautunut erilaisiin johtamistilanteisiin. Johtamistyylien keskeisimmät määritelmät ovat:

1. Käskevä johtaja – Tiukka johtamistyyli, antaa työntekijöille tarkat ohjeet, joita tulee noudattaa.
2. Demokraattinen johtaja – Päätöksenteko jaetaan johtajan rajaehdoilla.
3. Valmentava johtaja – Työntekijöiden kehittäminen keskipisteessä, jossa identifioidaan jokaisen työntekijöiden vahvuuksia ja heikkouksia sekä kehitetään niitä.
4. Empaattinen johtaja – Halu antaa myös empaattista tukea työpaikalla haastavissa tilanteissa.



5. Visionääri johtaja – Selkeät yhteiset tavoitteet, mutta työntekijöillä kuitenkin vapaat kädet toteutuksessa.
6. Määrätietoinen johtaja – Korkeiden tavoitteiden asettaminen, jonka avulla lyhyellä aikavälillä saadaan hyviä tuloksia aikaan.

(Piiro, D. D., 2014, s. 19)

Avainperiaatteet johtamiselle ovat seuraavat:

1. Selkeä suunta ja tavoitteet
2. Avoimuus ja suorasanaisuus
3. Keskittyneisyys
4. Yksinkertaisuus
5. Oikea-aikaisuus

(Alahuhta, M. ym., 2015, kohta *Johtamisen avainperiaatteet*)

Kun selkeä suunta ja tavoitteet ovat määritelty tarkasti, on silloin yrityksen visio ajateltu perinpohjaisesti, joka antaa suunnan kehitykselle pitkällä aikavälillä. Lisäksi se antaa myös työntekijöille vapauden tehdä täydellä teholla töitä kohti yhteisiä tavoitteita. Onkin erityisen tärkeää yrityksen kannalta, että koko henkilöstölle suunta ja tavoitteet ovat selkeitä. Tämä korostuu vaikeissa tilanteissa kun suunta ja tavoitteet ovat selkeästi läpikäytyinä niin työntekijä osaa toimia ja tehdä ratkaisuja, kun taas silloin kun ne eivät ole selkeitä ja he alkavat epäröidä. (Alahuhta, M. ym., 2015, kohta *Johtamisen avainperiaatteet*)

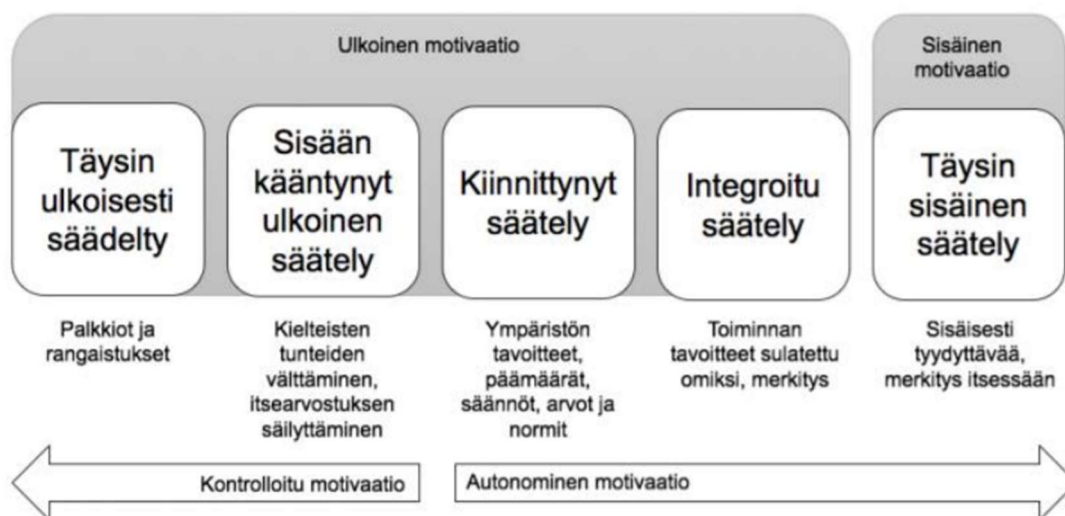
Avoimuudella ja suorasanaisuudella vältetään yksittäisten työntekijöiden oman edun tavoittelemista muiden työntekijöiden ja tavoitteiden kustannuksella. Tällaisessa tilanteessa johtajan on puututtava välittömästi suorasanaisesti mitään kiertelemättä. Suorasanaisuudella tarkoitetaan myös negatiivisten uutisten ilmoittamista viivyttämättä ja kiertelemättä, jolloin ilmapiiri ei kärsi sen takia. (Alahuhta, M. ym., 2015, kohta *Johtamisen avainperiaatteet*)

