

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

2025

Samu Virta

Vähittäiskaupan kameleontille  
oikeudenmukainen ja  
dynaaminen palkkausmalli



Opinnäytetyö (AMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma

2025 | 86 sivua

Samu Virta

## Vähittäiskaupan kameleontille oikeudenmukainen ja dynaaminen palkkausmalli

Oikeudenmukaisuuden kokemus on tärkeä osa palkitsemista. Nykyaikaiset yritykset käyttävät palkitsemista työkaluna työntekijöiden ohjaamiseen, ja myös toimeksiantajayrityksessä palkitseminen oli noussut kehityslistalle.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella toimeksiantajayrityksessä työskentelevien Sales Specialistien sekä heidän esihenkilöidensä kokemuksia nykyisestä Sales Specialistien palkkausjärjestelmästä, palkkauksen oikeudenmukaisuudesta ja löytää näistä tärkeimmät asiat kehittämistyöhön.

Tässä opinnäytetyössä käytettiin määrällisiä sekä laadullisia menetelmiä. Ensimmäinen menetelmä oli sähköinen kyselylomake Webropol-ohjelmalla, jonka vastausten (n=55) pohjalta järjestettiin työpaja. Työpajaan osallistui seitsemän (7) henkilöä koostuen työntekijöiden ja työnantajan edustajista. Työpajassa rakennettiin empatiakarttojen avulla profiilit työntekijästä, esihenkilöstä ja yrityksestä sekä artikkeli näiden kommentteilla tulevaisuudesta.

Opinnäytetyön tuloksissa havaittiin, että vastaajat arvioivat osaamisen, vastuun ja vaativuuden oikeudenmukaisimmiksi palkkausperusteiksi. Nykyinen palkkausjärjestelmä altistaa epäoikeudenmukaisuuden kokemuksille, joka vähentää työmotivaatiota. Opinnäytetyössä käytettiin teoreettisena viitekehyksenä oikeudenmukaisuusteorioita, joita havaitut tulokset mukailivat.

Asiasanat:

Palkitseminen, oikeudenmukaisuus, työmotivaatio, paikallinen sopiminen

# Sisältö

<b>1 Johdanto</b>	<b>6</b>
<b>2 Palkitsemisen kehittämisen ympäristö</b>	<b>8</b>
<b>3 Oikeudenmukainen palkitseminen</b>	<b>10</b>
3.1 Mitä tarkoitetaan palkitsemisella?	10
3.1.1 Aineeton ja aineellinen palkitseminen	13
3.1.2 Palkanosien rakenne	14
3.1.3 Palkitsemisen suhde motivaatioon	15
3.2 Palkitsemisen suhde oikeudenmukaisuuteen	16
3.2.1 Organisatorinen oikeudenmukaisuus teoriassa	16
3.2.2 Tasasuhta palkitsemisessä	18
3.3 Agenttiteoria	22
3.4 Palkitseminen työsopimuslaissa	24
3.5 Palkitseminen työehtosopimuksessa	24
3.6 Mitä on paikallinen sopiminen?	26
<b>4 Menetelmien valinta ja toteutus</b>	<b>27</b>
4.1 Valitut tutkimusmenetelmät	27
4.2 Sähköisen kyselyn toteuttaminen	28
4.3 Yhteiskehittämisen työpajan toteuttaminen	29
4.4 Eettisyyden ja luotettavuuden huomiointi tutkimuksessa	31
<b>5 Kyselyn ja työpajan tulokset</b>	<b>33</b>
5.1 Vastaajien taustatiedot	33
5.2 Kokemus nykytilanteen toimivuudesta	34
5.3 Motivaatio palkkausjärjestelmässä	38
5.4 Oikeudenmukaisuuden kokemukseen vaikuttavat tekijät	39
5.5 Löydetyt riippuvuussuhteet ja niiden merkittävyydet	41
5.5.1 Taustatietojen riippuvuussuhteet	41
5.5.2 Menettelytapojen riippuvuussuhteet	41
5.5.3 Nykytilanteen riippuvuussuhteet	42

5.6 Vastaajien ajatuksia uuden palkkausjärjestelmän rakenteeseen	43
5.7 Työpajan huomiot palkkausjärjestelmän rakenteeseen	44
5.7.1 Empatiakarttojen laatiminen ja teemoittelu	44
5.7.2 Tulevaisuusvisiointi tehtyjä profiileja hyödyntäen	46
<b>6 Johtopäätökset ja pohdinta</b>	<b>48</b>
6.1 Kokemus nykyisen palkkausjärjestelmän oikeudenmukaisuudesta	48
6.2 Oikeudenmukaisuuden kokemukseen vaikuttavat tekijät	49
6.3 Oikeudenmukaisuuden vaikutus motivaatioon	51
6.4 Huomiot uutta palkkausjärjestelmää rakennettaessa	52
6.5 Palkkausjärjestelmän jatkokehittämisen ehdotukset	55
<b>7 Itsereflektointi ja toimeksiantajan palaute</b>	<b>58</b>
<b>Lähteet</b>	<b>61</b>

## **Liitteet**

- Liite 1. Kyselyn saatekirje
- Liite 2. Kyselylomake
- Liite 3. Merkittävät riippuvuussuhteet
- Liite 4. Työpajan materiaali
- Liite 5. Empatiakartat ja niiden purku
- Liite 6. Työpajan palautekysely

## **Kuvat**

- Kuva 1. Myyjien palkkataulukko (Palvelualojen ammattiliitto PAM & Kaupan liitto 2025, 201). 8
- Kuva 2. Palkitsemisen toimivuusmalli (Mukaiillen Hakonen & Nylander 2015, 44). 11
- Kuva 3. Yhteensopivuuden timanttimalli (Liinalaakso ym. 2016, 44). 11
- Kuva 4. Palkitsemisen kokonaisuus (Mukaiillen Hakonen ym. 2014, 36). 13

Kuva 5. Palkka palkanosissa (Mukaillen Hakonen & Nylander 2015, 26; Liinalaakso ym. 2016, 18, 64).	14
Kuva 6. Organisatorinen oikeudenmukaisuus (Mukaillen Giacomo, L. A. ym. 2021, 43; Liinalaakso ym. 2016, 52–54; Hakonen & Nylander 2015, 131).	17
Kuva 7. Työpajassa tuotettu tulevaisuusartikkeli.	46
Kuva 8. Toimivuusmalli, johon lisätty tuotoksen profiilit.	55

## **Taulukot**

Taulukko 1. Vastaaajien taustatiedot.	33
Taulukko 2. Menettelytavat	34
Taulukko 3. Nykytilanne.	35
Taulukko 4. Työehtosopimus	37
Taulukko 5. Motivaatio	38
Taulukko 6. Palkkauksen oikeudenmukaisuus	40
Taulukko 7. Teemoittelu.	45

# 1 Johdanto

Palkitseminen ei ole vain vaihdantaa. Palkitseminen on lisäksi psykologiaa (Liinalaakso ym. 2016, 43). Parhaat yritykset ovat ymmärtäneet, että palkitsemisella voidaan ohjata työntekijöitä toivottuun toimintaan (Hakonen ym. 2014, 17.) Työpaikalla tapahtuva tulkinta palkkauksen oikeudenmukaisuudesta sekä kannustavuudesta määrittävät sen vaikuttavuuden toimintaan (Hakonen & Nylander 2015, 15). Oikeudenmukaisuutta kuvataan erilaisten teorioiden avulla subjektiivisena kokemuksena. Valitsin tämän työn teoreettiseksi taustaksi Adamsin tasasuhtateorian sekä organisatorisen oikeudenmukaisuusteorian. Nämä ovat suosittuja teorioita auttamaan ymmärtämään, millaisista asioista työntekijöiden oikeudenmukaisuuden kokemus muodostuu. Keskeisinä lähteinä työssä käytin Adamsin (1963) alkuperäistä julkaisua tasasuhtateoriasta sekä ”Palkitseminen ihmisten johtamisessa” (Hakonen & Nylander 2015) sekä ”Reilu palkitsemisjärjestelmä: Pk-yrityksen opas palkkauksesta ja palkitsemisesta” (Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016).

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajan yrityksessä palkitseminen on noussut henkilöstökyselyissä kehitettäväksi asiaksi. Toimeksiantaja on tilannut tämän työn saadakseen lisää tietoa palkkauksen oikeudenmukaisuuden kokemuksista ja sen taustalla olevasta teoriasta. Aihetta on rajattu koskettamaan erityisesti yrityksen Sales Specialisteja eli myyjän tehtävissä toimivia työntekijöitä. Työskentelen itse kyseisessä tehtävässä sekä yrityksen pääluottamusmiehenä, työskennellen usein oikeudenmukaisuuteen liittyvien kysymysten parissa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteenani on kartoittaa kokemuksia toimeksiantajayrityksessä palkitsemisen nykytilasta, asenteista sekä ideoida seuraavia kehitysaskelia kohti oikeudenmukaista palkkausjärjestelmää. Opinnäytetyöllä pyritään vastaamaan siihen, miten työntekijät kokevat nykyisen palkkausjärjestelmän oikeudenmukaisuuden, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden ja työnantajan oikeudenmukaisuuden kokemukseen palkkauksessa, miten oikeudenmukaisuusteoria näkyy työntekijöiden kokemuksissa, miten oikeudenmukaisuuden kokemus vaikuttaa työntekijöiden

motivaatioon sekä millaisia asioita tulisi huomioida uutta palkkausjärjestelmää rakentaessa.

Opinnäytetyössä kuvaan palkitsemisen perusteita, oikeudenmukaisuuden teoriaa sekä agenttiteoriaa. Työssäni toteutan näihin perustuvan kyselyn työntekijöille sekä heidän esihenkilöilleen. Kyselyn tulokset ovat lähtökohta järjestettävälle työpajalle, jonka toteutan palvelumuotoilun keinoin.

Esittelen aineistojen tulokset ensin erillisinä kappaleina. Johtopäätöksissä pohdin aineistojen tuloksia yhdessä verraten niitä aikaisemmin esitettyyn teoriapohjaan.

## 2 Palkitsemisen kehittämisen ympäristö

Opinnäytetyö on tehty vähittäiskaupan alan yritykselle. Toimeksiantajayrityksen pyynnöstä yrityksen nimeä ei julkaista, joten kuvaan sitä opinnäytetyössä nimellä Yritys X. Yritys X on vähittäiskaupan alan toimija, joka on toiminut kaupan alalla yli 30 vuotta, ja sen vuosittainen liikevaihto on noin 500 miljoonaa euroa. Yritys toimii verkkoalustalla ja sillä on neljä (4) kivijalkamyymälää. Työntekijöitä yrityksessä on noin 600. Yrityksen tarkoitus on *"Rewrite the rules of retail"* ja sen arvoja ovat yhteisöllisyys, läpinäkyvyys, rohkeus ja ketteruus. Yrityksessä käytetään *"Rebel of Retail"*-asennetta, johon sisältyvät yrityksen tarkoitus ja arvot.

Opinnäytetyön rajaamiseksi ja vertailukelpoisuuden vuoksi tässä työssä käsitellään vain myymälöissä työskentelevien Sales Specialistien palkkausta. Sales Specialistit työskentelevät myyjien tehtävissä ja heidän palkkauseensa sovelletaan kaupan alan työehtosopimuksen myyjien palkkataulukkoa (Kuva 1).

Kaupan työntekijöiden kuukausi- ja tuntipalkat  
1.5.2025 - 31.7.2026

TYÖNTEKIJÖIDEN KUUKAUSI- JA TUNTIPALKAT								
Helsinki, Espoo, Kauniainen, Vantaa	2. vuotena		4. vuotena		6. vuotena		9. vuotena	
	<b>A</b>	2011	12,57	2083	13,02	2195	13,72	2301
<b>B</b>	2132	13,33	2212	13,83	2337	14,61	2441	15,26
<b>C</b>	2277	14,23	2359	14,74	2517	15,73	2638	16,49
<b>D</b>	2398	14,99	2488	15,55	2655	16,59	2857	17,86

Muu Suomi	2. vuotena		4. vuotena		6. vuotena		9. vuotena	
	<b>A</b>	1931	12,07	1999	12,49	2101	13,13	2197
<b>B</b>	2050	12,81	2127	13,29	2234	13,96	2331	14,57
<b>C</b>	2179	13,62	2258	14,11	2399	14,99	2509	15,68
<b>D</b>	2297	14,36	2405	15,03	2528	15,80	2707	16,92

Kuva 1. Myyjien palkkataulukko (Palvelualojen ammattiliitto PAM & Kaupan liitto 2025, 201).

Kaupan alan myyjän työtehtävät jaetaan työehtosopimuksessa kahdelle eri tasolle: Myyjä I ja Myyjä II. Myyjä I -tason tehtävissä ovat myyjät, joiden työtehtäviä ei voi laittaa Myyjä II -tasolle. Myyjä II työtehtävään kuuluvat erityisen vaativat tehtävät, joissa edellytetään erityistä koulutusta tai pitkäaikaisella kokemuksella hankittua vaativaa ammattitaitoa. Myyjä II -tasoon kuulumisen edellyttää lisäksi myyntituotteiden tavanomaista parempaa tuntemusta sekä kykyä antaa asiakasohjausta ja -neuvontaa tuotteiden toiminnasta. (Palvelualojen ammattiliitto PAM & Kaupan liitto 2025, 56.)

Sales Specialistit työskentelevät kolmessa erilaisessa roolissa. Core-tehtävissä työskentelevät henkilöt ovat yksinkertaisimmissa myynnin tehtävissä kuten kassalla, noutopisteellä, hyllytyksessä ja myymälän varastolla. Heidän työnsä vaatimustason katsotaan työehtosopimuksen ”Myyjä I” – tason tehtäväksi, jonka palkkataso on B. Toinen ryhmä työskentelee vaativammassa ammattitehtävissä, jossa edellytetään laajempaa ja syvempää osaamista asiakaspalvelussa sekä huollon taustatehtävissä. Heidän tehtävänsä katsotaan ”Myyjä II” – tason tehtäväksi. Osa Sales Specialisteista ovat vuorovastaavan työtehtävissä, jossa on enemmän vastuuta ja velvoitteita. Tästä maksetaan erillistä 5 %:n vastuulisää (Kaupan työehtosopimus ja palkkaliite 2025, 58). Työskentelen itse toimeksiantajayrityksessä edellä mainitussa vuorovastaavan tehtävissä sekä luottamustehtävissä yrityksen pääluottamusmiehenä.

Toimeksiantajayrityksessä on käytössä monipuolista palkitsemista. Yrityksessä maksetaan 6,67 % yritys kohtaista lisää työehtosopimuksen minimipalkan päälle. Yritys tarjoaa nykyaikaiset työskentelyvälineet, joustavan terveydenhuollon, taukotilatarjoiluja, tuotepaketin lapsen syntymästä, joulujuhannuslahjan, ostokset lähes sisäänostohintaan, liikunta- ja kulttuuriedun, virkistystilaisuuksia ja merkkipäivälahjoja pitkistä työvuosista. Lisäksi yritys tarjoaa internet- ja ravintoedun tietyissä työtehtävissä. (Yritys X urasivut n.d.)

## 3 Oikeudenmukainen palkitseminen

### 3.1 Mitä tarkoitetaan palkitsemisella?

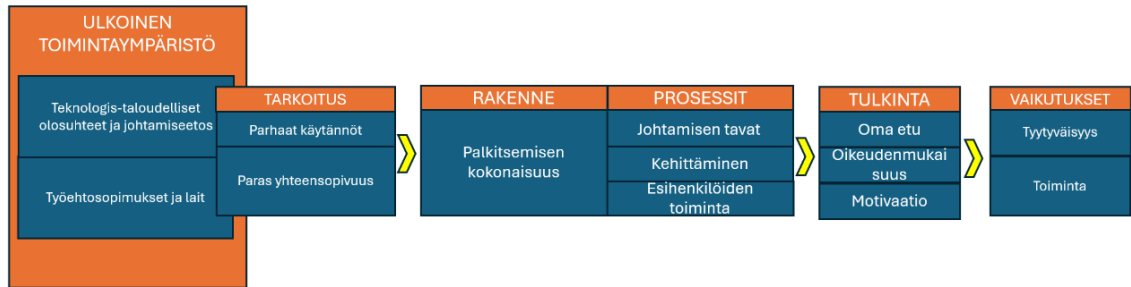
Koska työstä maksetaan palkkaa, on palkitseminen välttämätön osa työntekoa. Palkitsemisen tarkoituksena on kannustaa eli motivoida tehokkaampaan strategian mukaiseen työskentelyyn. Palkkauksen tavoitteet voivat olla monenlaisia sekä vaihdella työpaikoittain. Palkitsemisen avulla voidaan sitouttaa nykyistä työvoimaa sekä houkutella uusia työntekijöitä. Se on siis vaihdantasuhde, eli kaksisuuntainen asia, jossa molemmat osapuolet hyötyvät. Palkitseminen sisältää monta erilaista tapaa, joilla yritys korvaa työntekijälle hänen antamaansa osaamista, työaikaa ja panostuksia. Nykyään palkitseminen on myös väline johtaa sekä viestiä toivotusta toiminnasta, strategian edistämisestä ja tavoitteista. (Hakonen & Nylander 2015, 11.)

Yritykset lähestyvät palkitsemista eri näkökulmista. On yrityksiä, jotka palkitsevat vain työehtosopimuksen velvoittamalla tavalla. Lisäksi on yrityksiä, jotka eivät tahdo muuttaa palkitsemisessa mitään tai muutoksia tehdään vain, mikäli, muut yritykset tekevät samoin. Parhaat yritykset johtavat palkitsemista yrityksen strategian mukaisella tavalla. (Hakonen ym. 2014, 17.)

Yritysten sisäinen sekä ulkoinen toimintaympäristö vaikuttavat palkitsemisen valintoihin luoden samalla perustan palkitsemisesta johdolle, kehittäjille sekä järjestelmää käyttäville esihenkilöille. Onnistuneiden palkitsemiskeinojen takana on ulkoisen toimintaympäristön ymmärrys. Yrityksen johtamisfilosofia määrittää sitä, millaisia palkitsemistapoja halutaan ja tulisi käyttää. Tämä myös vaikuttaa siihen, millaisia odotuksia henkilöstö asettaa palkitsemisen suhteen. (Hakonen & Nylander 2015, 13–14.)