Fokuksella tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi johtaja keskittyy omaan osaamisalueeseen täysillä ja antaa muiden hoitaa sellaiset asiat, joita ei itse osaa niin hyvin, jolloin työ pysyy tehokkaana ja tuottoisana. Yksinkertaisuudella taas tarkoitetaan esimerkiksi

ohjeiden yksinkertaistaminen. Johtajan ei kannata antaa liian vaikeita ohjeita vaan mahdollisimman yksinkertaisia, jolloin virheiden mahdollisuus vähenee. (Alahuhta, M. ym., 2015, kohta *Johtamisen avainperiaatteet*)

### 3.2 Motivaatio ja motivointi

Motivaatio on psyykkinen tila, jossa henkilö toimii aktiivisesti ja ahkerasti saavuttaakseen omia ja yrityksen tavoitteita. Mitä vahvempi motivaatio on, sitä sinnikkäämin töitä tehdään kohti tavoitteita. Motivaatiolle on monia erilaisia määritelmiä, joita ovat muun muassa T.R. Mitchellin vuonna 1982 määritelmä ”Motivaatio on yksilöllinen ilmiö, joka liittyy voimaan, joka saa yksilön toimimaan” ja Pekka Ruohotien (1998) määritelmä ”Motiivit aikaansaavat yksilössä tilan, jossa tekijät virittävät sekä ylläpitävät käyttäytymisen suunnan”. (Sinokki, 2016, kohta *Motivaation määritelmät ja merkitys*)



Kuvio 2: (Salmela-Aro & Nurmi 2017.)

Yllä olevassa kuvassa on esitetty motivaation eri osa-alueita. Neljä ensimmäistä laatikkoa ovat ulkoisia motivaatioita, jotka jakautuvat itse kontrolloitaviin sekä autonomisiin motivaation lähteisiin. Sisäinen motivaatio on taas täysin autonominen motivaation lähde.

Motivaatio voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon, jotka eroavat toisistaan palkkioiden sekä käyttäytymistä suuntaavan ja virittävän puolesta. Ulkoisessa motivaatiossa ympäristö on motivaation kannalta isossa roolissa, sillä joku muu ihminen tai tekijä välittää motivaation. Tällaisia motivaation lähteitä ovat muun muassa erilaiset palkkioiden saavuttamiset, joita ovat esimerkiksi koulussa arvosanat ja työelämässä palkka. Ulkoiset motivaatiot ovat lähtökohtaisesti lyhytkestoisempia kuin sisäiset. (Terveysverkko, Motivaatio)

Sisäinen motivaatio on yleensä peräisin ihmisestä itsestään, jolloin se on sisäisesti syntynyt. Sisäisen motivaation alaisena ihminen toimii omasta tahdostaan ilman ulkopuolisia motivaatioita, jolloin hän myös yleensä kokee toiminnastaan iloa sekä tyydytystä. Sisäinen motivaatio on lähtökohtaisesti pidempiaikainen kuin ulkoinen motivaatio, jonka takia sisäiset ovat myös teholtaan parempitasoisia. (Terveysverkko, Motivaatio)

Työmotivaation vahvistumisen kannalta tärkeää on oman suoritustason tietoisuus, pätevyys työtehtävässään, työtapojen vapaa valitseminen sekä merkityksen tiedostaminen omassa työtehtävässään. Motivoituminen omassa työtehtävässään on keskeistä, että työntekijä on alalla, joka on hänelle mieleistä. (Sinokki, 2016, s. 11-12)

## 4 AINEETON JA AINEELLINEN PALKITSEMINEN

Palkitseminen jaetaan usein kahteen osa-alueeseen, joita ovat aineeton ja aineellinen palkitseminen. Usein, kun arkielämässä puhutaan palkitsemisesta, sillä tarkoitetaan juuri aineellista palkitsemista. Kuitenkin parhaimmat ja motivoivimmat palkitsemistavat löytyvät aineettoman palkitsemisen puolelta. (Kauhanen Juhani, 2015, s. 119)

Aineeton palkitseminen jaetaan kahteen osa-alueeseen, joita ovat sosiaaliset- ja urapalkkiot. Sosiaalisiin palkkioihin kuuluu arvoaseman nousu, palautteen ja arvostuksen saaminen, työpisteen koko, työvälaineiden määrä ja laatu, työaika ja -paikka. Kun taas urapalkkioihin sisältyy itsensä kehittäminen, uralla etenemismahdollisuudet sekä työn mielekkäisyys. (Kauhanen Juhani, 2015, Kohta *aineeton palkitseminen*)

Työssä perehdytään enemmän aineellisen palkitsemisen puolelle, provisio- ja tuntipalkkauksen kuuluvan kyseisen palkkauksen alaisuuteen. Tästä syystä aineetonta palkitsemista ei tutkita enempää.