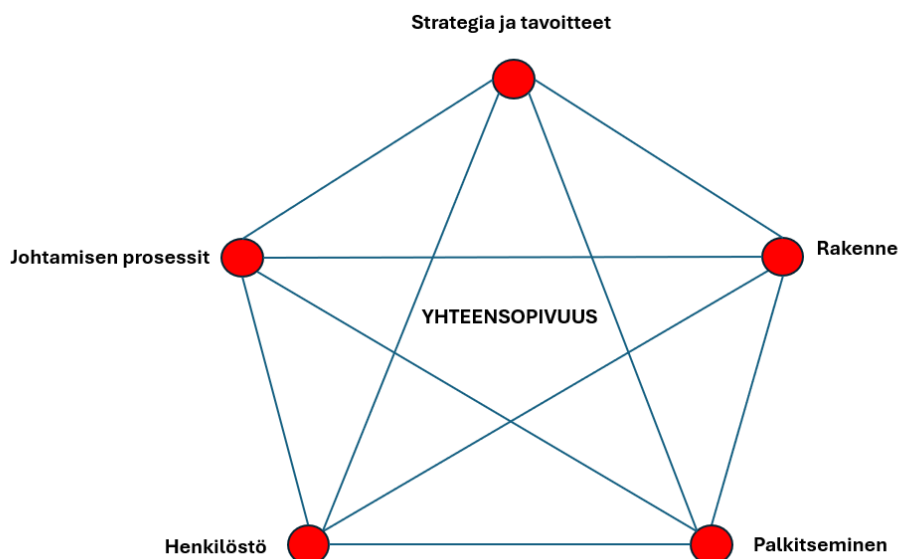
Palkitseminen on toimivaa, mikäli sillä saadaan vaikutusta henkilöstön tekemiseen. Tähän vaikuttaa palkittavien henkilöiden omat odotukset, tulkinnat sekä kokemukset palkitsemisesta. Palkitseminen on psykologiaa. Palkitsemisen toimivuutta pystytään mittaamaan sekä arvioimaan asetettujen tavoitteiden

toteutumisella sekä esihenkilöiden ja yrityksen johdon tyytyväisyydellä. (Liinalaakso ym. 2016, 42–43.) Palkitsemisen toimivuutta voidaan esittää toimivuusmallin avulla. Malli palkitsemisen toimivuudesta on esitetty kuvassa 2 mukailen Hakosen & Nylanderin (2015) mallia. Toimivuuden osalta tätä opinnäytetyötä on rajattu koskemaan oikeudenmukaisuuden kokemuksia ja niiden vaikutuksia palkkauksen toimivuuteen.



Kuva 2. Palkitsemisen toimivuusmalli (Mukaien Hakonen & Nylander 2015, 44).

Palkitsemisen toimivuus rakentuu erityisesti yhteensopivuuden varaan, joten sen pitää sopia organisaation ympäristöön. Tätä kuvataan timanttimalilla (Kuva 3). Palkitsemisen tulisi olla linjassa yrityksen liiketoiminnan strategian kanssa. Sen pitää tukea yrityksen rakennetta, prosesseja ja olla yrityksen työntekijöiden hyväksymä. Yhteensopivuuden ajatuksen takana on tilanneteoria, jonka



Kuva 3. Yhteensopivuuden timanttimali (Liinalaakso ym. 2016, 44).

mukaan ei ole vain yksittäistä tyyliä järjestää yritystä, vaan paras tapa riippuu yrityksen tilanteesta. (Liinalaakso ym. 2016, 44.)

On erittäin tärkeää kiinnittää huomiota siihen, miten palkitsemisjärjestelmiä ja niihin liittyvää valtaa käytetään yrityksessä. Se on paras työkalu viestiä henkilöstölle yritykselle tärkeät tavoitteet ja arvot. Yrityksessä palkitsemisen vaikuttavuus vastaa strategiatason päätöksiä. (Hakonen ym. 2014, 14.)

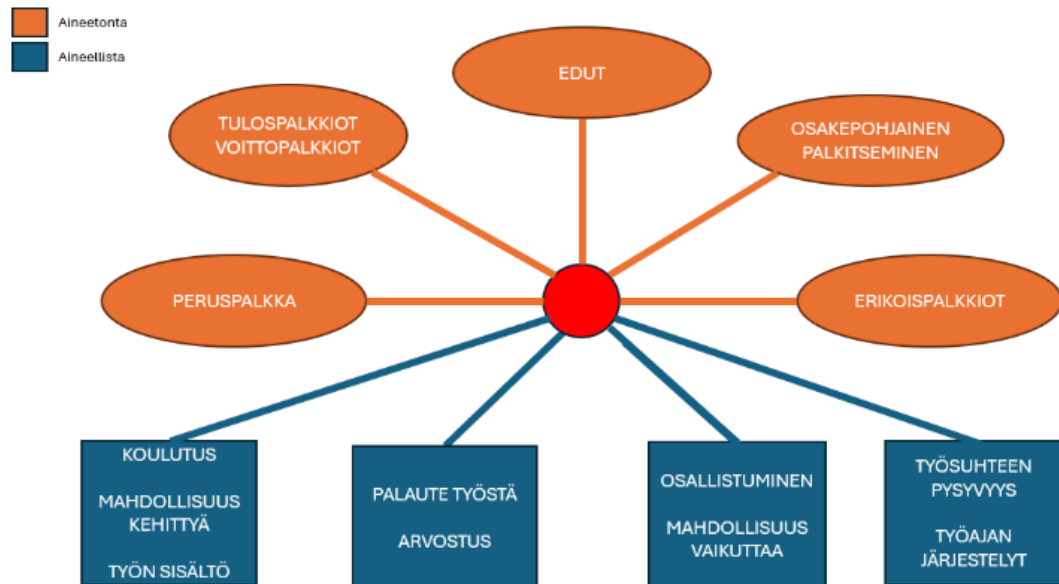
Yritykset voivat tehostaa palkitsemista pohtimalla millaisia tapoja palkitsemiseen tulisi käyttää. Tarvitaanko esimerkiksi rahallisen palkan lisäksi joustavaa työaikaa tai mahdollisuuksia kehittyä? Lisäksi yrityksessä tulisi pohtia, mitä rahallista palkkiomallia käytetään: onko peruspalkkaus riittävä vai olisiko tulos- tai kertapalkkiot parempi vaihtoehto? Lisäksi voidaan miettiä, käytetäänkö aikaan sidottua palkkausta tai tulospalkkausta, sekä syntyykö palkittavia tuloksia päivä-, vuosi-, tai muulla aikataululla? Näiden lisäksi tulisi vielä pohtia miten palkitaan yksittäisiä työntekijöitä, ryhmää tai koko työyhteisöä, tehdäänkö palkkapäätökset keskitetysti vai hajautettuna ja miten palkkauksesta viestitään yrityksessä. (Linnalaakso ym. 2016, 10.)

Palkitsemisella halutaan houkutella henkilöstöä, edistää hyvää työnjälkeä ja oikean osaamisen kehittämistä, rakentaa yhteistyötä ja rehellistä toimintaa, parantaa tuottavuutta, tukea kehittymistä, parantaa työelämän laatua ja tuoda hyvää vastinetta investoinnille. Väärin johdettu palkitseminen voi myös herättää negatiivisia asioita kuten osaoptimointia, epäoikeudenmukaisuuden tunteita, kateutta, heikkoja työsuorituksia, vapaamatkustamista, tärkeän tiedon pitämistä itsellään, suoritusten kaunistelua, epätoivottua organisaatiokulttuuria ja kehityshankkeiden kaatumista. (Hakonen ym. 2014, 15.)

Menestyksenkäs palkitseminen tarkoittaa, että positiivisia vaikutuksia on enemmän kuin negatiivisia. Palkitsemisen onnistumiseksi on tärkeää tietää, että mitä mitataan, sitä saadaan; mistä asioista palkitaan ja annetaan palautetta tavoitteeseen nähden, sitä saadaan toiminnassa. Monesti palkitseminen ajaa tekemistä vahvasti ja on kriittistä pitää huolta, ettei ohjausvaikutus johda osaoptimointiin kokonaisuuden kustannuksella. (Hakonen ym. 2014, 15, 21.)

### 3.1.1 Aineeton ja aineellinen palkitseminen

Palkitsemisen kokonaisuus lajitellaan aineellisiin ja aineettomiin palkitsemistapoihin (Kuva 4) (Liinalaakso ym. 2016, 13).



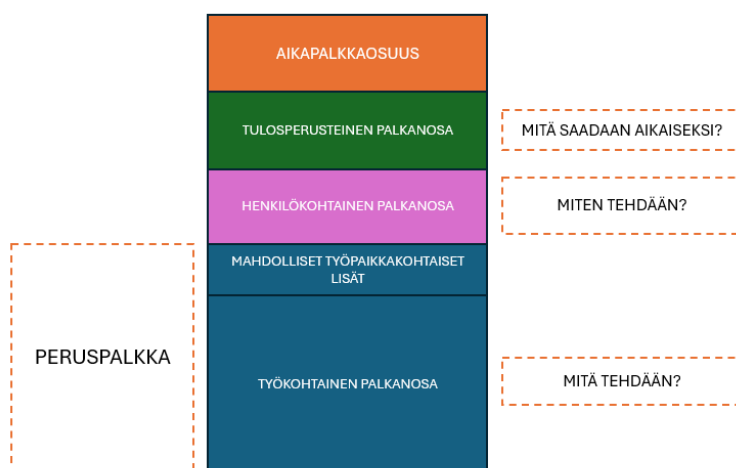
Kuva 4. Palkitsemisen kokonaisuus (Mukaiillen Hakonen ym. 2014, 36).

Aineellisella palkitsemisella tarkoitetaan rahaa tai muita asioita, joista työntekijä voi hyötyä taloudellisesti. Palkalla tarkoitetaan vastinetta tehdystä työstä ja se voi olla muutakin kuin rahaa. (Liinalaakso ym. 2016, 13.) Palkitsemisella on suuri vaikutus luottamukseen, motivaatioon sekä arvostukseen. Palkkio sekä palkka viestivät henkilön panostuksien ja osaamisen arvosta työnantajalle. (Berlin 2019, 119.)

Aineettomassa palkitsemisessa puhutaan psykologisesta palkitsemisesta tai rahattomasta palkitsemisesta. Nämä voivat liittyä esimerkiksi työympäristöön, työn organisointiin tai sisältöön, ilmapiiriin tai kehittymismahdollisuuksiin. (Liinalaakso ym. 2016, 13.)

### 3.1.2 Palkanosien rakenne

Palkka voi rakentua usealla eri tavalla. Se voi perustua aikaan, urakkaan tai palkkioon. Aikapalkkaus on näistä yleisin, kun taas urakka- tai palkkiopohjaista mallia käytetään tehtävissä, jossa suoritteiden määrä on mitattavissa. Yleisesti aikapalkkauksessa palkat jaetaan tehtävä- ja henkilökohtaiseen palkanosaan (Kuva 5). Tätä pidetään nykyaikaisena palkkausjärjestelyä. (Hakonen & Nylander 2015, 25–26; Liinalaakso ym. 2016, 18.) Monessa yrityksessä palkanosia ei kuitenkaan erotella toisistaan. Yleisesti oikeudenmukaisena pidetään kuitenkin sitä, että vähintäänkin tehtävän vaativuus ja suoriutumisen taso vaikuttavat palkkaukseen. (Hakonen & Nylander 2015, 25–26.)



Kuva 5. Palkka palkanosissa (Mukaiillen Hakonen & Nylander 2015, 26; Liinalaakso ym. 2016, 18, 64).

Peruspalkkaustapoja voi täydentää tulos- ja voittopalkkiolla. Tulospalkkiota maksetaan tavoitteissa onnistumisesta ja voittopalkkiota taloudellisesta onnistumisesta. Näitä on mahdollista siirtää henkilöstörahastoon, jos sellainen on käytössä. Henkilöstörahastossa on verotusetuja työntekijöille ja työnantajalle. Työntekijät maksavat pienempää tuloveroa rahasto-osuudesta ja työnantajan ei tarvitse maksaa palkkiosta sivukuluja. (Liinalaakso ym. 2016, 29, 32.) Kannustimilla voidaan saavuttaa keskimäärin jopa 22 % parannus suoritukseen (Condly ym. 2003, 55).

### 3.1.3 Palkitsemisen suhde motivaatioon

Palkkaus on mahdollisesti tärkein motivaatioon liittyvä tekijä työsuorituksessa, mutta jää usein liian vähälle huomiolle. Motivaation hakeminen palkkauksesta tai ainakaan sen myöntäminen ei ole yhtä hyväksyttyä sosiaalisesti, kuin motivaation hakeminen muista asioista. Verrattuna mihinkään muuhun henkilöstöhallinnon toimenpiteeseen, aineelliset palkkiot vaikuttavat selkeimmin ihmisten käytökseen. Työn teho paranee sekä vaihtuvuus laskee, kun palkka on sopiva. (Berlin 2019, 119.)

Jotta ihminen saadaan toimimaan, tarvitaan siihen motivaatiota. Motivaatiota on tutkittu osana palkitsemista paljon. Mikäli palkkiot ovat työntekijästä mielekkäitä ja palkitsemisen toimivuus koetaan positiivisesti, syntyy työntekijälle motivaatio toimia palkitsemiselle asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Palkitseminen vaikuttaa motivaation kautta siihen, kuinka innolla työntekijä tekee työtään, ottaa uusia tehtäviä vastaan ja priorisoi omaa työtään. Palkitseminen vaikuttaa myös siihen, kuinka ihminen sitoutuu työhönsä sekä työnantajaansa, kuinka hän auttaa muita ja opastaa kollegoita, kertoo uusista ideoista ja kehittää itseään. Lisäksi palkitseminen vaikuttaa siihen, miten potentiaaliset uudet työntekijät kokevat yrityksen. (Liinalaakso 2016, 56.)

Erilaisia motivaatioteorioita on useita, eikä ole yhtä parasta teoriaa. Motivaatioteoriat jaotellaan sisältö- ja prosessiteorioihin. Sisältöteoriat vastaavat kysymykseen ”mikä motivoi?”. Niitä tutkitaan tarpeiden kautta ja tarkastellaan miten ne vaikuttavat motivaatioon. Prosessiteoriat taas vastaavat kysymykseen ”miten motivoidumme?”. Niillä tarkastellaan mielen sisäistä toimintaa ja yksilöllisiä asioita, jotka ohjaavat tekemistämme ja motivaatioitamme. (Hakonen & Nylander 2015, 138.) Tässä opinnäytetyössä keskityn oikeudenmukaisuusteorioihin, jotka kuuluvat prosessiteorioihin.

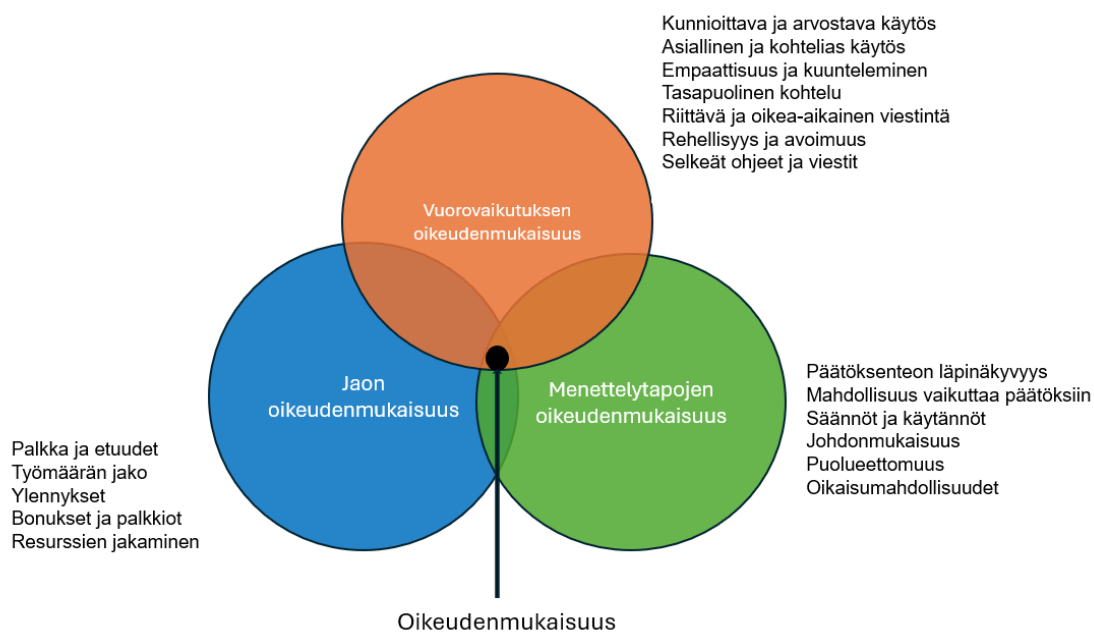
### 3.2 Palkitsemisen suhde oikeudenmukaisuuteen

Oikeudenmukaisuus on tärkeimpiä asioita palkitsemiselle. Yritykset mainitsevat oikeudenmukaisuuden yhtenä tärkeimpänä vaatimuksena, kun palkitsemiselle ja palkkaukselle rakennetaan tavoitteita. Oikeudenmukaisuuden löytäminen on kuitenkin todella haastavaa, koska se on subjektiivinen kokemus. Sitä on mahdollista tavoitella, kunhan ymmärretään sen kokemiseen vaikuttavat tekijät. (Liinalaakso ym. 2016, 52.) Työntekijöiden kokemus oikeudenmukaisuudesta vaikuttaa työntekijöiden vaihtuvuuteen, työsuoritukseen, luottamukseen työnantajaa kohtaan ja työtyytyväisyyteen. Palkitsemispäätöksissä kokemus reiluuden tunteesta vaikuttaa siihen, kuinka palkkauspäätöksiä hyväksytään, kuinka hyväksi palkitsemiseen liittyvät järjestelmät tunnustetaan ja arviointeihin suhtaudutaan. (Hakonen & Nylander 2015, 124.)

Tunteet ovat isossa roolissa työntekijän oikeudenmukaisuuden kokemuksessa ja ne ohjaavat käyttäytymistä työpaikoilla. Epäoikeudenmukaisuuden kokemukset voivat herättää vihaa. Ihmiset vastaavat tunteiden kautta, kun tekevät arviointia reiluudesta ja moraalisisista kysymyksistä. Epäoikeudenmukaisen kokemuksen arviointi tapahtuu huomaamatta alitajunnassa. (Barsky ym. 2011, 248–249, 254–255.)

#### 3.2.1 Organisatorinen oikeudenmukaisuus teoriassa

Organisatorinen oikeudenmukaisuusteoria jakaa oikeudenmukaisuuden kolmeen eri kategoriaan työpaikoilla. Näitä ovat jakava oikeudenmukaisuus, menettelytapaoikeudenmukaisuus ja vuorovaikutusoikeudenmukaisuus (Kuva 6). Tässä opinnäytetyössä keskityn oikeudenmukaiseen palkkaukseen, joka liittyy jakavaan oikeudenmukaisuuteen. On tärkeää huomioida muutkin oikeudenmukaisuuden kokemukseen liittyvät asiat, etenkin menettelytapojen oikeudenmukaisuus. Mikäli menettelytapojen oikeudenmukaisuus on kunnossa, parantaa se jaon oikeudenmukaisuuden kokemusta (Liinalaakso ym. 2016, 53.)



Kuva 6. Organisatorinen oikeudenmukaisuus (Mukaien Giacomo, L. A. ym. 2021, 43; Liinalaakso ym. 2016, 52–54; Hakonen & Nylander 2015, 131).

Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan työntekijän kokemuksia saadusta kohtelusta esimerkiksi esihenkilöiltä tai työkavereilta. Palkkauksen osalta tämä vaikuttaa siinä, miten palkkauspäätöksiin liittyvä palaute annetaan ja siitä yleisesti viestitään. Vuorovaikutuksellinen oikeudenmukaisuus voidaan pilkkoa sensitiiviseen oikeudenmukaisuuteen sekä informatiiviseen oikeudenmukaisuuteen. Sensitiivinen oikeudenmukaisuus tarkoittaa kohtelua eli onko henkilöiden kohtelu kunnioittavaa, ystävällistä ja arvostavaa vai tylyä, epäkohteliasta tai asiatonta. Vuorovaikutus ja viestintä vaikuttavat merkittävästi ihmisten oikeudenmukaisuuden kokemuksiin. Informatiivinen oikeudenmukaisuus tarkoittaa perusteluita. Päätöksen hyväksymiseen vaikuttaa se, ovatko niiden takana olevat perustelut selkeitä ja totuuteen perustuvia. (Hakonen & Nylander 2015, 131.)

Menettelytapojen oikeudenmukaisuus liittyy puolestaan prosesseihin, kuten palkkauksen rakenteisiin. Kokemus prosessien oikeudenmukaisesta toteutumisesta on tärkeämpi asia, kuin jaon oikeudenmukaisuus. Päätöksentekotapa vaikuttaa suuresti siihen, miten se lopulta koetaan. Jos päätös on työntekijälle epämukava, on hänen helpompi hyväksyä tulos, mikäli

menettelytavat on koettu sen osalta oikeudenmukaisiksi. (Liinalaakso ym. 2016, 53.) Työntekijä kokee prosessit ja mallit oikeudenmukaisemmaksi, jos hän on saanut oman mielipiteensä kuulluksi, vaikka tällä ei olisikaan vaikutusta lopputulokseen. (Tyler & Blader 2003, 351.)

Menettelytapojen oikeudenmukaisuutta toteutetaan avoimilla prosesseilla erityisesti päätöksentekoon liittyen, huolehtimalla kaikkien ammattitaidosta ja laadukkaalla tiedottamisella (Liinalaakso 2016, 53). Vaihtuvissa tilanteissa hyvät pelisäännöt antavat tunnetta hallinnasta ja ennustettavuudesta. Ihmiset aistivat herkästi rikkeitä oikeudenmukaisuudessa. (Elovainio 2008.)

Jaon oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan miten oikeudenmukaisena työntekijä pitää palkkiotaan. Ihmisillä on taipumus yliarvioida omaa tekemistään suhteessa muihin, joten jaon epäoikeudenmukaisuuden kokemus voi syntyä helposti. Tähän voidaan vaikuttaa läpinäkyvyydellä esimerkiksi palkkauksen perusteiden tiedotuksella. Vajaa tieto ohjaa arvailemaan. (Liinalaakso ym. 2016, 52.) Jaon oikeudenmukaisuus yhdistetään Adamsin (1963) tasasuhteeseen ja jaon oikeudenmukaisuus perustuu tämän periaatteisiin (Hakonen ym. 2015, 125).

### 3.2.2 Tasasuhta palkitsemisessa

Tasasuhteeseen kehitti John Stacy Adamsin vuonna 1963. Hän esittää, että epäoikeudenmukaisuus on jatkuva ongelma työyhteisöissä, jonka psykologiseen taustaan ei ole ymmärrystä työpaikoilla. Teoria esittää, että oikeudenmukaisuuden kokemus ei synny vain taloudellisista kysymyksistä, vaan suhteellisesta kokemuksesta liittyen oikeudenmukaisuuteen. Teoria pohjaa Festingerin (1956) teoriaan kognitiivisesta dissonanssista. Kognitiivisella dissonanssilla tarkoitetaan samanaikaisten yhteensopimattomien käsitysten tai vakaumuksien psykologista ristiriitaa, jonka synnyttämästä tunteesta ihminen pyrkii eroon (Tieteen termipankki 2025). Adamsin teoriaa voidaan soveltaa myös erilaisiin ihmissuhteisiin, mutta teoria keskittyy ilmiöön lähinnä palkkauksen osalta eikä varsinaisesti vaikeammin määriteltävään ja laajempaan epäoikeudenmukaisuuteen (Adams 1963, 422).

Kun sosiaalisessa suhteessa henkilöt tekevät vaihdantaa, on riski, että jossain kohtaa joku kokee vaihdannan epäoikeudenmukaisena. Tämä näkyy usein työpaikalla työpanoksen vaihdannassa palkkaan. Työn suorittajan näkökulmasta hän antaa työlleen älykkyytensä, koulutustaan, kokemustaan, taitojaan, asiantuntijuuttaan, ikäänsä, sukupuoltaan, etnistä taustaansa, statustaan sekä tietenkin työpanostaan. Yhtälöön voidaan myös tapauskohtaisesti lisätä ulkonäköä, puolisoa, terveyttä sekä liikkumismahdollisuutta ja monia muita asioita, mitä voidaan miettiä vaihdannan välineinä. Näitä asioita kutsutaan panostuksiksi. Vastavuoroisesti henkilö odottaa näistä palkkaa eli tuotosta. Näiden arvo ei kuitenkaan ole välttämättä yhteneväinen työnantajan näkökulmasta. Panostuksien vastakappaleena tuotoksena toimii palkkiot, kuten palkkaus, edut, senioriasemat, status, symbolit ja epäviralliset edut, kuten paras parkkipaikka. Senioriteettiin liittyvät panostukset yleensä yhdistetään enemmän etuihin ja epävirallisiin palkkioihin, kun taas työhön ja työnkuvaan liittyvät tulokset toimivat erillisenä, kuten työnkuva suhteessa palkkaan. (Adams 1963, 422–423.)

Mikäli jokin asia voidaan katsoa panostukseksi, pitää sen olla tunnustettu molempien vaihdannan osapuolten tai asian antajan näkökulmasta. Mikäli asialla on arvoa vain vastaanottajalle, ei sillä ole varsinaista psykologista arvoa antajalle. Jotta asialla olisi panostuksellista arvoa, riippuu se antajan subjektiivisesta näkökannasta. Panostuksena pidetään, kun antaja kokee, että asialla pitäisi saada vaihdannassa jotain. (Adams 1963, 423.)

Oikeudenmukaisuuteen liittyvät ongelmat syntyvät vain, jos antaja pitää panostusta tärkeänä elementtinä vaihdannassa. Psykologiaa tarkastellessa tuotoksiin voidaan katsoa vain asiat, jotka tuotoksen vastaanottaja tai molemmat hyväksyvät vaikuttaviksi asioiksi vaihdannassa. Esimerkiksi työnantaja voi antaa hienon maton työntekijän toimistoon palkkiona, mutta vastaanottajassa tämä aiheuttaa vain tyytymättömyyttä, koska sillä ei ole psykologista arvoa vastaanottajalle. Samalla palkankorotus voi olla riittämätön tilanteessa, jossa vastaanottaja toivoisi ja pitäisi tärkeämpänä statuksen parannusta. Näiden välillä on toki korrelaatiota. (Adams 1963, 423.)

Panostuksia ja tuotoksia verrataan viiteryhmiin. Tällaisia ovat esimerkiksi kollegat, tutut, naapurit tai alan työntekijät. Viiteryhmä voi olla myös vanha tai tuleva työsuhde. Mikäli panostusten ja tuotoksien välillä ei ole tasapainoa, syntyy kokemus epäoikeudenmukaisuudesta (Kuva 7). Tämä aiheuttaa kognitiivisen dissonanssin, jota henkilö yrittää poistaa. Nämä ovat kuitenkin henkilön omia näkemyksiä asiasta eivätkä vastaa välttämättä todellisia panostuksia ja tuotoksia.



Kuva 7. Tasasuhtadan kuvaus (Mukaillen Communication theory n.d).

Panostuksien ja tuotoksien yhteys on riippuvaista henkilön omasta historiasta ja kulttuurista. Kulttuurieroa voidaan havainnollistaa esimerkiksi vertaamalla kahta hyvin erilaista kulttuuria, Yhdysvaltoja ja Japania. Yhdysvalloissa on vahva usko, että vaivannäön ja palkan välillä on vahva suhde. Kuitenkin Japanissa palkkaan vaikuttaa isosti perheen koko, koulutustausta, ikä, työsuhteen kesto ja hyvin vähän itsessään työn tuottavuus. Tämä ei kuitenkaan poista sitä, että Japanissakin koetaan epäoikeudenmukaisuutta palkkauksessa, mutta muuttajat ovat erilaiset kulttuurin mukaan. Kulttuurierot ja mihin kulttuuriin henkilö sijoittuu, on hyvä tiedostaa, jos tahdotaan saada kuva henkilölle sopivasta panostuksen ja tuotoksen suhteesta. (Adams 1963, 424–425, 427.)

Henkilöt kokevat oikeudenmukaisuutta, kun he ovat tasasuhteessa vertaisiinsa. Esimerkiksi, jos palkka on pieni molemmilla, vaikka panostus olisi suuri tai pieni. Samoin, jos toinen henkilö saa enemmän palkkaa hyvästä suorituksesta ja itse saa vähemmän palkkaa huonosta suorituksesta. Epäoikeidenmukaisuutta koetaan taas eniten silloin, kun panostukset ja tuotokset ovat vastakkain verrattavan kanssa. Esimerkiksi, jos panostus on korkea, mutta palkka matala ja verrattavan panostus matala, mutta palkka korkea (Kuva 8). (Adams 1963, 425–426.)

AMOUNT OF INEQUITY FOR PERSON AS A RESULT OF  
DIFFERENT INPUTS AND OUTCOMES FOR  
PERSON AND OTHER

Inputs-Outcomes				
Person	Other			
	Low-High	High-Low	Low-Low	High-High
Low-High	0	2	1	1
High-Low	2	0	1	1
Low-Low	1	1	0	0
High-High	1	1	0	0

Note.—The first member of the pair indicates inputs and the second member, outcomes.

Kuva 8. Oikeudenmukaisuuden kokemuksen arvotaulu (Adams 1963, 425).

Koska henkilöt pyrkivät poistamaan tämän epäoikeudenmukaisuuden tunteen ja sen aiheuttaman kognitiivisen dissonanssin, aiheuttaa se toimenpiteitä henkilössä. Henkilö voi poistaa tätä epäoikeudenmukaisuuden tunnetta lisäämällä panostuksiaan tilanteessa, jossa tuotos on sama, mutta toisen panostus pienempi. Tätä voi tehdä esimerkiksi parantamalla omaa tuottavuuttaan. (Adams 1963, 427.)

Panostukset voivat olla toisistaan riippumattomia ja niitä voi olla useampia. Esimerkiksi matalaksi panostukseksi voidaan katsoa matala koulutus tai vähäisempi työpanos. Näitä voi myös yhdistellä. Panostusta voi nostaa tällöin hankkimalla lisäkoulutusta tai kasvattamalla työpanosta. Tuotoksia voi nostaa

myös tarjoamalla esimerkiksi aseman parannusta rahan sijaan. Henkilö saattaa toisaalta myös laskea panostuksiaan, jos hänen tuotoksensa pysyy samana, mutta hän näkee enemmän vaivaa suhteessa verrattavaan. Tämä on yleinen tapa tilanteessa ja usein syy laskevalle tuottavuudelle yrityksessä. Henkilö voi myös nostaa omaa tuotostaan, jos hänen tuotoksensa ja panostuksensa suhde on heikompi kuin verrattavalla. Tämä näkyy esimerkiksi palkankorotushaluna. Mikäli tällaisessa tilanteessa päädytään palkan sijaan parantamaan henkilön tuotosta muulla tavoin kuin verrattavalla, esimerkiksi antamalla asemakorotus palkan sijaan, syntyy tästä kognitiivinen dissonanssi, mikäli epäoikeudenmukaisuuden kokemus syntyi oikeasti palkasta. (Adams 1963, 427–428.)

Henkilö voi myös kokea epäoikeudenmukaisuutta ja korjata sitä, jos hän saa korkeampaa palkkaa pienemmällä panostuksella verrattuna vertaisryhmään. Tätä saatetaan perustella itselle hyvällä onnella. Tämä epäoikeudenmukaisuuden tunne on kuitenkin pienempi verrattuna siihen, että tilanne olisi toisinpäin. Tätä epäsuhtaa tällainen henkilö voi tasapainottaa lahjoittamalla hyväntekeväisyyteen, vähentämällä täten tuotoksen osuuttaan. (Adams 1963, 426, 428.)

Epäoikeidenmukaisuutta kokeva työntekijä voi korjata tilannetta lähtemällä pois tai vaihtamalla työpaikkaa. Tässä vaikuttavana tekijänä on henkilön sietokyky epäoikeudenmukaisuudelle sekä koetun epäoikeudenmukaisuuden määrä. Henkilö saattaa myös vääristää psykologisella tasolla omia panostuksiaan tai tuotoksiaan esimerkiksi liioittelemalla tai väheksymällä omia panostuksiaan tai perustella korkeampaa palkkaa korkeimmilla asuinkustannuksilla. Henkilö voi myös yrittää vaikuttaa verrattavaan yrittämällä saada verrattava vähentämään omia panostuksiaan tai vaihtamaan työpaikkaa. (Adams 1963, 428.)

### 3.3 Agenttiteoria

Agenttiteoria on taloustieteellinen teoria, jonka mukaan ihmiset ovat etuaan tavoittelevia rationaalisia agenteja. Agentit kuitenkin työskentelevät vajaalla

tiedolla suhteessa päämieheen, joka on taas taho, joka tahtoo ohjata agentin toimintaa tiettyyn suuntaan. Päämies voi olla esimerkiksi yrityksen omistaja tai esihenkilö. Agentti taas on päämiehelle työskentelevä työntekijä. (Hakonen & Nylander 159–162.)

Agenttiteoriassa on tunnistettu päämies-agentti-ongelma, joka esittää, että agenteilla ja päämiehillä on erilaiset tavoitteet, mutta yhteinen työnjako. Heidän tavoitteensa voivat olla keskenään hyvinkin ristiriitaiset. Palkitsemistavat kuten suoritus- ja tulos- tai omistusperusteinen palkitseminen ohjaavat tehokkaasti agenteja haluttuun toimintaan. Agenttiteorian mukaan palkitsemisella tavoitellaan päämiehen ja agentin tavoitteiden rakentamista yhteneväiseksi. Agentin ja päämiehen yhteistyö toimii parhaiten, jos niitä ohjaa hyvä sopimus. Tällainen sopimus voi sisältää esimerkiksi tavoitteet ja niistä maksetut palkkiot. (Hakonen & Nylander 159–162.) Osakeoptioilla voidaan pyrkiä lisäämään työntekijän psykologista sitoutumista yrityksen strategiaan sekä tavoitteisiin (Mahmood 2020, 100).

Agenttiteoriaa käytettäessä on tärkeää osata valita oikea palkkarakenne tukemaan päämiehen tavoitteita. Palkkioiden täytyy myös olla tarpeeksi suuria, jotta ne ohjaavat yksilöiden eduntavoittelua. Ihmiset ovat vähemmän motivoituneita tavoittelemaan pitkän-, kuin lyhyen aikavälin tavoitteita. Kuitenkaan suuret palkkiot eivät välttämättä aina sovi tilanteisiin, koska suoritusmittareista ei välttämättä saada päämiehen kannalta tarpeeksi hyviä haluttuihin lopputuloksiin. Tällöin tulisi käyttää matalampia palkkioita. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi tilanteet, joissa agentille ei ole sopivia mittareita tai niitä on vain osalle toivotuista suorituksista. Tällaisia ovat esimerkiksi tilanteen, kun tahdotaan yhteistyötä, kun tahdotaan ihmisten kokeilevan uusia asioita tai päämiehen ja agentin välinen toive toimintatavasta on ristiriitainen. (Hakonen & Nylander 2015, 161, 165–167; Pepper & Gore 2012, 3–5, 27.)