Aineellinen eli taloudellinen palkitseminen on keskeisessä roolissa työn tekemisessä, sillä palkka onkin ensisijainen korvaus tehdystä työstä. Palkan määrä voi vaihdella muun muassa ammatin, työaseman, kokemuksen sekä työpanoksen mukaan. Aikapalkka on palkkausmuodoista yleisin. Siihen kuuluu kaksi yleistä palkkausmuotoa, joita ovat tuntipalkka ja kuukausipalkka. Useimmiten tuntipalkka kuuluu työntekijöille ja kuukausipalkka taas kuuluu toimihenkilöille. (Kauhanen Juhani, 2010, Kohta *taloudellinen palkitseminen*)

Yleisimmät palkkaustavat Suomessa jaetaan peruspalkkaustapoihin, jotka tuovat suurimman osan työntekijän palkasta. Tämän lisäksi palkkaukseen kuuluu myös täydentäviä palkkaustapoja. Niihin lukeutuu voitonjakoerät, tulos- ja voittopalkkiot sekä osakepohjainen palkitseminen. (Ylikorkala A. ym., 2014, s. 35)

Peruspalkkaustapoihin kuuluvat pääsääntöisesti kolme eri palkkaustapaa, joita ovat aikapalkka, palkkio- ja provisioipalkka sekä urakkapalkka. Aikapalkka on näistä yleisin, mutta kuitenkin palkkio- ja provisioipalkka on myyntialalla taas useimmiten käytössä,

kun taas urakkapalkka on teollisuuden alalla hyvin yleinen. (Kauhanen Juhani, 2010, Kohta *palkitsemiskeinot ja niiden käyttö*)

Aineelliseen palkitsemiseen sisältyy myynnin alalla erilaisia palkitsemistapoja, joita ovat muun muassa kiinteä tuntipalkka, provisiot ja siihen liittyvä mahdollinen pohjapalkka, suoritus bonukset ja muut myynnin bonukset. Tuntipalkkaan ja provisiopalkkaan syvennymme tarkemmin myöhemmin tässä kappaleessa. (Kauhanen Juhani, 2010, Kohta *taloudellinen palkitseminen*)

#### 4.1 Provisiopalkka

Provisio yksinkertaisuudessaan tarkoittaa työntekijälle maksettavaa suoritukseen pohjautuvaa korvausta, jonka suuruus usein määräytyy esimerkiksi myytyjen palveluiden tai tuotteiden määrän mukaan. Provision tavoitteena on kannustaa työntekijää tuottavuuteen ja tehokkuuteen työssään. Se sopii erinomaisesti työtehtäviin, joissa työnantajan on helppo mitata työntekijän suoritusta, joka taas helpottaa provision perusteiden määrittämistä. Tällaisia työtehtäviä ovat erilaiset myyntityöt, jotka ovat erittäin suorituskeskeisiä. Provisiopalkkaisen työntekijän palkka voi olla täysin provisiopohjainen, jolloin palkkavaihtelut voivat olla isompia. Usein palkkaukseen kuuluu lisäksi pohjapalkka, joka tuo turvaa ja tasapainoa huonompina myyntikuukausina. (Kauhanen Juhani, 2010, Kohta *taloudellinen palkitseminen*)

Provisiopalkkauksen pääajatus on palkita työntekijä onnistuneesta suorituksesta tai tavoitteeseen pääsystä työssään. Palkitsemisen tavoitteena on saavuttaa ja ylläpitää tietynlaista henkilöstöä sekä innostaa ja sitouttaa heitä erilaisten kannustimien avulla. Sillä pyritään saamaan enemmän myönteisiä vaikutuksia kuin kielteisiä. Lukuisten tutkimusten mukaan palkitsemisella on suoranainen vaikutus organisaation tuottavuuteen. Keskiarvolta palkitseminen parantaa tuottavuutta 5-10% ja parhaimmissa tilanteissa on tutkimuksissa päästy jopa 40% tuottavuuden parantumiseen. Syy, minkä takia tällaisiin kehittymisprosentteihin on päästy, on palkitsemisen tapa motivoida suoriutumaan paremmin ja työskentelemään tehokkaammin. Tämän lisäksi suuressa roolissa on työntekijöiden luonnollinen valikoituminen, kun tehtävään hakee vain ihmisiä, jotka ovat kiinnostuneita provisiopalkkauksesta. Provisiopalkkauksen toimiessa

suunnitellusti hyödyttää se kumpaakin osapuolta, työnantajaa sekä -tekijää. Työntekijä suoriutuu tehtävistään huomattavasti paremmin, kun kannustin suoriutuvassa työssä on riittävän suuri. (Ylikorkala A. ym., 2014, s. 120)