### 3.4 Palkitseminen työsopimuslaissa

Työnantajan on kohdeltava työntekijöitä tasapuolisesti, jollei siitä poikkeaminen ole työntekijöiden tehtävät ja asema huomioon ottaen perusteltua (Työsopimuslaki 55/2001, 2:2:1). Työsopimuslaki velvoittaa palkkauksessa maksamaan samanarvoisesta työstä samaa palkkaa, jollei siitä poikkeaminen ole työntekijän asema ja tehtävät huomioiden perusteltua. Tämä on pakottavaa oikeutta, joista ei voi poiketa sopimalla osapuolten välillä tai työehtosopimuksella. Kokonaispalkan lisäksi vertailussa pitää huomioida myös palkan eri erät eli esimerkiksi lisät, jollei palkkauksen eroon löydy lakiin perustuvaa hyväksyttyä perustetta. (Havio 2019.)

Samapalkkaisuus ei tarkoita vain sitä, että työtehtävien tulisi olla samat. Kyse on myös samanarvoisen työn määritelmästä. Mikäli eri työtehtävät vastaavat työnkuvaltaan ja laadultaan toisiaan, on kyseessä samanarvoinen työ. Mikäli työolot, tehtävät tai henkilön pätevyys tai vastuu on eri, kyse ei ole silloin samanarvoisesta työstä. Palkkaeroja voi syntyä, jos sille on objektiivisesti katsottuna syy. Sopiva syy voi olla esimerkiksi kannustimena toimiva palkkausjärjestelmä, jossa tarkastellaan eri ihmisten suoriutumista samassa tai samanarvoisessa työssä. (Havio 2019.)

Palkkaeroja voi syntyä esimerkiksi liikkeen luovutuksesta, jossa osalle henkilöstöstä voi syntyä korkeampi palkka, kun siirrytään vanhalta työnantajalta toiselle. Työnantajalla on tässä kuitenkin velvollisuus harmonisoida palkat kohtuullisessa ajassa, eli nostaa palkat samalle tasolle muiden kanssa. (Havio 2019.)

### 3.5 Palkitseminen työehtosopimuksessa

Kaupan alan työehtosopimus ottaa kantaa yleissitovasti kaupan alalla työskentelevien työehtoihin ja sitä kautta myös palkkauksen määrään ja määrätymisperusteisiin. Palkkauksessa myyjien peruspalkkaukseen vaikuttaa työn vaativuustaso, kokemusvuodet alalta vastaavista tehtävistä sekä onko

työskentelypaikkakunta Helsingissä, Espoossa, Vantaalla tai Kauniaisissa, jolloin palkkaus on korkeampi suhteessa muilla paikkakunnalla työskenteleviin. Kokemusvuodet vaikuttavat palkkaan kasvattavasti yhdeksänteen työvuoteen asti ja lisäksi harjoittelijalle ja ensimmäisen kokemusvuoden työntekijälle voidaan maksaa vuoden ajan 85 % kunkin ammatin alimman palkkaryhmän 2. vuoden palkasta. Helsingissä, Espoossa, Vantaalla ja Kauniaisissa on erillinen palkkataulukko, jossa palkat ovat muuta suomea korkeampia. Lisäksi alan koulutus nostaa työntekijää suoraan palkkataulukossa ylemmälle tasolle. (Palvelualojen ammattiliitto PAM & Kaupan liitto 2025, 201.)

Peruspalkkauksen taso uudistuu 1.10.2026, jolloin perinteinen myyjä I ja II- taso poistuu ja tilalle tulee uusi vaativuusluokittelu, jossa tehtävät jaetaan neljään eri tasoon. Näitä ovat ammattitehtävä, vaativa ammattitehtävä, erityisammattitehtävä ja asiantuntijatehtävä. Näiden palkkaryhmät vaihtelevat portaittain haitarilla A-D. Työn vaativuustekijöitä on esimerkiksi osaaminen, vastuun määrä, harkinnan käyttö, työn itsenäinen hoitaminen ja tapa, jolla työssä vaikutetaan. (Palvelualojen ammattiliitto PAM & Kaupan liitto 2025, 179, 186–187.)

Taulukkopalkkauksen päälle työehtosopimus määrittää erilaisia palkanlisiä myyjien työtä tekeville. Tällaisia lisiä ovat iltalisiä, aattoiltalisiä, yölisä, lauantailisiä, inventaarilisiä lauantaina, vastuulisiä, myymälähoitajan sijaisuuslisiä, kylmähuonelisiä, pakkashuonelisiä ja hälytysraha. (Palvelualojen ammattiliitto PAM & Kaupan liitto 2025, 210–212.)

Työehtosopimuksessa on vaihtoehtoinen tapa irtautua nykyisestä palkkausjärjestelmästä osaamisen ja suoriutumisen mukaiseen palkkausjärjestelmään. Tässä henkilöille määritellään henkilökohtainen palkanlisiä, kunhan asiasta sovitaan työpaikkakohtaisesti paikallisesti sopien, jolloin koulutusta tai vuosiportaita ei välttämättä lasketa palkan porrastamiseen. (Palvelualojen ammattiliitto PAM & Kaupan liitto 2025, 191–199.)

Osaamiseen sekä suoriutumiseen perustuvassa palkanosassa on kyse siitä, että työntekijän tehtävään liittyvä palkka määräytyy voimassa olevan

työehtosopimuksen palkkataulukon 1.vuoden työntekijän palkan mukaan ja loppu määritellään paikallisesti sovitulla rakenteella. Tämä palkanosa rakentuu yritykselle tärkeiden asioiden kautta. (Palvelualojen ammattiliitto PAM & Kaupan liitto 2025, 191, 193.)

### 3.6 Mitä on paikallinen sopiminen?

Tietyissä laeissa sekä työehtosopimuksissa olevista asioista voidaan poiketa työpaikkakohtaisesti. Tämä tarkoittaa paikallista sopimista asiasta. Paikallista sopimista voi olla esimerkiksi sopiminen poikkeavalla tavalla työskentelyajoista, lomista tai palkkaukseen liittyvistä asioista. Valtuutus sopia paikallisesti on usein mainittu kirjauksella. (Työsuojelu.fi 2025.) Työehtosopimus kuitenkin määrittää vähimmäistason, mutta sitä paremmin kuitenkin voidaan sopia (Palvelualojen ammattiliitto PAM n.d).

Paikallisessa sopimisessa osapuolina ovat työnantaja sekä luottamusmies tai vaihtoehtoisesti työpaikkakohtaisen sopimisen työryhmä tai kaikki työntekijät, jotka kuuluvat sopimuksen piiriin. Sopimuksen voi tehdä myös työnantaja tai työntekijä, ellei työehtosopimuksessa asiasta ole eri tavalla sovittu.

Paikallinen sopimus pitää tehdä kirjallisena. Se voi olla toistaiseksi voimassa oleva tai määräaikainen sopimus. (Palvelualojen ammattiliitto PAM & Kaupan liitto 2025, 89–90.)

## 4 Menetelmien valinta ja toteutus

### 4.1 Valitut tutkimusmenetelmät

Tämän opinnäytetyön menetelmäksi valitsin kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen sekä kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen. Ensimmäisen toteutin sähköisenä kyselynä ja toisen yhteiskehittämisen työpajana. Sähköisessä kyselyssä oli taustoittavia kysymyksiä, Likert-asteikon mukaisia väittämiä ja avoimia kysymyksiä syvemmän ymmärryksen saamiseksi vastauksista, joita arvioin laadullisesti ryhmittelemällä vastauksia teemoittain (Puusa & Juuti 2020).

Määrällisen tutkimuksen avulla pyritään selvittämään kysymyksiä liittyen lukumääriin ja se vaatii tarpeeksi suuren ja edustavan otoksen. Määrälliseen tutkimukseen liittyvää aineistoa kerätään yleensä tyypillisillä lomakkeilla, joissa on valmiita vastausvaihtoehtoja. Määrällisessä tutkimuksessa asioita kuvataan lukujen avulla, joita havainnoidaan esimerkiksi taulukoimalla tai kuvioimalla. Tutkimuksissa selvitetään monesti myös riippuvuuksia sekä muutoksia ilmiöissä. Määrällisessä tutkimuksessa pystytään selvittämään nykytilaa, mutta harvemmin taustalla olevia syitä. (Heikkilä 2014, 15.)

Laadullinen tutkimus helpottaa tutkittavan kohteen ymmärtämistä ja selittää taustalla olevia syitä. Näissä keskitytään analysoimaan pientä määrää kohteita, mutta niin tarkasti kuin mahdollista. Kohteet valikoituvat harkinnan kautta eikä niiden tulokset ole yleistettävissä. Laadullisessa tutkimuksessa hyödynnetään käyttäytymistieteitä sekä psykologiaa. Laadullisella tutkimuksella selvitetään esimerkiksi asenteita ja tarpeita. Tällainen tutkimus sopii hyvin esimerkiksi kehitystyöhön, vaihtoehtojen kartoittamiseen sekä sosiaalisten konfliktien selvittämiseen. Laadullisessa tutkimuksessa ei kerätä aineistoa yhtä rakenteellisesti kuin määrällisessä tutkimuksessa. Aineisto on lisäksi enemmän tekstiin pohjautuvaa. On mahdollista myös hyödyntää molempia menetelmämuotoja, jolloin laadullinen ja määrällinen tutkimus tukevat toisiansa. (Heikkilä 2014, 14–16.)

Valitsin molemmat menetelmät saadakseni luotettavampaa ja syvempää tietoa oleellisten kysymysten osalta. Valitsin määrällisen tutkimuksen sen vuoksi, että palkkausjärjestelmän tulisi olla yrityksen näköinen, jolloin työntekijöiden kollektiivinen näkemys antaisi tähän keskiarvollista näkemystä niistä asioista, mitä henkilöstö kokee tärkeimmiksi. Oikeudenmukaisuuden kokemus on subjektiivista (Liinalaakso ym. 2016, 52). Tällöin vaihtelua voi olla hyvin paljon eri ihmisten välillä ja laajempi otanta antaisi tällöin viitteitä siitä, mitkä subjektiiviset asiat toistuvat kohderyhmän vastauksissa.

#### 4.2 Sähköisen kyselyn toteuttaminen

Kyselyyn kutsuin vastaamaan yrityksessä Sales Specialistin tehtävässä työskentelevät henkilöt, sekä heidän esihenkilönsä ja myymäläjohto. Esihenkilöitä ja myymäläjohtoa kutsuin kyselyyn siksi, että he toimivat työnantajan edustajina ja ovat palkitsemisen toimivuuden ja prosessien avainhenkilöitä sekä palkitsemisen jalkauttajina Sales Specialisteille. Tällöin heidän näkemyksensä oikeudenmukaisuudesta on olennaista. Kysely toteutettiin Webropol-ohjelmistolla. Kyselyn saatekirjeen esittelen liitteessä 1 ja kysely liitteessä 2.

Kyselyn alussa esitin vastaajille taustatietokysymyksiä ja sen jälkeen esitin väittämiä Likertin asteikolla 1–5. Yksi (1) tarkoittaa täysin eri mieltä, kaksi (2) osittain eri mieltä, kolme (3) tarkoittaa en samaa enkä eri mieltä, neljä (4) tarkoittaa osittain samaa mieltä, viisi (5) tarkoittaa täysin samaa mieltä.

Väittämät jaettiin viiteen (5) eri osa-alueeseen, joita olivat palkkaukseen liittyvät menettelytavat, nykytilanne, työehtosopimus, motivaatio ja palkan oikeudenmukaisuus. Väittämät muodostin teoriaosuuden perusteella. Kyselyn esitetasin kahdella (2) toimeksiantajan edustajalla sekä kahdella (2) työntekijällä toimeksiantajan jälkeen. Toimeksiantajan palaute ensimmäisestä kyselylomakkeesta oli, että kysymyksiä oli kokonaisuudessaan liikaa. Lisäksi samankaltaisia kysymyksiä oli useita ja näiden eroja vastaaja ei osata tunnistaa. Palautteen perusteella lyhensin kyselyä ja karsin samankaltaisia

kysymyksiä. Työntekijät kertoivat kyselyyn menevän noin 10 minuuttia, mutta eivät antaneet muuta kehitettävää palautetta.

Lähetin kyselyn yrityksen sisäisessä sähköisessä myymälöiden viestintäkanavassa. Ennen kyselyä oli saatekirje, joka kertoi mihin kysely liittyi (Liite 2). Kyselyn vastausaika oli kaksi (2) viikkoa. Myymälöiden myyntijohtajan kanssa sovimme, että vastaajat saavat täyttää kyselyä työajalla oman työn ohessa. Kyselyn pystyi myös keskeyttämään ja jatkamaan tarvittaessa. Kyselyn vastaamisesta lähetettiin kolme (3) muistutusviestiä. Kyselyyn vastaajien kesken arvoon kaksi (2) kpl 50 € lahjakortteja. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista eikä vastaajista kysytty yksilöiviä tietoja.

Kyselyn jälkeen vastaukset analysoitiin kyselylomakkeen osa-alueittain ja niiden pohjalta keskeiset tulokset otettiin työpajan nykytilanteeksi. Analyysissä käytettiin Pearsonin korrelaatiokerrointa. Sillä mitataan kahden eri muuttujan lineaarista riippuvuussuhdetta. Valitsin Pearsonin korrelaatiokertoimen sen vuoksi, että vastaukset olivat määrällisiä ja välimatkalla mitattavissa. Korrelaatiokerroin vaihtelee -1 ja 1:n sisällä. Jos arvo on nolla (0), se tarkoittaa, että riippuvuutta ei ole. Jos kerroin lähentyy arvoa +1, on vastausten välillä voimakas positiivinen korrelaatio ja negatiivinen jos -1. Korrelaatio ei kuitenkaan kerro syy-seuraussuhteesta. (Heikkilä 2015, 90–91.) Korrelaatiokertoimen selvittämisessä käytettiin Webropol-ohjelmiston insights-työkalua.

#### 4.3 Yhteiskehittämisen työpajan toteuttaminen

Työpajaan osallistui seitsemän (7) työntekijää, joista kaksi (2) osallistui etänä. Työpaja pidettiin yrityksen tiloissa Helsingissä ja sinne valikoitui yrityksen henkilöstöedustusta (2), henkilöstöhallinnon edustajia (2), myymälöiden myyntijohtaja (1), paikallinen myymäläpäällikkö (1) sekä Sales Coach (1). Lisäksi kutsuin työpajaan yhden lähiesihenkilön (1), mutta hän oli estynyt. Henkilöstöedustajia valikoitiin siksi, että saataisiin työntekijöiden näkökulmaa työpajaan. Esihenkilöitä, henkilöstöhallintoa ja johtajia valittiin puolestaan edustamaan prosessien sekä yrityksen näkökulmaa. Työpajaan oli kutsuttu

henkilöitä eri myymälöistä laajemman kokemuksen saamiseksi ja menettelytapaoikeudenmukaisuuden toteuttamiseksi. Työpajalla oli tarkoitus kerätä laadullista aineistoa. Työpajassa esitin alussa kyselyssä esille nousseita kehitystarpeita nykytilana ja hyödynsin palvelumuotoilun keinoja empatiakartan sekä tulevaisuusvisiointia artikkelin luonnin muodossa. Tarkoitukseni oli herättää osallistujia ajattelemaan palkkausjärjestelmän kysymyksiä oleellisten sidosryhmien kautta sekä aloittaa kehitysjärjestelmän kysymyksiä oleellisten sidosryhmien kautta sekä aloittaa kehitysjärjestelmän kysymyksiä oleellisten sidosryhmien kautta. Työpajan tulokset analysoin sisällön teemoittelun menetelmällä. Teemoittelu on laadullinen analyysimenetelmä, jossa tuloksista pyritään etsimään samankaltaisuuksia lajittelemalla aineistoa teemoihin (Puusa & Juuti 2020). Työpajan materiaalin esittelen liitteessä 3.

Yhdeksi fasilitoinnin muodoksi valitsin empatiakartan. Empatiakartta on erinomainen menetelmä kuvaamaan monipuolisesti työntekijän tunteita ja ajatuksia. Se havainnollistaa työntekijän kokemat haasteet eri aistien näkökulmista sekä ilmentää merkittävimmät kipupisteet ja onnistumiset. Empatiakartta auttaa tunnistamaan työntekijän erilaisia tarpeita, toiveita ja pelkoja. (Marin & Pietikäinen 2022.) Empatiakartta auttaa nimensä mukaisesti tuntemaan empatiaa palvelun asiakasta tai käyttäjää kohtaan. Empatiakartan avulla pureudutaan syvemmälle ihmisen kokemukseen ja tarpeisiin kartoittamalla tämän toimintaa eri näkökulmista, kuten sanoja, tekoja, tunteita, ajatuksia ja havaintoja. Empaattinen lähestyminen varmistaa erilaisten tarpeiden huomioimisen palvelukehityksessä. (Edelläkävijät n.d.) Empatiakartta rakennettiin Microsoftin Whiteboard-ohjelmistoa hyödyntäen ja Grayn (2017) empatiakarttapohjaa mukaillen.

Toiseksi fasilitoinnin muodoksi valitsin tulevaisuusvisioinnin. Tulevaisuusvisiointi otsikoiden muodossa on palvelumuotoilun työkalu, jolla on tarkoitus rakentaa fiktiivinen artikkeli siitä, kun palvelu tuodaan ulos (Service design tools n.d). Tällä tekniikalla vältellään juuttumista tämän hetken kysymyksiin ja keskittymään yhteiseen tulevaisuuden visioon. Se on hyvä tapa päättää ja kiteyttää aivorihi. (Oblo 2018.) Valitsin tämän lähestymistavan kiteyttämään tärkeimmät ajatukset tuotoksen muotoon.

Työpajan jälkeen pyysin osallistujia antamaan palautetta työpajasta kyselylomakkeella (Webropol). Palautekyselyyn vastausaikaa annettiin yksi (1) viikko.