Myynti on myyntimarkkinoilla melko haastavaa ja kilpailu alalla on kovaa. Tämän seurauksena yritys voi tarjota työntekijälleen provisiota motivoitakseen työntekijöitään, jonka avulla heistä saadaan myös tuottavampia yritykselle. Tämän avulla yritys kykenee kasvattamaan omaa myyntiään ja menestyy kilpailussa muiden alan yritysten joukossa. Provisiopohjaisia palkkajärjestelmiä nähdään useimmin markkinointi- ja myyntialoilla, joita ovat esimerkiksi kiinteistö- ja autoalat. Provisio maksetaan työntekijälle yleensä kokonaisymyynnin tai katemyynnin mukaan, jolloin työntekijä pystyy itse vaikuttamaan palkkaansa, sillä mitä enemmän hän myy, sitä enemmän saa palkkaa. Provisio suuruus vaihtelee ala- ja yrityskohtaisesti ja lisäksi sen maksu tyyli vaihtelee myös yrityskohtaisesti. Ensimmäinen tapa maksaa provisiota on kiinteä prosentti, joka lasketaan joko kokonaisy- tai katemyynnistä. Toinen tapa on provisiio, jossa prosenttiosuus nousee sen mukaan, mitä enemmän myy, jolla saadaan taas lisää motivaatiota myymiseen. (Commission, 2022, CFI Team)

Jotta kasvuprosentteihin päästään, on organisaation määriteltävä riittävät reunaehdot palkkiojärjestelmäänsä. Reunaehtojen, joita voivat olla muun muassa palkankorotukset ja provision suuruus, tulee olla riittävän houkuttelevia. Ilman kunnollisia reunaehtoja ei pystytä saavuttamaan järjestelmän positiivisia vaikutuksia mahdollisimman tehokkaasti, jolloin sen negatiiviset puolet tulevat voimaan. (Ylikorkala A. ym., 2014, s. 124)

#### 4.2 Kuukausi- ja tuntipalkka

Kuukausipalkka on aikapalkan yksi palkkausmalli, joka on kiinteä ja maksetaan kerran kuukaudessa tai muuna sovittuna ajankohtana. Kuukausipalkka on korvaus työntekijän tekemästä normaalista työajasta.

Tuntipalkka on aikapalkan toinen palkkausmalli, joka perustuu pääosin työntekijän tekemiin työtunteihin. Tuntipalkkauksella työntekijällä on mahdollisuuksien mukaan

tilaisuus ansaita enemmän tehdessään ylityötunteja. Tuntipalkka soveltuu erinomaisesti työtehtäviin, joissa ei ole työnantajalle kannattavaa mitata työntekijän tehokkuutta. Näitä työtehtäviä ovat esimerkiksi asiakaspalvelutehtävät, poliisin työ ja lääkärin työt. Toisin kuin provisiopalkkaus, tuntipalkkaus ei tuo kiireen tuntua työn tekemiseen. Tästä syystä tuntipalkka onkin erinomainen palkkausmuoto edellä mainituissa ammateissa, joissa työnlaatu on keskeisessä roolissa. (Ylikorkala A. ym., 2014, s. 85)

## 5 PALKKAUSTAPOJEN VAIKUTUS

### 5.1 Provisiopalkkauksen vaikutus yritykselle ja työntekijälle

Palkitsemisen suurimmat myönteiset vaikutukset ovat motivaation ja innostuksen vahvistuminen, työtehtävä houkuttelee oikeanlaisia työntekijöitä, ohjaa suorituksia parempaan suuntaan, motivoi kehittämään itseä tarvittaessa ja parantaa tuloksellisuutta ja tuottavuutta. Lisäksi yksilötasolla onnistumisista kunnianosoitukset lisäävät motivaatiota työntekijöissä. (Ylikorkala A. ym., 2014, s. 53)

Provisiopalkkaus motivoi työntekijää työskentelemään entistä kovemmin, sillä mitä enemmän myy sen parempaa palkkaa saa. Ammattitaitoiset myyjät saavat huomattavasti enemmän itsestään irti, kun heillä on koko ajan työskennellessään pieni paine palkan suhteen. (Commission, 2022, CFI Team)

Työnantajalle provisiopalkkaus on myös hyödyllinen siitä syystä, että työnantaja kykenee hallitsemaan palkkakuluja sen avulla. Syynä tähän on se, ettei heidän tarvitse huolehtia suurista palkkakuluista huonosti menestyvien työntekijöiden osalta, kun palkka on riippuvainen työntekijän tuottamasta myynnistä tai tulosta. Provisiopalkkaus on myös erinomainen tapa kehittää motivoituneita työntekijöitä. (Commission, 2022, CFI Team)