#### 4.4 Eettisyyden ja luotettavuuden huomiointi tutkimuksessa

Tutkimusta tehdessä huomioin tutkimusetiikkaa ja pyrin läpinäkyvyyteen sekä rehellisyyteen havaituista asioista. Tässä opinnäytetyössä pyrin käyttämään ammattikorkeakoulun opinnäytetöiden eettisistä suosituksia sekä tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeita tutkimuksen luotettavuudesta, rehellisyydestä, arvostuksesta sekä vastuunkannosta (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019; Arene 2025.) Opinnäytetyössä otin huomioon toimeksiantajan pyynnöt, luvat ja ohjeet. Työssä ei esimerkiksi ilmoiteta yrityksen nimeä. Kaikkeen opinnäytetyössä käytettyyn tietoon on toimeksiantajan lupa.

Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista enkä kysynyt vastaajista yksilöiviä tietoja. Tutkimukseen osallistujilla on oikeus osallistua tai olla osallistumatta tutkimukseen (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 8). Tutkimus kuuluu tehdä ilman henkilötietoja, jos mahdollista. Anonyymeihin tietoihin ei sovelleta tietosuojasäännöksiä. (Tietosuojavaltuutetun toimiston n.d.) Ainoastaan arvontaan osallistuminen vaati sähköpostiosoitteen antamisen. Tämän toteutin erillisellä kyselyllä ja nämä tiedot poistin pysyvästi arvonnin jälkeen. Kvalitatiivisten kysymysten vastaukset ryhmittelin ja sanoitin siten, että niistä ei voi tunnistaa vastaajia. Tutkimuksessa ei ollut mukana alaikäisiä ja kyselyyn kutsuin vastaamaan vain tehtävässä työskentelevät työntekijät ja heidän esihenkilöstöänsä (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 9).

Tutkimuksen luotettavuutta rakensin sillä, että tein sen teoriaan reflektoiden ja esitestaamalla. Toimeksiantajan palautteen perusteella esitestauksessa sain kyselystä ymmärrettävämmän. Työntekijöiden palaute esitestissä oli positiivista. Kysely oli vapaaehtoinen ja kaikkiin väittämiin ei tarvinnut vastata, mikäli ei ymmärtänyt kysymystä tai osannut vastata.

Kyselyn tulokset raportin lukumäärin, jotta tulosten havainnointi olisi mahdollisimman läpinäkyvää. Luvuista ilmoitin myös keskiarvon ja mediaanin luotettavamman kuvan saamiseksi vastauksista. Keskiarvo siistii tulokset sopivaksi keskiluvuksi. Mediaani taas jakaa tulokset kahteen osaan, joissa puolet arvoista on pienempiä ja puolet suurempia. Mediaani on sopiva keskiluku, kun vastaukset eivät ole symmetrisiä. Vaikka keskiarvo ja mediaani mittaavat keskilukua, keskiarvoon voi vaikuttaa huomattavasti selkeästi poikkeavat yksittäiset arvot. (Nummenmaa ym. 2019, 72–76.)

Kyselyyn sain vastauksia 55 kappaletta, jonka perusteella vastausprosentti oli noin 25 %. Kyselyssä sain tasaisesti vastauksia eri myymälöistä työnantajan ja työntekijöiden rooleista. Tämä tukee tutkimuksen edustettavuutta (Nummenmaa ym. 2019, 26.) Otannan pieni määrä suhteessa perusjoukkoon taas heikentää luotettavuutta. Työnantajaa edustavia vastaajia oli kahdeksan (8) ja työntekijöitä 47. Suositus vastausmäärissä on vähintään 100 suppeassakin perusjoukossa. Eriyisen pieni otantamäärä työnantajan edustajissa voi vääristää tuloksia etenkin ryhmävertailussa. (Heikkilä 2014, 43.)

Avoimia kysymyksiä rajasin muutamaaan teorian kannalta oleellisimpaan kysymykseen. Tämä vaikuttaa siihen, että monen kysymyksen osalta taustalla piileviin syihin ei ole yhtä laajaa laadullista näkyvyyttä. Muutamassa kysymyksessä vastaajilla oli eturistiriita vastauksiensa osalta. Näitä olivat, että ikä korreloi korottavasti sen mukaan, mitä henkilö vastasi väittämään ”Olisi oikeudenmukaista, että työntekijän ikä vaikuttaisi palkkaan korottavasti”. Menettelytapojen ja niiden prosessien näkökulmasta työnantajan edustajat vastasivat hyvin paljon positiivisemmin prosessien toimivuuteen, oikeudenmukaisuuteen ja eettisyyteen liittyen. Tämä on heidän vastuualuettaan työtehtävässä. Lisien oikeudenmukaisuuden osalta moni vastasi väittämiin vahvasti samaa mieltä, mutta kaikki ryhmät myös hyötyvät työaikalisien olemassaolosta omassa palkassaan. Oma roolini työpaikallani Sales Specialistina sekä luottamusmiehenä saattaa vaikuttaa tiedostamattomasti analysointiin puolueellisesti.

## 5 Kyselyn ja työpajan tulokset

### 5.1 Vastaajien taustatiedot

Kyselyn alussa kysyi vastaajien perustietoja. Alla tulokset (Taulukko 1).

Taulukko 1. Vastaajien taustatiedot.

Vastaajien taustatiedot (n = 55)		n
<b>Rooli</b>		
	Työntekijä	47
	Työnantaja	8
<b>Myymälän paikkakunta</b>		
	Helsinki	16
	Pirkkala	14
	Raisio	11
	Oulu	14
<b>Ikä</b>		
	16–20	2
	21–30	20
	31–40	17
	41 tai vanhempi	15
<b>Koulutus</b>		
	Peruskoulu	1
	Toisen asteen koulutus	38
	Alempi Korkeakoulu	15
	Ylempi Korkeakoulu	1
<b>Työkokemus yrityksessä</b>		
	Alle vuoden	2
	1–3 vuotta	9
	3–5 vuotta	11
	5–10 vuotta	22
	yli 10 vuotta	11

Vastaajista suurin osa oli Sales Specialisteja (47). Vastaajat olivat jakautuneet suhteellisen tasaisesti myymälöittäin. Myös iän jakautuminen kolmeen viimeisimpään vaihtoehtoon oli tasaista. Valtaosa vastaajista oli 21–40-

vuotiaita. Suurimmalla osalla vastaajista oli toisen asteen koulutus. Vastaajista kaksi (2) oli työskennellyt yrityksessä alle vuoden ja yhdeksän (9) 1–3 vuotta. Yli puolet vastaajista oli työskennellyt yrityksessä 3–10 vuotta ja 11 vastaajaa yli 10 vuotta.

## 5.2 Kokemus nykytilanteen toimivuudesta

Kyselyn osioon ”Palkkaukseen liittyvät menettelytavat” (Taulukko 2) korkein keskiarvo tuli väittämästä: ”Tiedän millä perusteella Sales Specialistin palkka määräytyy” (KA 4,2). Toiseksi korkein keskiarvo (KA: 4,0) tuli väittämästä ”Tiedän mistä saan lisätietoa Sales Specialistin palkan perusteista”. Heikoin keskiarvo muodostui väittämästä ”Sales Specialistin mielipiteellä on merkitystä hänen palkkaukseensa liittyvissä päätöksissä” (KA 2,4). Vastaajista 32 valitsi tässä vaihtoehdon eri tai täysin eri mieltä.

Taulukko 2. Menettelytavat

OSIO 2: Menettelytavat	1 = Täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä						
	Väittämä	1	2	3	4	5	Keskiarvo
<b>Tiedän millä perusteella Sales Specialistin palkka määräytyy</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>18</b>	<b>25</b>	<b>4,2</b>	<b>4,0</b>
Tiedän mistä saan lisätietoa Sales Specialistin palkan perusteista	2	5	8	16	24	4,0	4,0
<b>Sales Specialistin mielipiteellä on merkitystä hänen palkkaukseensa liittyvissä päätöksissä</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>15</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>2,4</b>	<b>2,0</b>
Voin luottaa siihen, että työnantajan menettelytavat palkkakysymyksissä ovat eettisiä	2	11	13	19	10	3,4	4,0

Nykytilanteen osiossa (Taulukko 3) vastaajat arvioivat korkeimmaksi yhdenvertaisen kohtelun palkkauksessa (KA 3,5) ja palkan päälle maksettavan lisän motivoivan vaikutuksen (KA 3,4). Työtekijän mahdollisuus vaikuttaa

omaan palkkukseen (KA 1,8), kokemus palkkakehityksestä (KA 2,2) sekä palkkausjärjestelmän motivoivuus (KA 2,2) saivat heikoimmat keskiarvot.

Taulukko 3. Nykytilanne.

OSIO 3: Nykytilanne	1 = Täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä						
	1	2	3	4	5	Keskiarvo	Mediaani
Väittämä							
Sales Specialistin palkkaus on oikea suhteessa työn vaativuuteen	3	18	11	15	8	3,1	3
<b>Sales Specialistin omaan palkkaan voi työntekijä itse vaikuttaa</b>	<b>28</b>	<b>16</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>1,8</b>	<b>1</b>
Sales Specialistin palkkauksen perusteet ovat oikeudenmukaisia	5	15	14	12	9	3,1	3,0
<b>Sales Specialistin palkkausjärjestelmä on motivoiva (palkkausjärjestelmällä tarkoitetaan palkkukseen vaikuttavia asioita)</b>	<b>18</b>	<b>15</b>	<b>14</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>2,2</b>	<b>2,0</b>
Sales Specialistin palkan päälle maksettava yrityskohtainen 6,67 % lisä motivoi	3	9	18	14	11	3,4	3,0
Sales Specialistin palkka on kilpailukykyinen	5	12	10	18	10	3,3	4,0
<b>Nykyinen palkkausjärjestelmä tarjoaa Sales Specialistille sopivan palkkakehityksen</b>	<b>20</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>2,2</b>	<b>2,0</b>
<b>Sales Specialisteja kohdellaan yhdenvertaisesti palkkauksessa</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>18</b>	<b>15</b>	<b>3,5</b>	<b>4,0</b>
(Sales Specialisteille) Olen kokenut epäoikeudenmukaisuutta palkkauksessani suhteessa antamiini panostuksiin	10	5	13	9	9	3,0	3,0
(Sales Specialisteille) Olen kokenut epäoikeudenmukaisuutta palkkauksessa suhteessa toisiin työntekijöihin	10	13	12	5	7	2,7	3,0
(Työnantajien edustajille) Olen kokenut epäoikeudenmukaisuutta siitä, miten nykyinen palkkausjärjestelmä jakaa palkat työntekijöiden kesken	3	1	3	1	0	2,3	2,5

Lähes puolet vastaajista olivat eri tai lähes eri mieltä tai heillä ei ollut mielipidettä palkkauskysymyksiä menettelytapojen eettisyyteen. Yli puolet vastaajista kokivat Sales Specialistin palkkauksen kehittämisen olevan yritykselle tärkeää. Väittämään Sales Specialistin palkkauksen perusteet ovat oikeudenmukaisia, työnantajan edustajat antoivat keskiarvon 4,5, eli olivat kaikki joko täysin tai samaa mieltä siitä, että palkkauksen perusteet ovat oikeudenmukaisia. Vastaajista 20 oli eri tai täysin eri mieltä ja 16 ei samaa tai eri mieltä. Vastaajista 33 ei pitänyt palkkausjärjestelmää motivoivana ja 14 ei ollut samaa tai eri mieltä. Vastaajista 32 oli eri tai täysin eri mieltä siitä, että palkkausjärjestelmä tarjoaa sopivan palkkakehityksen.

Osiossa kysyin lisätietoa väittämään ” (Sales Specialisteille) Olen kokenut epäoikeudenmukaisuutta palkkauksessani suhteessa antamiini panostuksiini” laadullisella kysymyksellä ”Jos olet, niin missä tilanteessa ja mistä arvioisit tämän johtuvan?”. Vastauksissa esitettiin useita erilaisia perusteluja kokemuksille. Vastaajia oli 15. Työn jakautuminen ja työpanoksen ero työntekijöiden välillä sekä se, että provisioita ei makseta myynneistä, saivat molemmat kaksi mainintaa. Yksittäiset maininnat liittyivät johtajien palkkojen nousemiseen ilman muiden palkkojen korotusta. Palkkauksen epätasasuhtaan liittyvät kommentit liittyivät motivaatioon, taitoihin, kuormittavuuden suhteeseen palkkauksessa sekä siihen, että core- ja sales tasojen palkkaerojen ei koeta olevan tasasuhtassa vaatimusten kanssa.

Lisäksi väittämään: ” (Sales Specialisteille) Olen kokenut epäoikeudenmukaisuutta palkkauksessa suhteessa toisiin työntekijöihin” ”Jos olet, niin missä tilanteessa ja mistä arvioisit tämän johtuvan? Vastaajia oli 10. Vastaajat kuvasivat avoimissa vastauksissa työntekijöiden välisiä eroja ahkeruudessa neljä kertaa (4), työtaakan jakautumista eritasoisille samapalkkaisille työntekijöille kaksi (2) kertaa ja yksittäisiä mainintoja tuli haluttomuudesta kehittää osaamista, koska palkkausjärjestelmä ei sitä huomioi, kielillisästä ja erilaisen osaamisen huomioimattomuudesta.

Kyselyn osioon ”työehtosopimus” (Taulukko 4) korkein keskiarvo tuli väittämästä ”On oikeudenmukaista saada pyhistä ja viikonlopuista lisäkorvaus”

(KA 4,8). Toiseksi suurin keskiarvo tuli väittämästä ”Kokemusvuodet ovat oikeudenmukainen tapa porrastaa palkkausta” (KA 3,6). Huonoin keskiarvo tuli väittämästä ”Sunnuntaityöstä maksettava lisäkorvaus voitaisiin poistaa, jos se kompensoitaisiin muuten” (KA 2,6). Toiseksi huonoin keskiarvo tuli väittämästä ” Työehtosopimuksen mukaisesti neuvotellut palkankorotukset tulisi jakaa paikallisena eränä, eikä tasamääräisenä kaikille (Eli ei niin kuin nyt, jossa jokainen saa saman korotuksen, vaan summan voisi jakaa yhdessä sovitulla tavalla esimerkiksi niin, että työntekijä A saisi 1 % ja työntekijä B 4 % perustuen esimerkiksi heidän työpanokseensa)” (KA 2,7).

Taulukko 4. Työehtosopimus

OSIO 4: Työehtosopimus	1 = Täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä						
	Väittämä	1	2	3	4	5	Keskiarvo
Kokemusvuodet ovat oikeudenmukainen tapa porrastaa palkkausta	2	2	22	20	8	3,6	4,0
Työehtosopimuksen mukaisesti neuvotellut palkankorotukset tulisi jakaa paikallisena eränä, eikä tasamääräisenä kaikille (Eli ei niin kuin nyt, jossa jokainen saa saman korotuksen, vaan summan voisi jakaa yhdessä sovitulla tavalla esimerkiksi niin, että työntekijä A saisi 1 % ja työntekijä B 4 % perustuen esimerkiksi heidän työpanokseensa)	15	9	17	8	6	2,7	3,0
On oikeudenmukaista maksaa harjoittelijalle pienempää palkkaa vuoden ajan	5	14	13	18	5	3,1	3,0
Sunnuntaityöstä maksettava lisäkorvaus voitaisiin poistaa, jos se kompensoitaisiin muuten	16	11	11	11	6	2,6	3,0
On oikeudenmukaista saada pyhistä ja viikonlopuista lisäkorvaus	0	0	1	6	46	4,8	5,0

Työehtosopimuksen osiossa kysyin ”Mitkä muut tekijät olisi hyvä olla arvioitavina palkkauksessa, kuin roolin vaativuus ja kokemusvuosiportaat?” Vastaajia oli 25. Vastaajat kuvasivat avoimissa vastauksissa osaamisen tärkeyttä viisi (6) kertaa. Kokemusvuodet ja laadun kolme (3) kertaa sekä provision lisäämisen kaksi (2) kertaa. Yksittäisiä mainintoja tuli motivaation, inflaation, palvelusvuosien, laadun ja tuottavuuden huomioinnista sekä tiedonjaosta, ahkeruudesta ja tavoitteiden saavuttamisesta.

### 5.3 Motivaatio palkkausjärjestelmässä

Kyselyn osiossa ”motivaatio” (Taulukko 5) kysymyksiä oli kaksi (2). Väittämän ”Palkkauksella on vaikutus motivaatioon” keskiarvo oli 4,5. Toisen väittämän ”(Sales Specialisteille) Olen kokenut motivaation laskua työssäsi nykyisen palkkausjärjestelmän takia” keskiarvo oli 3,3.

Taulukko 5. Motivaatio

OSIO 5: Motivaatio	1 = Täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä							
	Väittäjä	1	2	3	4	5	Keskiarvo	Mediaani
<b>Palkkauksella on vaikutusta motivaatioon</b>		1	1	4	15	34	4,5	5,0
(Sales Specialisteille) Olen kokenut motivaation laskua työssäsi nykyisen palkkausjärjestelmän takia		4	9	12	12	10	3,3	3,0

Motivaation osiossa kysyin kysymyksen ”(Sales Specialisteille) Olen kokenut motivaation laskua työssäsi nykyisen palkkausjärjestelmän takia” yhteydessä Jos olet, niin missä tilanteessa ja mistä arvioisit tämän johtuvan?” Vastaajia oli 16. Vastaajat kertoivat avoimissa vastauksissa palkkauksen jämähtämisestä 12 kertaa, panoksen vertailusta kolleegaan kaksi (2) Yksittäisiä kommentteja oli työsuhte-etujen vähentymisestä, lisien sulamisesta, kokemusvuosien pysähtymisestä sekä osaamisen, vastuun ja työkuorman kasvusta ilman palkankorotusta.

Avoimet kommentit tässä osiossa kertovat motivaation laskun yhteydestä yrityksessä tapahtuneisiin muutoksiin. Vastauksissa nousee esille myös turhautuminen ja motivaation lasku siitä, että parhaansa antaminen työlle ei ole palkkauksessa huomioitu asia, joka vaikuttaa motivaatioon.