Palkitsemiseen liittyy myös negatiivisia vaikutuksia, joita ovat muun muassa kateus ja epäoikeudenmukaisuuden tunne muiden työntekijöiden kesken, mahdolliset vastuutomat työkäyttäytymiset tavoitellessaan lisää palkkioita sekä kasvattaa osittain enemmän menoja verrattuna saatuihin hyötyihin. Lisäksi siinä on mahdollisuus luoda negatiivinen työkuulttuuri työntekijöiden kesken, lisää mahdollisesti ei toivottua vaihtuvuutta työpaikalla, mahdollisuus luoda välinpitämättömyyttä työtehtäviä kohtaan, jolloin tyytyy heikompaankin tulokseen. Palkitsemisjärjestelmä palkkausmallina voi myös vaikeuttaa rekrytointiprosessia. Suurimmat ongelmat liittyen palkitsemiseen palkkausjärjestelmänä on siihen liittyvät palkankorotuksien jonottamiset esimerkiksi vaihtamalla tehtävänimikkeitä tai tehtävänvaativuuden arvioiminen yläarvoisesti. (Ylikorkala A. ym., 2014, s. 93)



## 5.2 Tuntipalkkauksen vaikutus yritykselle ja työntekijälle

Varsinkin työnantajalle, mutta myös työntekijälle tuntipalkka on erinomainen vaihtoehto palkkausjärjestelmänä, sillä se on selkeä ja helposti ennakoitavissa työajan sekä palkan suhteen. Työntekijälle tuntipalkkaus luo turvaa, kun palkka ei ole riippuvainen suoritukseen, jolloin palkkavaihtelut eivät ole niin suuria kuukausitasolla kuin esimerkiksi provisiopalkkauksessa. Tuntipalkkauksessa on kuitenkin omat huonot puolensa, jos myynnin alalla oleva yritys sen valitsee palkkausjärjestelmäkseen. Kun työntekijän palkka ei ole sidottu hänen suoritukseensa, voi työntekijän työpanos kärsiä siitä. Tämä johtaa helposti siihen, että potentiaalisia kauppvoja jätetään tekemättä, jos ne vaativat hiemankin normaalia enemmän vaivaa. Tällainen ei olekaan kannattavaa yritykselle. (Ylikorkala A. ym., 2014, s. 93)

## 6 TUTKIMUS

### 6.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät ovat empiirisen tutkimuksen aineiston hankintametojeja, jotka luokitellaan määrällisiin (kvantitatiivinen) ja laadullisiin (kvalitatiivinen) menetelmiin. Laadullinen tutkimus on menetelmäsuuntaus tieteellisessä tutkimuksessa. Siinä tavoitteena on ymmärtää kohteen merkityksiä, ominaisuuksia ja laatua kokonaisuudessa. Menetelmät, jotka perustuvat laadulliseen tutkimukseen sisältävät piirteitä muun muassa kohteen merkityksestä ja tarkoituksesta sekä esiintymisympäristöstä ja taustasta. (*Määrällinen Tutkimus*, 2015, Jyväskylän yliopisto)

Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus taas perustuu kohteen tulkitsemiseen ja kuvaamiseen numeroiden ja tilastojen avulla. Määrälliseen tutkimukseen liittyy runsaasti erilaisia tilastollisia ja laskennallisia analyysimenetelmiä, joita ovat muun muassa vertailut sekä syy- ja seuraussuhteet. (*Määrällinen Tutkimus*, 2015, Jyväskylän yliopisto)

### 6.2 Toteutus

Tarkoituksena luoda haastattelu, jossa vertaillaan provisio- ja tuntipalkkauksen eroja, hyötyjä ja haittoja. Valmis haastattelu toteutetaan muutamalle kohdealan työntekijälle, joilla on käytössä provisio- ja kuukausipalkkausta sekä kuukausipalkkausta. Haastatteluiden jälkeen vastaukset läpikäydään ja vertaillaan toisiinsa, joista muodostetaan johtopäätelmiä.

Toimintaympäristönä tutkimuksessa käytän suomalaisia myynnin alan yrityksiä, jossa työntekijöiden kokemus vaihtelee 3 vuodesta 30 vuoteen. Haastateltavilla on kahdella palkkausmuotona kuukausipalkkaus ja kolmella on provisio- ja kuukausipalkkaus.