#### 5.4 Oikeudenmukaisuuden kokemukseen vaikuttavat tekijät

”Palkan oikeudenmukaisuus” osiossa (Taulukko 6) vastaajat arvioivat työn vaativuuden, vastuun ja ammatillisen osaamisen vaikutuksen palkkaukseen korkeimmaksi keskiarvolla 4,5. Palkan oikeudenmukaisuutta arvioitaessa vastaajat arvioivat asuuskustannuksen vaikutuksen (KA 1,9) ja perheen koon (KA: 2,0) epäoikeudenmukaisimmiksi tekijöiksi.

Vastaajista puolet koki oikeudenmukaisen palkkauksen tarkoittavan saman palkan maksamista samassa tehtävässä työskenteleville. Hieman yli puolet vastaajista oli täysin samaa tai osin samaa mieltä siitä, että koulutuksen pitäisi vaikuttaa palkkaukseen. Ammatillisen osaamisen huomioimisen palkkauksessa koki tärkeäksi 48. Vastaajista lähes kaikki kokivat työn vaativuuden ja vastuun määrän huomioimisen palkkauksessa tärkeänä.

Hieman yli puolet vastaajista koki, että motivaation pitäisi vaikuttaa palkkaukseen. Yksittäisen Sales Specialistin työpanos arvioitiin tärkeäksi niin myymälän kuin yrityksenkin näkökulmasta. Sales Specialistin vaikutuksesta myymälän ja yrityksen tuloksiin kolmannes vastaajista ei osannut sanoa mielipidettään. Vaikutuksesta työkavereina toimimisen huomioimisen kanssa oli täysin eri tai osin eri mieltä hieman alle puolet vastaajista. Vastaajista 16 eivät olleet samaa- tai eri mieltä.

Työntekijän laajan työhön liittyvän osaamisen huomioimisen oikeudenmukaisessa palkkauksessa oli täysin tai osin samaa mieltä 46 vastaajaa. Iän huomioimisessa palkkausta korottavasti vastaajista 32 oli täysin tai osin eri mieltä. Asuinkustannusten huomioimiseen palkkauksessa vastaajista 42 oli eri tai täysin eri mieltä. sekä perheen koon huomioimiseen palkkauksessa 39 oli eri tai täysin eri mieltä.

Taulukko 6. Palkkauksen oikeudenmukaisuus

OSIO 6: Palkkauksen oikeudenmukaisuus	1 = Täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä						
	1	2	3	4	5	Keskiarvo	Mediaani
<b>Väittämä</b>							
Oikeudenmukainen palkkaus tarkoittaa samaa palkkaa samassa tehtävässä työskenteleville	1	14	11	18	10	3,4	4,0
Koulutuksen tulisi vaikuttaa palkkaukseen	3	11	9	20	12	3,5	4,0
<b>Työn vaativuuden tulisi vaikuttaa palkkaukseen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>22</b>	<b>31</b>	<b>4,5</b>	<b>5,0</b>
<b>Työn vastuun määrän tulisi vaikuttaa palkkaukseen</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>19</b>	<b>32</b>	<b>4,5</b>	<b>5,0</b>
<b>Ammatillisen osaamisen tulisi vaikuttaa palkkaukseen</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	<b>34</b>	<b>4,5</b>	<b>5,0</b>
<b>Motivaation tulisi vaikuttaa palkkaukseen</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>21</b>	<b>3,8</b>	<b>4,0</b>
<b>Palkkaukseen tulisi vaikuttaa se, millainen työkaveri henkilö on</b>	<b>15</b>	<b>10</b>	<b>16</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>2,6</b>	<b>3,0</b>
Yksittäisen Sales Specialistin työllä on vaikutusta koko yrityksen tulokseen	2	7	10	17	18	3,8	4,0
Yksittäinen Sales Specialistin työllä on vaikutusta myymälän tulokseen	1	1	8	20	25	4,2	4,0
<b>Olisi oikeudenmukaista, että Sales Specialistin palkkaukseen vaikuttaisi koko yrityksen tulos</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>20</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>3,2</b>	<b>3,0</b>
<b>Olisi oikeudenmukaista, että Sales Specialistin palkkaan vaikuttaisi myymälän tulos</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>20</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>3,2</b>	<b>3,0</b>
<b>Olisi oikeudenmukaista, että palkkaan vaikuttaisi, kuinka laajasti työntekijä osaa työhön liittyviä erilaisia asioita</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>21</b>	<b>25</b>	<b>4,2</b>	<b>4,0</b>
<b>Olisi oikeudenmukaista, että palkkaan vaikuttaisi työntekijän asuinkustannukset</b>	<b>24</b>	<b>18</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>1,9</b>	<b>2,0</b>
<b>Olisi oikeudenmukaista, että palkkaan vaikuttaisi työntekijän huollettavan perheen koko</b>	<b>25</b>	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>2,0</b>	<b>2,0</b>
<b>Olisi oikeudenmukaista, että työntekijän ikä vaikuttaisi palkkaan korottavasti</b>	<b>21</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>2,2</b>	<b>2,0</b>

Oikeudenmukaisuuden osiossa kysyin ”Millaiset asiat toimisivat sinusta hyvänä palkitsemisena rahan sijasta?” Vastaajia oli 27. Vastaajat kuvasivat avoimissa vastauksissa palkalliset vapaapäivät 16 kertaa, lahjakortit kuusi (6) kertaa, hyvinvointipalkinnot viisi (5) kertaa, tuotepalkinnot neljä (4) kertaa ja urakehitysmahdollisuudet kaksi (2) kertaa. Yksittäisiä vastauksia tuli osakkeista,

matkapalkinnoista, autonomiasta, paremmista vuoroista koulutuspalkinnoista, tunnustuksista, kehitysprojekteista, lisävastuusta, lahjakorteista, nettieduista ja lisäalennuksista tuotteisiin.

## 5.5 Löydetyt riippuvuussuhteet ja niiden merkittävyydet

Tutkimuksessa löysin useita riippuvuussuhteita vastausten välillä (Liite 3).

Tässä kappaleessa esittelen tutkimuksen kannalta oleellimmat riippuvuussuhteet korrelaatiokertoimella sekä niiden tilastolliset merkittävyydet tähdillä. Merkittävä riippuvuus ( $p < 0,05$ ) on merkitty \*\* ja erittäin merkittävä riippuvuus ( $p < 0,001$ ) on merkitty \*\*\* korrelaatiokertoimen perässä liitteessä 3.

### 5.5.1 Taustatietojen riippuvuussuhteet

Vastaajan työskentely työntekijänä tai työnantajan edustajana korreloi sen kanssa, miten vastattiin väittämiin liittyen työnantajan menettelytapojen eettisyyteen palkkauskysymyksissä (0,49), oikeaan suhteeseen työn vaativuudessa (0,48), miten he voivat vaikuttaa itse palkkaukseen (0,55), palkkauksen perusteiden koettuun oikeudenmukaisuuteen (0,47), palkan kilpailukykyisyyteen (0,44) sekä kokemukseen yhdenvertaisesta palkkauksesta (0,43) Sales Specialistin tehtävässä.

Vastaajien ikä korreloi sen kanssa, onko vastaaja kokenut epäoikeudenmukaisuutta palkkauksessa suhteessa toisiin työntekijöihin (0,47). Saman väittämän kanssa korreloi myös se, kauan henkilö on ollut yrityksessä töissä (0,39).

### 5.5.2 Menettelytapojen riippuvuussuhteet

Vastaajien tieto, millä perusteella palkka määräytyy, korreloi sen kanssa, miten paljon vastaaja luotti työnantajan menettelytapojen eettisyyteen (0,44) sekä

kuinka oikeudenmukaisina vastaaja piti Sales Specialistin palkkauksen perusteita (0,49).

Se kuinka vastaaja luotti työnantajan menettelytapojen eettisyyteen, korreloi sen kanssa, kuinka vastaaja piti palkkausta oikeassa suhteessa työn vaativuuteen (0,54), voiko vastaajan mielestä Sales Specialist vaikuttaa omaan palkkaansa (0,52), kuinka oikeudenmukaisina vastaaja näkee palkkauksen perusteet (0,71), kuinka motivoivana vastaaja pitää Sales Specialistin palkkausjärjestelmää (0,66), kuinka kilpailukykyisenä vastaaja pitää Sales Specialistin palkkaa. Lisäksi se korreloi sen kanssa, tarjoaako nykyinen sopivan palkkakehityksen Sales Specialistille (0,57) sekä kuinka yhdenvertaisesti Sales Specialisteja kohdellaan palkkauksessa (0,65).

Se kuinka vastaaja luotti työnantajan menettelytapojen eettisyyteen, korreloi negatiivisesti sen kanssa, onko vastaaja kokenut epäoikeudenmukaisuutta suhteessa omiin panostuksiinsa (-0,50) ja toisiin työntekijöihin (-0,59) sekä onko vastaaja kokenut motivaation laskua nykyisen palkkausjärjestelmän takia (-0,45).

### 5.5.3 Nykytilanteen riippuvuussuhteet

Vastaajan kokemus Sales Specialistin palkkauksen oikeasta suhteesta työn vaativuuteen korreloi sen kanssa, kuinka motivoivana vastaaja piti nykyistä palkkausjärjestelmää (0,64), kuinka motivoivaksi vastaaja piti palkan päälle maksettavaa 6,67 % lisää (0,54), kuinka kilpailukykyisenä vastaaja piti Sales Specialistin palkkaa (0,66) ja tarjoaako nykyinen järjestelmä sopivan palkkakehityksen Sales Specialistille (0,51).

Se kuinka oikeudenmukaisena vastaaja piti palkkauksen perusteita, korreloi sen kanssa, kuinka motivoivana (0,76) ja kilpailukykyisenä (0,54) vastaaja piti palkkausjärjestelmää sekä tarjoaako nykyinen palkkausjärjestelmä sopivaa palkkakehitystä Sales Specialistille (0,58) sekä kohdellaanko Sales Specialisteja yhdenvertaisesti palkkauksessa (0,61).

Se kuinka oikeudenmukaisena vastaaja piti palkkauksen perusteita, korreloi negatiivisesti sen kanssa, onko työntekijä kokenut epäoikeudenmukaisuutta palkkauksessa suhteessa omiin työpanoksiinsa (-0,39) sekä toisiin työntekijöihin (-0,41) ja onko henkilö kokenut motivaation laskua nykyisen järjestelmän takia (-0,56).

Se kuinka motivoivana vastaaja piti Sales Specialistin palkkausjärjestelmää korreloi sen kanssa, kuinka motivoivana vastaaja piti yrityskohtaista 6,67 % lisää (0,57), kuinka kilpailukykyisenä Sales Specialistin palkkausta vastaaja piti (0,59) ja tarjoaako nykyinen palkkausjärjestelmä sopivan palkkakehityksen (0,79). Lisäksi se korreloi negatiivisesti sen kanssa, oliko henkilö kokenut epäoikeudenmukaisuutta palkkauksessa suhteessa antamiinsa panostuksiin (-0,45) tai suhteessa toisiin työntekijöihin (-0,38) sekä sen kanssa, oliko henkilö kokenut motivaation laskua nykyisen palkkausjärjestelmän kanssa (-0,45).

Se kuinka kilpailukykyisenä vastaaja piti Sales Specialistin palkkausta, korreloi myös sen kanssa, kokiko vastaaja, että nykyinen palkkausjärjestelmä tarjoaa sopivan palkkakehityksen Sales Specialisteille (0,59).

## 5.6 Vastaajien ajatuksia uuden palkkausjärjestelmän rakenteeseen

Kyselyn lopussa kysyin vastaajilta "Miten kehittäisit Sales Specialistien palkkausta oikeudenmukaisemmaksi?" Vastaajia oli 12. Vastaajat kuvasivat avoimissa vastauksissa osaamisen huomioimisen palkitsemisessa seitsemän (7) kertaa, palkan päälle maksetut lisät kolme (3) kertaa sekä kokemusvuosien paremman huomioinnin kaksi (2) kertaa. Yksittäisinä vastauksina mainittiin lisäksi palkkauksen kehittämisen yrityksen talouden tilanteen kanssa korreloivaksi, datankeräyksen kehittämisen, provision lisäämisen, rahoitusmyyntipalkkiot, vaatavuuden sekä vastuun ja tuloksen huomioimisen, tulospalkkauksen, yksilönä kehittymisen huomioimisen, tavoitteiden saavuttamisen huomioimisen, monipuolisen osaamisen huomioimisen, tasavertaisen palkkauksen säilyttämisen, urakehitysmahdollisuudet Helsingin ulkopuolella sekä mittareiden huomioimisen.

Kyselyn jälkeen pidettiin työpaja, jossa käsiteltiin tuloksia sekä jatkettiin kehitystyötä palvelumuotoilun keinoin luomalla empatiakartat palkkauksen kehittämisen sidosryhmistä. Valmiiden profiilien avulla visioitiin sanomalehtiartikkeli tulevaisuudesta muutoksen jälkeen. Työpajan materiaali on esitelty liitteessä 4. Ennen empatiakarttojen tekoa pyysin luonnehtimaan yritystä hahmona, jotta tästä voitaisiin tehdä empatiakortti. Yritystä kuvailtiin alati vähittäiskaupan muuttuvaan ympäristöön sopeutuvana kameleonttina. Kameleontille kuvaitiin päälle yrityksen paita sekä yrityksen perinteisen maskotin kypärä ja silmälasit.

### 5.7 Työpajan huomiot palkkausjärjestelmän rakenteeseen

Työpajan alussa varmistin osallistujien aikaisemman tuntemuksen käytetyistä palvelumuotoilun menetelmistä. Kukaan työpajaan osallistuneista ei ollut käyttänyt empatiakarttaa aikaisemmin. Tästä syystä kävin aluksi lävitse empatiakartan täyttämisen perusteet. Perusteiden läpikäynnin jälkeen osallistujia pyydettiin jakautumaan kolmeen eri ryhmään osallistujien omien toiveiden mukaan. Aikaa empatiakartan täytölle annoin 40 minuuttia. Tuotoksena saatiin kolme erilaista profiilia, jotka esiteltiin muille työpajan osallistujille.

#### 5.7.1 Empatiakarttojen laatiminen ja teemoittelu

Empatiakarttojen aineistossa havaitsin 10 erilaista teemaa. Löydettyjä teemoja olivat oikeudenmukaisuus, resurssit, epävarmuus, viestintä, tunneosaaminen, vakaus, hyvinvointi, tasapainoilu, asiakas ja mittarit. Empatiakarttojen avulla jaoin tulokset esiintyvien teemojen mukaisesti (Taulukko 7). Työpajaan osallistujat tarkastelivat profiileita työntekijän, esihenkilön ja yrityksen näkökulmasta. Empatiakartat on kuvattu liitteessä 5.

Taulukko 7. Teemoittelu.

<i>Teema</i>	<i>Työntekijä</i>	<i>Esihenkilö</i>	<i>Yritys</i>
<b>Oikeudenmukaisuus</b>	Vastuun kasvu ilman palkankorotusta, oikeudenmukainen palkkaus	Oikeiden ihmisten palkitseminen	-
<b>Resurssit</b>	Henkilöstön riittävyys Toimeentulo	Budjetti, aika, miehitys	Talous/Raha
<b>Epävarmuus</b>	Provisiomallin pelko, Työpaikan menetys	Työntekijöiden poistuminen	Kilpailijat ja niistä erottuminen, työntekijöiden houkuttelu, vastauskyky muutoksiin
<b>Viestintä</b>	Palkkauksen vertailu	Päätösten perustelu, huolien kuunteleminen, reagointi,	Houkuttelevuus työpaikkana
<b>Tunneosaaminen</b>	Asiakaspalvelu	Konfliktien ratkaisu Turvallisuuden signaointi	-
<b>Vakaus</b>	Vakituinen ja kokoaikainen työ	Resurssien riittävyys, työntekijöiden pysyvyys	Markkinoilla pysyminen, houkuttelevuuden säilyttäminen, kannattavuuden ja liikevaihdon pysyvyys, taloudellinen riippumattomuus, kilpailukyvyyn ylläpito
<b>Hyvinvointi</b>	Riittävät henkilöstöresurssit, alipalkkaus, kiire	Ristiriidat, oman hyvinvoinnin ylläpito	-
<b>Tasapainoilu</b>	Useat työtehtävät	Konfliktit, työntekijöiden huomiointi, budjetti, työntekijöiden tasapuolinen kohtelu	Markkinatilanne, muuttuvat ympäristö, raha ja tavoitteet
<b>Asiakas</b>	Palvelee asiakkaita monipuolisesti	Palvelee asiakkaita, näkee asiakaskokemuksen kokonaisuuden	Asiakasuskollisuuden rakentaminen
<b>Mittarit</b>	Tavoitteiden eteen työskentely, asiakaspalaute	Budjetti, tavoitteet	Liikevaihto, kannattavuus

Tuloksissa työntekijä keskittyy oman palkkatasonsa tasasuhtaan vertailuun sekä oman toimeentulonsa varmistamiseen. Esihenkilö keskittyy erimielisyyksien ja tilanteiden ratkaisuun sekä siihen, miten saisi työntekijät toteuttamaan yrityksen tavoitteita. Esihenkilö huolehtii resurssien riittävydestä yrityksen kanssa eikä

halua menettää parhaimpia työntekijöitään. Esihenkilö yrittää olla tasapuolinen työntekijöille, mutta ei voi myöskään kaikkea tietoa jakaa. Yritys miettii, miten voisi mahdollistaa sen, että oikeat henkilöt hakeutuvat yritykseen töihin ja pysyvät yrityksessä. Yritystä kiinnostaa strateginen erinomaisuus, muuttumiskyky ja erottuminen alalla.

### 5.7.2 Tulevaisuusvisiointi tehtyjä profiileja hyödyntäen

Tämän jälkeen pidettiin tauko ja siirryttiin seuraavaan vaiheeseen, joka oli tulevaisuusvisiointi. Tähän annettiin loppuaika työpajasta. Jokainen sai kommentoida artikkelia. Lopputuotokseksi saatiin tulevaisuusartikkeli (Kuva 7).