Haastattelussa ensimmäisenä tiedustelen haastateltavan ikä, sukupuoli, työtehtävä sekä kokemus. Näiden perusteella toivon pystyväni tekemään johtopäätelmiä ja yhtäläisyyksiä haastateltavien vastausten kesken. Perustietojen jälkeen alan kysymään tutkimuksen kannalta tärkeitä kysymyksiä, joita ovat esimerkiksi työn mielekkyys, johon

voi olla suoranaisia vaikutuksia palkkausmuodon kanssa, joka taas vaikuttaa myyntiin. Selvitän haastateltavien mielipiteitä käytössä olevasta palkkausjärjestelmästä ja miten palkkausmuodon vaihtuminen vaikuttaisi heidän tekemiseensä. Tämän avulla saan selvitettyä miten kumpikin palkkausmuoto vaikuttaa myyntiin suoranaisesti ja motivaation tehdä kauppaa. Tämän lisäksi selvitän haastateltavien avulla, kuinka provisio- sekä kuukausipalkkaus vaikuttaa työnantajaan ja työntekijään ja minkälaisia hyötyjä ja haittoja niissä on.

### 6.3 Reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetti tarkoittaa kvantitatiivisen tutkimuksen kielessä luotettavuutta, toimintaja käyttövarmuutta. Reliabiliteetti jaetaan kolmeen osaan, joita ovat tutkimuksen luotettavuus, johdonmukaisuus sekä luotettavuus arvioijien välillä. Testin luotettavuutta mitataan ajan kanssa, jolloin tuloksen pitäisi olla aina sama. Validiteetilla ilmaistaan sen pätevyyttä mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoitus mitata riittävän kattavasti. (*Mittaaminen: Mittarin Luotettavuus*, 2008, TUNI)

Tässä tutkimuksessa reliabiliteetti on melko hyvällä tasolla sillä tulokset ovat samat nyt ja tulevaisuudessa. Reliabiliteettia hieman heikentää se, että tutkimuksessa on käytetty vain parin yrityksen työntekijöitä. Myös validiteetti tutkimuksessa on hyvällä tasolla, sillä tulokset ovat juuri sellaisia mitä lähdin hakemaan, vaikka sen rakenne voisi olla erilainen. Tutkimuksen eettisyys on hyvällä tasolla, sillä tutkimus on laadukas, luotettava, rehellinen ja se on myös toistettavissa.

## 7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Haastatteluun valitsin viisi myynnin alan ammattilaista vaihtelevalla kokemuksella. Haastattelin jokaisen henkilökohtaisesti joko kasvotusten tai puhelimesta noudattaen haastattelulomaketta. Ennen virallisia kysymyksiä aiheeseen liittyen, kysyin aina haastateltavalta iän, sukupuolen, työtehtävän sekä kokemuksen alalta, jotta pystyn analysoinnin avulla löytämään tiettyjä yhtäläisyyksiä vastauksissa. Tässä kappaleessa analysoidaan tuloksia kysymys kerrallaan.

### **Onko työ mieleistä?**

Kaikki haastateltavat kokivat työn pääsääntöisesti mieleiseksi. Pois lukien ajat, kun on hiljaista asiakkaiden osalta ja kauppaa ei saada tehtyä. Osa Haastateltavista koki työn ajoittain myös hieman rankaksi.

### **Koetko työn palkitsevana?**

Haastateltavista kaikki koki työn palkitsevana riippumatta palkkausmuodosta. Asiakkaan tyytyväisyys ja ongelman ratkaiseminen olivat keskeisimpiä syitä työn palkitsevuuden tunteeseen. Suurimman osan mielestä myös itsensä takia kaupan saaminen tuntuu palkitsevalta johtuen provisiopalkasta. Suurin syy työn palkitsemattomuudelle oli, kun työntekijä ei pääse tekemään kauppaa kävijämäärän takia tai ei saa kauppaa maaliin saakka.

### **Minkälainen palkkausmuoto käytössä?**

- **Miten se vaikuttaa motivaatioosi?**
- **Oletko tyytyväinen siihen vai haluaisitko muutoksia?**

Haastateltavilla oli kolmella käytössä provisiopalkkaus ja kahdella kuukausipalkkaus. Kuukausipalkkaus oli työntekijöillä, jotka ovat työskennelleet samassa yrityksessä yli 20 vuotta. Silloin on ollut tavallisempaa saada kuukausipalkka provisiopalkan sijaan.