Kuva 7. Työpajassa tuotettu tulevaisuusartikkeli.

Työpajaan osallistujat toivoivat tulevaisuudessa esihenkilön kokevan ilmapiirin yhteisölliseksi. Esihenkilö kokee heidän toiveissaan myös työntekijöiden motivaation korkeaksi sen vuoksi, että yrityksessä oli saatu kehitettyä uudet prosessit oikeudenmukaiseen palkkaukseen. Osallistujien visioinnissa työntekijä koki häntä arvostettavan oikeudenmukaisen palkitsemisen vuoksi ja että työntekijät voivat yksilöinä vaikuttaa omaan palkkaukseensa ilman kompromissia henkilön arvoissa. Tulevaisuuden visioissa yrityksen profiili jalkauttaa muutosta huomioimalla sekä ottamalla työntekijöitä mukaan yhteiseen kehittämiseen. Tulevaisuuden visiossa yritys palkitsee oikeudenmukaisesti monipuolisesta osaamisesta sekä työn laadusta. Artikkelin julkaisuajankohdaksi osallistujat visioivat alkuvuoden 2027.

Työpajasta kerättiin tämän jälkeen palaute ja vastauksia saatiin kaksi (2), eli noin 29 % osallistujista. Palautekysely on esitelty liitteessä 6. Laadulliseen kysymykseen: ”mikä mielestäsi sujui parhaiten?” tuli vastauksia kaksi (2) ja vastauksissa nousi selkeä tulosten esittely ja hyvä koonti sekä järkevä ajankäyttö. Laadulliseen kysymykseen ”Mitä voisi kehittää jatkoa ajatellen?” vastauksia tuli kaksi (2) ja niissä nousi empatiakartan haastavuus alkuun sekä parempi agendan ja aikataulun esittäminen tilaisuuden alussa. Viimeiseen laadulliseen kysymykseen. ” Mikä oppi, kokemus tai oivallus jäi työpajasta parhaiten mieleen?” vastauksia oli yksi (1) ja siinä nostettiin esille, että oli mukava huomata, että yrityksen, esihenkilöiden ja työntekijöiden tavoitteiden ei tarvitse olla ristiriidassa, vaan voisivat olla myös samat, vaikka yhteisen toimivan mallin löytäminen voisi olla hankalaa.

## 6 Johtopäätökset ja pohdinta

### 6.1 Kokemus nykyisen palkkausjärjestelmän oikeudenmukaisuudesta

Kyselyn perusteella enemmistö vastaajista oli tietoisia palkkauksen rakenteesta sekä, mistä saisivat lisätietoa tarvittaessa. Tämä viittaa siihen, että palkkauksen perusteet on avattu riittävässä määrin kyselyn vastaajille. Tämä on tärkeää organisatorisen oikeudenmukaisuuden näkökulmasta, koska menettelytapaoikeudenmukaisuuden toteutuminen vaatii läpinäkyvyyttä ja tietoa asioiden perusteista (Liinalaakso ym. 2016, 53).

Samaan aikaan vastausten perusteella Sales Specialistien mielipiteellä ei koeta olevan merkitystä heidän palkkaukseensa liittyvissä päätöksissä eikä koeta, että Sales Specialistilla olisi mahdollista vaikuttaa omaan palkkaansa. Näiden väittämien matalat keskiarvot kertovat mahdollisesti siitä, että Sales Specialistilla ei ole toimijuutta häntä koskevissa palkkapäätöksissä eikä hän välttämättä tule kuulluksi. Menettelytapaoikeudenmukaisuuden teorian mukaan vaikutusmahdollisuudet ja kuulluksi tuleminen ovat kuitenkin periaatteita oikeudenmukaisuuden tunteen syntymisessä (Liinalaakso ym. 2016, 53).

Kokemus Sales Specialistin palkkauksen kilpailukyvyistä korreloi vahvasti sen kanssa, kokeeko työntekijä oikeudenmukaisuutta palkkauksen perusteista, kokeeko henkilö yrityksen maksamaa yrityskohtaista lisää oikeudenmukaisena sekä kokeeko henkilö nykyisen järjestelmän palkkakehityksen sopivaksi. Tämä mukailee Adamsin tasasuhtateoriaa (1963), jonka mukaan työntekijä vertaa palkkaansa oikeudenmukaisuuden arviossaan toisiin.

Huomattava osa henkilöistä oli kokenut epäoikeudenmukaisuutta omien ja toisten työpanosten välillä. Sanallisissa kommentteissa näkyi myös se, että ihmiset vertasivat oikeudenmukaisuutta arvioidessaan omia panostuksiaan toisten panostuksiin työpaikalla. Tämä mukailee Adamsin tasasuhtateoriaa (1963), jonka mukaan ihmiset vertailevat panostuksiaan ja tuotoksiaan samanarvoisten kollegoidensa tuotoksiin ja panostuksiin.

Työntekijöiden luottamus menettelytapojen eettisyyteen korreloi vahvasti sen kanssa, onko henkilö kokenut epäoikeudenmukaisuutta toisiin verrattuna tai oman työnsä ja tuotoksensa suhteessa. Tämä korreloi myös sen kanssa, tunsiko henkilö palkkauksen perusteita vai ei. Tämä viittaa organisatorisen oikeudenmukaisuusteorian näkemykseen, että eettisyyden kokemus ja luottamus ovat tärkeässä roolissa menettelytapaoikeudenmukaisuuden kokemuksessa. (Liinalaakso ym. 2016, 53.) Tässä syntyy kysymys siitä, johtuuko luottamuksen puute aikaisemmista epäoikeudenmukaisuuden kokemuksista vai onko luottamuksen puute johtanut siihen, että tilanteet on koettu epäoikeudenmukaisena. Korrelaatio ei kuitenkaan kerro syy-seuraussuhteesta (Heikkilä 2015, 90).

Matalat keskiarvot kokemuksista palkkausjärjestelmän palkkakehityskyvykkyydestä sekä sen kyvystä motivoida työntekijää, viittaavat siihen, että palkkausjärjestelmä ei ole tarpeeksi dynaaminen suhteessa panostuksiin eikä välttämättä ohjaa työntekijöitä haluttuun toimintaan. Palkkausjärjestelmä ei tällöin ole toimiva. (Hakonen & Nylander 2015, 13–15.)

## 6.2 Oikeudenmukaisuuden kokemukseen vaikuttavat tekijät

Vastausten perusteella kokemusvuodet koettiin jossain määrin oikeudenmukaisena tapana palkkauksen porrastukseen. Kokemusvuosien väittämän vastaukset korreloivat sen kanssa, kuinka kauan henkilöt ovat olleet yrityksessä. Tämä kertoo siitä, että mitä pidempään henkilö on ollut töissä, sitä todennäköisemmin hän pitää kokemusvuosia tärkeämpänä. Samassa yhteydessä havaittiin, että kokemusvuodet korreloivat sen kanssa positiivisesti, onko henkilö kokenut epäoikeudenmukaisuutta panostusten sekä tuotostensa kanssa. Kyseinen ilmiö voi selittyä siitä, että palkan porrastaminen kokemusvuosien kautta pysähtyy kahdeksannen kokemusvuoden jälkeen, jonka jälkeen palkkausjärjestelmä ei tunnusta kokemusvuosia enää panostuksina palkkauksessa (Palvelualojen ammattiliitto PAM & Kaupan liitto 2025, 201). Tämä näkyi myös täsmentävien kysymysten avoimissa vastauksissa. Onko

kokemusvuosien panostusarvo vain 8 vuotta ja kaiken tämän sen jälkeen kerrytetyn työkokemuksen tuoma tuotosarvo nolla (0)?

Vastaajat näkivät palkkaukseen vaikuttavista tekijöistä tärkeimpinä työn vaativuuden, työn vastuun määrän ja ammatillisen osaaminen. Lisäksi motivaatio nähdään vaikuttavana, mutta hieman pienemmällä keskiarvolla. Tämä voi johtua siitä, että vastuu, vaativuus ja ammatillinen osaaminen ovat hyvin perinteisiä palkkausperusteita, sekä usein jossain määrin mitattavissa olevia perusteita. Motivaatiota on vaikeampi mitata, mutta vastausten perusteella tämä on kuitenkin arvostettu tekijä. Motivaatio eroaa myös siinä, että se on henkilön sisäinen tekijä, kun taas muut korkeimmaksi arvioidut tekijät liittyvät itse työn luonteeseen ja miten henkilö suoriutuu työstään. Tämä mukailee Adamsin tasasuhtateoriaa (1963) meritokraattisten arvojen tärkeydestä länsimaisessa kulttuurissa. Ikää, perhetaustaa ja asumiskustannuksia ei pidetty oikeudenmukaisina palkkauksen perusteina. Työehtosopimus kuitenkin luo pohjan palkoille asuinpaikan mukaan (Palvelualojen ammattiliitto PAM & Kaupan liitto 2025, 201). Tämä luo ristiriitaa oikeudenmukaisuuden ja palkkausperusteen välille. Vastaajat eivät ole välttämättä yhdistäneet työskentelypaikkakuntaa ja asuinkustannuksia vastatessaan. Asuinkustannukset voidaan nähdä paikkakunnasta riippuvaisina kuluina. Työehtosopimus ottaa kantaa vain työskentelypaikkakuntaan (Palvelualojen ammattiliitto PAM & Kaupan liitto 2025, 201).

Palkankorotusten osalta ihmiset olivat eri mieltä siitä, että paikalliset erät voitaisiin jakaa eri tavalla ihmisten välillä. Tässä ei siis meritokraattista jakoperustetta nähdä yhtä oikeudenmukaisena ja reiluna, kuin taas yleisesti palkkauksen perusteissa. Tämä voi johtua siitä, että työehtosopimuksen yleiset palkankorotukset neuvotellaan ostovoimaa ylläpitävänä inflaatiopaineen alla ja täten se tulisi jakaa tämän perusteella tasapuolisemmin eikä meriittipohjaisesti.

Vastausten perusteella henkilön roolia työkaverina ei pidetä oikeudenmukaisena vaikuttajana palkkauksessa. Väittämällä haettiin vastausta siihen, miten yhteisöllisyyden arvo sekä työyhteisötaidot painaisivat arviointikriteerinä palkitsemisessa. Tämä herättää kysymyksen siitä, miten

vastaajat ovat tämän tulkinneet. On mahdollista, että osa vastaajista on tulkinnut työkaverin väittämän tarkoittavan, millainen henkilö on ”kaverina” eikä kollegana. Saattaa myös olla, että vastaajat eivät katso sosiaalisten taitojen olevan sopiva jakoperuste palkkauksessa. Sosiaaliset taidot kuuluvat enemmänkin vuorovaikutusoikeudenmukaisuuden alle (Hakonen & Nylander 2015, 131). Sosiaalisten taitojen arviointi on myös vaikeaa ja voi johtaa suosimiseen ja subjektiivisuuteen, joka voi myös osaltaan selittää vastauksia.

Vastausten perusteella yksittäisen Sales Specialistin työllä tunnustetaan olevan vaikutusta myymälän sekä koko yrityksen tulokseen. Samassa yhteydessä kuitenkin kysyttiin, tulisiko näiden vaikuttaa myös palkkaukseen. Vastaajat olivat vahvasti jakautuneita. Tämä herättää kysymyksen siitä, miksi panostus tunnustetaan, mutta yhdistäminen palkkaukseen on mielipiteitä jakavampi asia. Tämä voi johtua siitä, että tulokseen vaikuttaa moni muukin asia, mihin yksittäinen työntekijä ei voi vaikuttaa, kuten markkinatilanne ja kulurakenteet. Lisäksi on mahdollista, että vastaajilla voi olla huolta siitä, että yksilön panostuksen osa palkkauksessa voi jäädä varjoon, jos palkkausta katsotaan yhteisön onnistumisen kautta ja jättää tilaa vapaamatkustukselle työpanostuksissa.

### 6.3 Oikeudenmukaisuuden vaikutus motivaatioon

Väittämän ”Palkkauksella on vaikutus motivaatioon” korkea keskiarvo kertoo siitä, että vastaajat kokevat yhteyttä palkkauksen ja motivaation välillä. Motivaatiolla ja palkitsemisella on yhteys (Liinalaakso 2016, 56). Se kuinka motivoivaksi vastaajat kokivat palkkausjärjestelmän, korreloi sen kanssa, kuinka oikeudenmukaisina henkilöt pitivät palkkausjärjestelmää, kuinka he luottivat menettelytapojen eettisyyteen, kuinka kilpailukykyisinä vastaajat pitivät palkkausta, kuinka motivoivana he pitivät yrityksen maksamaa 6,67 % lisää, kuinka yhdenvertaisesti koettiin työntekijöitä kohdeltavan palkkauksessa sekä onko vastaaja kokenut epäoikeudenmukaisuutta tai motivaation laskua palkkauksen takia. Tämä mukailee Adamsin tasasuhtateorian (1963) ajatusta

siitä, että oikeudenmukaisuuden kokemukset heijastuvat työntekijän motivaatioon.

Avoimet kommentit motivaatioon liittyen kertovat motivaation laskun yhteydestä muutokseen. Muutos ei ole tapahtunut tasasuhdassa eikä työntekijä voi itse asioihin vaikuttaa. Vastaajat kommentoivat useassa vastauksessa panosten ja tuotosten epätasapainosta, joka Adamsin tasasuhtateorian (1963) mukaan heikentää motivaatiota ja passivoi työntekijöitä.

#### 6.4 Huomiot uutta palkkausjärjestelmää rakennettaessa

Työpajassa rakennetussa artikkelissa esihenkilön profiiliin sitaatti ”Yhteen hiileen puhaltaminen paransi motivaatiota ja yrityksen työntekijöiden motivaatio nousi uudelle tasolle, kun löysimme keinot oikeudenmukaiseen palkkaukseen” kertoo, että työpajaan osallistuneiden mielestä motivaatiolla ja oikeudenmukaisella palkkauksella on yhteys. Tämä mukailee Adamsin tasasuhtateoriaa (1963), jonka mukaan oikeudenmukaisuuden kokemus ohjaa motivaatiota.

Työpajassa rakennetussa artikkelissa työntekijän profiiliin kommentti ”Arvostuksen tunne parani oikeudenmukaisen palkitsemisen myötä. Nyt voin vaikuttaa yksilönä omaan palkkaukseeni arvoista tinkimättä” kertoo tunteiden ja oikeudenmukaisuuden yhteydestä. Työntekijät vastaavat tunteilla oikeudenmukaisuuden kokemuksiin (Barsky ym. 2011, 248–249). Maininta mahdollisuuksista vaikuttaa palkkaukseen kertoo menettelytapojen oikeudenmukaisuuden tärkeydestä. Työntekijä kokee prosessit ja mallit oikeudenmukaisemmaksi, jos hän kokee tulleen kuulluksi päätöksissä. (Tyler & Blader 2003, 351.) Omista arvoista tinkimättömyys työpajan tuloksissa saattaa kertoa siitä, että osallistujat halusivat luoda palkkausjärjestelmän, jossa työntekijät eivät joutuisi tinkimään omasta eettisyydestään palkankorotusten vuoksi.

Yritysprofiilin kommentit artikkelissa: Kuulimme työntekijöitä, äänestimme ja työpajailimme. Palkitsemme laajan osaamisen ja erinomaisesti tehdyn työn

oikeudenmukaisella palkitsemistavalla” viittaa menettelytapojen oikeudenmukaisuuden tärkeyteen ja osallistumisen kokemuksen tärkeyteen. Kuulemalla ihmisiä, joita päätös koskee, on paljon vaikutusta oikeudenmukaisuuden kokemiseen (Liinalaakso ym. 2016, 53). Työpajaan osallistujien mielestä tähän sopivia keinoja olisi äänestäminen, kuuleminen ja työpajojen järjestäminen. Työpajalaiset nostivat esille artikkelissa työssä onnistumisen sekä laajan osaamisen palkitsemisen oikeudenmukaisella tavalla. Erilaisten asioiden osaaminen nousi myös esiin korkealla keskiarvolla väittämässä ” Olisi oikeudenmukaista, että palkkaan vaikuttaisi, kuinka laajasti työntekijä osaa työhön liittyviä erilaisia asioita”. Sama teema nousi avoimissa vastauksissa, joissa pohdittiin palkkauksen perusteiden kehittämistä. Tämä herättää kysymyksen siitä, mikä on monipuolisen osaamisen rooli palkkauksessa ja tulisiko sitä huomioida paremmin palkkausrakenteessa?

Yrityksen tulisi ottaa huomioon oikeudenmukaisuuden kokonaisuus palkkausjärjestelmää rakentaessa, sillä oikeudenmukaisuuden kokemuksessa ei ole kyse vain jaon oikeudenmukaisuudesta. Eli palkitsemisessa tulisi ottaa huomioon myös menettelytapaoikeudenmukaisuus. Erityisesti menettelytapaoikeudenmukaisuus vaikuttaa oikeudenmukaisuuden tunteeseen. (Liinalaakso ym. 2016, 53.) Palkkausjärjestelmän tulisi tällöin olla mahdollisimman läpinäkyvä ja opponitavissa. Toimivan palkkausjärjestelmän rakentamiseksi tulisi huomioida työ- ja yritys ympäristön ulkoiset ja sisäiset tekijät.

Palkkauksen vaikuttavina tekijöinä kuvattiin vastaajien toimesta vahvasti työn vaativuus, työn vastuun määrä, ammatillinen osaaminen sekä moniosaaminen. Tämän viittaa siihen, että vastaajat pitävät näitä asioita tärkeinä palkkausjärjestelmän perusteissa, mikäli järjestelmää päädytään uudistamaan. Vähintään vaativuuden ja suoriutumisen huomioimista palkkauksessa pidetään oikeudenmukaisena (Hakonen & Nylander 2015, 25–26, Liinalaakso ym. 2016, 18). Adamsin tasasuhtateorian (1963) mukaan, että kaikki työntekijän panostuksena näkemät asiat odottavat tuotosta. Nämä olisivat vastausten perusteella merkittävimmät panostukset tehtävään.