Kuukausipalkkaisille palkkausmuoto ei vaikuta millään tavalla, sillä kaupan teossa annetaan kaikki peliin ja tehdään kaikki mahdollinen, jotta kauppa saataisiin ja asiakas olisi tyytyväinen. Provisiopalkkaiset taas painottivat, palkkausmuodon motivoivan tekemään enemmän, sillä palkka muodostuu myynnin määrästä. Provisiopalkkaiset olivat sitä mieltä, että motivaatio laskisi huomattavasti, jos palkkausmuoto muuttuisi heillä kuukausipalkaksi, sillä silloin ei tarvitsisi palkan eteen tehdä niin paljon työtä. Lisäksi yksi provisiopalkkainen myyjä oli sitä mieltä, että hänen pohjansa olisi hyvä olla isompi, sillä kokee tekevänsä paljon sellaisia työtehtäviä, jotka eivät varsinaisesti ole myyjälle tarkoitettuja. Kukaan haastateltava ei ollut kuitenkaan valmis vaihtamaan palkkausmuotoaan, jolloin kaikki ovat omaansa tyytyväisiä.

### **Jos palkkausmuoto muuttuisi, miten se vaikuttaisi tekemiseesi?**

Suurimman osan provisiopalkkaisisten mielestä motivaatio laskisi huomattavasti, jos palkkausmuoto muuttuisi kuukausipalkaksi, johtuen siitä, ettei palkan eteen tarvitsisi niin paljoa nähdä vaivaa. Yksi oli kuitenkin sitä mieltä, ettei hänen tekemisensä muuttuisi millään tavalla kuukausipalkkaan siirtyessä. Kuukausipalkkaisten tekemiseen provisiopalkkaan vaihtaminen ei vaikuttaisi, sillä he kokevat tekevänsä paljon ja myyvänsä hyvin riippumatta palkkausmuodosta.

### **Mitä hyötyjä ja haasteita provisiopalkkaus tuo työntekijälle ja työnantajalle?**

Provisiopalkkauksen suurimmat hyödyt työntekijälle koettiin sen antamalla mahdollisuudella vaikuttaa omaan palkkaan ilman minkäänlaista palkkakattoa. Haittana työntekijälle koettiin provisiopalkkauksen palkkavaihtelut. Huonona kuukautena palkka on huono ja hyvänä voi päästä erinomaiseen palkkatasoon. Palkkavaihtelu koettiin osittain isoksi ongelmaksi. Lisäksi yhtenä ongelmana työntekijälle koettiin lomakaudet, kun myyntiprovisio ei kerry ja palkka on pienempi takaisin lomilta tullessaan.

Hyötynä yritykselle provisiopalkkaus antaa mahdollisuuden maksaa työntekijälle vain tehdystä työstä, jolloin se on kannattavampaa yritykselle ja painostaa työntekijää onnistumaan. Kassavirtaa helpompi ylläpitää, kun maksetaan vain tehdystä työstä. Haittana yritykselle on kuitenkin rekrytointin hankaluus, kun työnhakijoilla on provisiopalkkausta kohtaan liikaa ennakkoluuloja. Hyötynä ja haittana nähtiin myös se, kun

työntekijä ali suoriutuu, niin vaihtuvuutta alkaa ilmentyä melko paljon. Hyvää siinä on se, että saadaan uusia työntekijöitä sisään ja ali suoriutujia pois. Huonoa taas rekrytoinnin haastavuus.

### **Mitä hyötyjä ja haasteita kuukausipalkkaus tuo työntekijälle ja työnantajalle?**

Hyötynä työntekijälle koettiin takuuvarma palkka eikä ole provisiopalkkauksen luomia palkkavaihteluja. Isoimpana haittana taas oli, kun työntekijällä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa omaan palkkaan ja tienata enemmän.

Yritykselle taas kuukausipalkasta hyötyjä olivat palkkamenojen helpompi seuraaminen kuukausi ja vuositasolla ja niiden ennakoiminen. Haittana koettiin palkan heikompi motivointi myyjien keskuudessa, jolloin kannattavuus laskisi ja kaupoista ei kertyisi riittävästi rahaa kuittaamaan palkkakuluja. Lisäksi yksi haastateltava mainitsi haittana sen, että yritys joutuu maksamaan hyvälle myyjälle sekä keskivertoiselle myyjälle samantasoista palkkaa mikä taas ei ole yritykselle kannattavaa eikä myöskään hyvälle myyjälle reilua.

## 8 JOHTOPÄÄTELMÄT JA POHDINTA

Kaikki haastateltavat työskentelevät myynnin alan yrityksessä ja heistä kolmella on provisiopalkkaus ja kahdella kuukausipalkkaus. Työkokemus kyseisessä työtehtävässä vaihteli 3 vuodesta 30 vuoteen. Provisiopalkkaisena työskenteli työntekijät, joilla oli vähemmän kokemusta tehtävästä, kun taas kuukausipalkkaiset olivat ehtineet olla yrityksessä jo vuosikymmeniä. Miehiä haastateltavista oli neljä ja naisia yksi. Ikähaarukka haastateltavien kesken asettuu 25-55 vuoden haarukkaan.

Tutkimuksen vastauksista pystyikin karkeasti tekemään johtopäätelmän palkkausmuodon vaikutuksista yritykselle sekä työntekijälle. Provisiopalkkaus osoittautuu kannattavammaksi yritykselle, kun kyseessä on uusi työntekijä, jolla työkokemus on 0-10 vuotta, kun taas työkokemuksen ollessa yli 10 vuotta kyseisessä yrityksessä, tutkimus osoittaa työntekijöiden olevan enemmän uskollisia yritykselle, jolloin työntekijä ei mene oma etu edellä vaan työskennellessään ottaa myös yrityksen huomioon ja pyrkii ratkaisuun, joka hyödyttää työntekijää sekä yritystä.

Työntekijälle provisiopalkkaus myynnin alalla osoittautuu myös paremmaksi, kun kyseessä on uusi työntekijä. Kun ajatellaan kuukausipalkkausta pitkällä tähtäimellä, suurimmaksi haitaksi muodostuu sen heikko motivointi. Tämä tekee yritykselle hallaa ja samalla myös työntekijälle tietyn ajan kuluttua, kun työ ei ole palkitsevaa eikä siitä saa niin usein onnistumisen tunnetta, kun ei ole provisiopalkkauksen luomaa painetta taustalla. Provisiopalkkaus luo paineen tunteen, jolloin onnistumiset tuntuvat entistä palkitsemammilta ja työ pysyy pitkään mielekkäänä. Kuukausipalkkaus voi kuitenkin olla työntekijällekin hyvä vaihtoehto, jos hän on uskollinen yritykselle ja tekee työtä yrityksen etu edellä.

Työ kokonaisuudessaan on informatiivinen ytimekäs paketti, joka avartaa ajatusta johtajuudesta, motivaatiosta palkitsemisesta sekä palkkausmallien vaikutuksesta työmotivaatioon. Työssä onnistuinkin tekemään siitä kattavan ja informatiivisen kokonaisuuden. Työ valmistui teorian kautta tutkimukseen, joita kuitenkin matkan varrella

parantelin tarpeen vaatiessa ja opinkin paljon lisää palkkausmallien vaikutuksesta ja siitä kuinka tärkeää on yritykselle valita oikeanlainen palkkausmuoto.



## LÄHDELUETTELO

Alahuhta, M., Häikiö, M., & Seppänen, P. (2015). *Johtajuus: Kirkas suunta ja ihmisten voima : kokemuksia ja näkemyksiä johtamisesta Koneen ja Nokian vuosilta*. Docendo. <https://samk.finna.fi>

Commission, (2022), CFI Team. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/career/commission/>

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. (2014). *Palkitse taitavammin: Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä* (1. p.). Talentum. <https://samk.finna.fi>

Kauhanen, J. (2015). *Esimies palkitsijana: Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse* (1. painos). Kauppakamari. <https://samk.finna.fi>

Kauhanen, J. (2010). *Suorituksen johtaminen ja palkitseminen*. Infor. <https://samk.finna.fi>

*Mittaaminen: Mittarin Luotettavuus*, (2008), TUNI. <https://www.fsd.tuni.fi/metelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html>

*Määrällinen Tutkimus* (2015) Koppa. Jyväskylän Yliopisto. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja/metelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>

Piirto, D. D. (2014). *Leadership - a lifetime quest for excellence*. Seinäjoki University of Applied Sciences. <https://samk.finna.fi>

Sinokki, M. (2016). *Työmotivaatio: Innostusta, laatua ja tuottavuutta*. Tietosanoma. <https://samk.finna.fi>

Terveysverkko, (n.d.), Motivaatio. <https://www.terveysverkko.fi/tietopankki/terveysliikunta/motivaatio/>

KUVIOT:

Kuvio 2: *Ulkoisen motivaation sisäistyminen* (Salmela-Aro & Nurmi 2017.)

## LIITTEET

### Liite 1 Haastattelulomake

Ikä

Sukupuoli

Työtehtävä

Kokemus kyseisessä tehtävässä

Onko työ mieleistä?

Koetko työn palkitsevana?

Minkälainen palkkausjärjestelmä käytössä?

- Miten se vaikuttaa motivaatioosi?
- Oletko tyytyväinen vai haluaisitko siihen muutoksia?

Jos palkkamuotosi muuttuisi, miten se vaikuttaisi tekemiseesi?

Mitä hyötyjä ja haasteita provisiopalkkaus tuo työntekijälle kyseisessä työtehtävässä?

- Työnantajalle

Mitä hyötyjä ja haasteita tuntipalkkaus tuo työntekijälle kyseisessä työtehtävässä?

- Työnantajalle