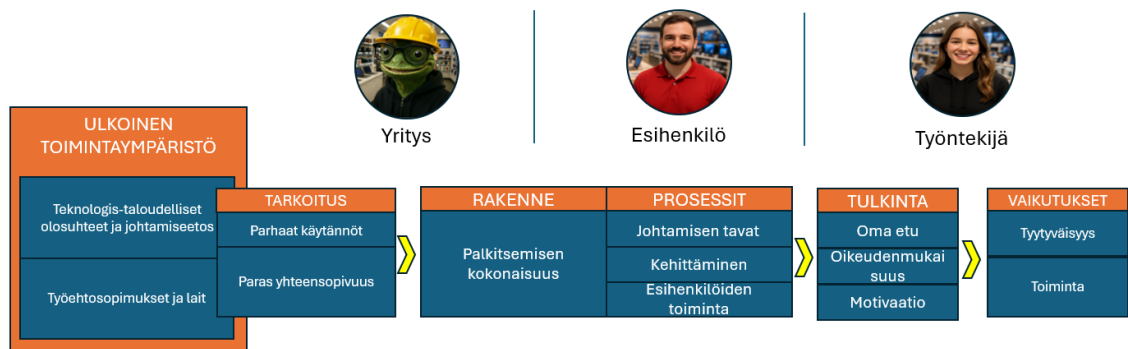
Työpajassa esille nousi esille se, että profiilit keskittyvät hyvin erilaisiin asioihin. Alta paljastuu myös yhteneviä teemoja ja voidaan löytää yhteisiä intressejä. Työntekijä keskittyy lähinnä oman palkkatasonsa tasasuhtaan vertailuun sekä oman toimeentulonsa varmistamiseen. Tämä mukailee Adamsin tasasuhtateoriaa (1963), jonka mukaan työntekijät vertailevat tuotoksiaan ja panoksia toisiinsa.

Esihenkilö taas keskittyy erimielisyyksien ja tilanteiden ratkaisuun sekä siihen, miten saisi työntekijät toteuttamaan yrityksen tavoitteita. Hän taas huolehti resurssien riittävydestä yrityksen kanssa, joka voi taas ei ole suoraan yhteydessä työntekijöiden tavoitteisiin. Esihenkilö ei haluaisi menettää parhaimpia työntekijöitään. Esihenkilö yrittää myös olla tasapuolinen työntekijöille, mutta ei voi myöskään kaikkea tietoa jakaa työntekijöilleen. Yritys puolestaan miettii, miten voisi mahdollistaa sen, että oikeat henkilöt hakeutuvat yritykseen töihin ja pysyvät yrityksessä. Yritystä kiinnostaa strateginen erinomaisuus, muuttumiskyky ja erottuminen muista yrityksistä.

Empatiakarttojen eriävät profiilien havainnot, kipupisteet, haaveet ja intressit herättävä kysymyksen siitä, mitkä ovat yhdistävät tekijät ja intressit profiilien välillä. Yhteneväistä teemaa oli kuitenkin havaittavissa, kuten huoli resurssien riittävydestä. Tässä kuitenkin yrityksen voi olla eturistiriitaa esimerkiksi työntekijän riittävän toimeentulon sekä henkilöstön ja yrityksen talousintressien välillä. Profiilit kuvastavat agenttiteorian päämies-agentti-ongelmaa, eli sitä, että agentin ja päämiesten intressit eivät usein ole linjassa ja, että ihmiset eivät välttämättä motivoitu pitkän tähtäimen tavoitteista. Esimerkiksi työntekijä ei välttämättä motivoi yrityksen taloudellinen kilpailukyky, jos miehitys ei ole riittävä nykyisessä hetkessä tai toimeentuloa tarpeeksi. Palkitseminen voi kuitenkin toimia tässä yhdistävänä linkkinä näiden välillä (Hakonen & Nylander 159–162, 165). Empatiakartat voivat auttavaa rakentamaan palkitsemisjärjestelmää kaikkien toimijoiden kipupisteet ja tavoitteet huomioiden.

## 6.5 Palkkausjärjestelmän jatkokehittämisen ehdotukset

Suosittelen toimeksiantajaa jatkamaan uuden palkitsemisjärjestelmän kehittämistä ja luoda yrityksen tavoitteiden mukaisen ja kaikkia osapuolia palvelevan palkkausjärjestelmän Sales Specialisteille. Toimeksiantajalla on mahdollisuus jatkaa työpajatyöskentelyä toimivuusmallin pohjalta. Empatiakarttojen työstämistä voisi jatkaa ja sijoittaa toimivuusmalliin (Kuva 8). Toimeksiantaja voi käyttää näitä apuna toimivuusmallin jatkokehittämisessä peilaten ratkaisuja profiilien näkökulmista.



Kuva 8. Toimivuusmalli, johon lisätty tuotoksen profiilit.

Suosittelen toimeksiantajaa miettimään tehtyjen profiilien perusteella, miten palkkausjärjestelmällä voitaisiin auttaa ratkaisemaan profiilien kipupisteitä ja vastata henkilöiden toiveisiin ja tavoitteisiin. Tätä kautta toimeksiantaja voi luoda yhteisiä linkkejä tavoitteiden välille. Profiileja voisi vielä hiukan jatkokehittää työpajoissa esimerkiksi kierrättämällä profiilikarttoja kattavamman kuvan saamiseksi.

Mikäli järjestelmää uusittaisiin toimeksiantajan toimesta, menettelytapojen oikeudenmukaisuutta suositan toteuttamaan kutsumalla henkilöitä työpajatyöskentelyyn sekä erilaisilla äänestyksillä toimenpiteistä.

Toimeksiantaja voisi ideoida työpajoissa erilaisia palkitsemisjärjestelmiä ja paikallisen sopimisen mahdollisuuksia yhteistoiminnassa. Tämän jälkeen voisi työpaikalla voisi järjestää äänestyksiä parhaista malleista.

Suosittelen toimeksiantajalle miettimään kehittämistyössä paikallisen sopimisen avulla kokemusvuosien roolia uudelleen. Kokemusvuosia pidetään kyselyn vastausten perusteella edelleen tärkeänä panostuksena ja täten näihin liittyen on mahdollisesti odotuksia. Toimeksiantaja voisi huomioida kokemusvuosiportaita palkkausjärjestelmään työehtosopimuksen yli tai kokemusvuodet voisi irrottaa varsinaisesta palkasta. Vaihtoehtoisesti yli työehtosopimuksen ylimenevät kokemusvuodet voisi siirtää kertyviksi palkallisiksi vapaiksi tai muuttaa ne alan kokemusvuosista palvelusvuosiin yrityksessä. Tätä suositetaan myös kaupan työehtosopimuksessa suoriutumiseen ja osaamiseen liittyvässä palkanosajärjestelmässä (Palvelualojen ammattiliitto PAM & Kaupan liitto 2025, 192).

Palkitsemisen oikeudenmukaisuuden kokemukset ovat subjektiivisia (Liinalaakso ym. 2016, 52). Toimeksiantaja tulee tällöin yksilöllisesti räätälöidä palkitsemista yksilökeskustelujen avulla ja sitä kautta huomioida subjektiivisuutta. Motivaatio ei synny vain yksin palkkauksesta, jota tämä opinnäytetyö käsittelee (Hakonen & Nylander 2015, 138). Suosittelen, että toimeksiantaja voisi tutkia laajemmin erilaisia motivaatioteorioita ja näihin liittyviä kokemuksia. Suosittelen yritykselle myös aineettoman palkitsemisen tutkimista työpaikalla.

Koska toimeksiantajan maksamaa yrityskohtaista lisää ei koettu erityisen motivoivaksi, voisi tämän yhdistää yrityksessä maksettavan yrityskohtaisen lisän 6,67 % panostukseen, jotta siitä tulisi Adamsin tasasuhtateorian (1963) mukainen tuotos. Tämä mahdollisesti lisäisi sen kykyä motivoida sekä tällöin henkilö saattaisi ottaa sen mukaan vahvemmin omaan panos/tuotos laskentaansa. Tätä voisi esimerkiksi tehdä muuttamalla viestintää automaattisesta työpaikkakohtaisesta lisästä siihen, että ”maksamme *”rebel of retail”* asenteesta 6,67 % lisää.

Toimeksiantajalla on käytössä henkilökunta-ale tuotteista. Suosittelen laajentamaan tätä koskemaan rajoitetusti lisäksi työntekijän lähipiiriä esimerkiksi alennuksin. Tämä kannustaisi työntekijän lähipiiriä ostamaan tuotteita yrityksestä, joka nostaisi työntekijän asemaa omassa lähipiirissään ja täten

työsuhde toimisi tässä Adamsin tasasuhtateorian (1963) mukaisena panostuksena ja sen tuoma sosiaalinen asema työn ulkopuolella tuotoksena.

Suosittelen toimeksiantajaa luomaan työntekijöille osakeohjelman.

Osakeohjelmalla pyritään luomaan psykologista omistajuutta yrityksestä, joka ohjaa työntekijöitä identifioitumaan yrityksen tavoitteiden ja strategian kanssa (Mahmood 2020, 100).

Suosittelen toimeksiantajalle osasto- sekä yrityskohtaisen tulospalkkausjärjestelmän käyttöönottoa. Tulospalkkausjärjestelmä ohjaisi työntekijöitä työskentelemään kohti yrityksen yhteisiä pitkäjänteisiä tavoitteita, jos työntekijöiden palkkaukseen vaikuttaisi myös koko yrityksen tai osaston menestyminen. Tämä vähentäisi päämies-agentti-ongelmaa, kun tavoitteet ovat yhteneväisiä. (Hakonen & Nylander 2015, 159–162). Yritys voisi tätä kautta linkittää myymälän suoriutumisen ja työntekijän palkkauksen siltä osin, kuin työntekijä voi siihen vaikuttaa. Tämä mukailisi yrityksen yhteisöllisyyden arvoa. Tiimikohtaisilla kannustimilla voidaan saavuttaa jopa huomattava parannus suoritukseen (Condly ym. 2003, 55).

Tulospalkkaukseen suosittelen linkittämään palkkiorahastomallin, jonka avulla saadut palkkiot koetaan myös isompana tuotoksena panostuksesta, sillä palkkiorahastoon maksettavista palkkioista ei tarvitse maksaa sivukuluja työnantajan toimesta (Liinalaakso 2016, 29, 32.) Palkkiorahastosta voisi myös sijoittaa yrityksen osakkeisiin, joka motivoisi työntekijöitä yrityksen osakkeen arvoa kehittävään toimintaan ja lisäisi psykologista omistajuutta yrityksestä (Liinalaakso 2016, 32; Mahmood 2020, 100).

## 7 Itsereflektointi ja toimeksiantajan palaute

Työssäni onnistuin mielestäni tavoitteiden mukaisesti. Mielestäni työstä tuli teoriaosaltaan kattava ja se soveltui hyvin aiheen tutkimiseen. Onnistuin vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja keräämäni aineistoa voi hyödyntää jatkokehittämisessä. Olen tyytyväinen tuloksiin ja siihen, miten sain ne esitettyä.

Toimeksiantaja antoi kirjallista palautetta työstäni mainiten, että olin perehtynyt aiheeseen erittäin syvällisesti ja ammattitaidolla sekä tutkinut erilaisia näkökulmia laajasti ja analysoinut vastauksia ja mielipiteitä taitavasti. Olin ollut jatkuvasti vuorovaikutuksessa työn etenemisestä ja tilanteesta. Toimeksiantaja oli erittäin tyytyväinen sekä opinnäytetyön taustateoriaan että tuloksiin.

Työni eteni tutustumisella palkitsemisesta ja oikeudenmukaisuudesta kirjoitettuun teoriaan. Teoriaa kirjoittaessani suunnittelin alustavia kysymyksiä ja samalla vähitellen ymmärsin, että joudun tekemään työssäni rajoituksia, sillä palkitseminen on kokonaisuutena laaja aihe. Rajasin työtäni keskittymään palkkaukseen. Samalla ymmärsin, että työtä tulee rajata vain yhteen henkilöstöryhmään. Koska toimivassa palkitsemisessä on monta muutakin muuttujaa oikeudenmukaisuuden lisäksi, ei ollut myöskään realistista tehdä valmista uutta palkkataulukkoa opinnäytetyöprosessin aikana. Teorian rakennuksen aikana esittelin työnantajalle opinnäytetyösuunnitelman.

Teoriaan syventyessä opin paljon siitä, mitä toimiva palkkaus vaatii sekä oikeudenmukaisuuden kokemisen psykologiasta. Alussa suunnittelin käyttäväni vain Adamsin tasasuhtateoriaa (1963) oikeudenmukaisuuden teoriana, mutta osaamisen syventyessäni opin, että tämä on nykyään integroitu myös osaksi organisatorisen oikeudenmukaisuuden teorian kokonaisuutta. Tämä laajensi ajatusta siitä, että palkitsemisen oikeudenmukaisuus ei synny vain siitä, miten palkat jaetaan, vaan myös siitä millaisia menettelytapoja jaon taustalla käytetään.

Opin työtä tehdessäni paljon uutta asia tutkimuksen teosta ja monista eri tavoista tehdä opinnäytetyö. Opin että tutkimuksen suunnitteluun ja tavoitteisiin

kannattaa käyttää paljon aikaa jo alussa, jotta tutkimus on johdonmukainen ja helposti seurattavissa. Opin samalla kirjoittamaan paremmin asiasisältöä ja raportoimaan selkeämmin.

Opinnäytetyötä tehdessäni törmäsin haasteisiin. Käytin alussa paljon aikaa teoriaosuuden ymmärtämiseen ja rakentamiseen, joka vei paljon aikaa tutkimuksen suunnittelulta. Olin opiskellut tutkimus- ja kehittämismenetelmiä opiskeluni edetessä aikaisemmilla kursseilla, mutta opinnäytetyötä tehdessäni huomasin, miten paljon näitä asioita piti vielä opiskella lisää teoriasta. Lisäksi oli haastavaa saada riittävä määrä vastauksia kyselyyn. Kyselyyn saatiin lopulta edustavuutta tukeva otos kaikista myymälöistä sekä eri rooleista.

Lisäksi koin haasteita vetäjänä työpajassa. Kyselyn purun ja työpajan välille jäävä aika jäi liian vähäiseksi, jonka näkyi kömpelönä fasilitointina. Tältä olisi voitu ehkäistä sillä, että olisin harjoitellut työpajan pitoa etukäteen. Koin myös fasilitoinnissa haastetta siinä, että osa osallistujista oli etäyhteydellä ja osa paikan päällä molempien ryhmien huomiointi osoittautui haastavaksi ja en pystynyt ohjaamaan etäyhteyden päässä olevien työtä siinä määrin, miten olisin itse toivonut. Jatkossa suosisin hybridimallin sijaan joko kokonaan paikan päällä toteutettua työpajaa tai sitä, että kaikki osallistujat olisivat etänä.

Työpajaa suunnitellessa olin myös sortunut olettamaan, että vähintään osa työpajaan osallistujista olisivat tehneet empatiakarttoja aikaisemmin. Koska kukaan ei ollut, meni aikaa myös sen käytön opettamiseen ja osallistujilla kesti hetki päästä vauhtiin empatiakartan työstössä. Reagoin tähän antamalla enemmän aikaa empatiakarttojen työstämiseen, mutta tämä oli samalla pois empatiakarttojen yhteispurusta. Jälkikäteen ajateltuna tältä olisi ehkä vältetty, jos olisin toimittanut osallistujille hyvissä ajoin etukäteen ohjeet empatiakartan tekemiseen ja tietoa empatiakartasta työkaluna. Olen kuitenkin erittäin tyytyväinen empatiakarttojen sisältöön.

Työpajaan oli kalenterihaasteiden takia varattu 2,5 tuntia, mutta tämä tuntui kuluvan todella nopeasti. Uutta tietoa tuli osallistujille nopeaa tahtia, joka tuntui lisäävään työpajalaisten kuormitusta ja osallistujat tuntuivat olevan

kognitiivisesti väsyneitä työpajan loppumetreillä. Olin tähän jossain määrin varautunut suunnittelemalla tauon työpajan väliin ja varannut työpajassa tarjottavaksi välipalaa ja virvokkeita. Näistä huolimatta havaitsin väsymistä osallistujissa. Jälkikäteen tätä ajateltuna paras lopputulos ja kognitiivinen resurssi olisi saatu, jos yhden työpajan sijaan olisi järjestetty kolme: yksi kyselyn tuloksille, yksi empatiakartoille ja profiileille sekä erikseen vielä yksi tulevaisuusvisiointiin. Tämä olisi kuitenkin ollut todella vaikeaa opinnäytetyön tuottamisen aikataulussa.

Jatkossa tulen hyödyntämään oppimaani teoriaa luottamustehtävissäni, kun käsittelen työntekijöiden kokemia tunteita oikeudenmukaisuuteen liittyen. Opin kuinka subjektiivisia oikeudenmukaisuuden kokemukset voivat olla ja tämä antaa minulle paremman perspektiivin oikeudenmukaisuuteen liittyvien konfliktien käsittelyssä. Voin myös jakaa oppimaani teoriaa eteenpäin työpaikalla sekä käyttää sitä apuna esimerkiksi kehitysprojekteissa. Voin myös hyödyntää kerättyjä tietoja ammattiliiton suuntaan tukimateriaalina työehtosopimusneuvotteluissa tai niiden suunnittelussa.

Tutkimuksen teon oppejani voin laajalti hyödyntää, kun teen jatkossa kyselyjä. Opit antavat minulle kyvykkyyttä rakentaa niistä parempia ja osaan tutkia asioita entistä suunnitelmallisemmin. Saadut opit palvelumuotoilusta ja fasilitoinnista tekevät minusta paremman fasilitoijan ja palvelumuotoilijan.

Oikeudenmukaisuusteoriat saivat minut miettimään oikeudenmukaisuuden luonnetta. Erityisesti, että teemme sen arvioita tunneperusteisesti sekä puutteellisella tiedolla oman subjektiivisen arvonmuodostuksen kautta. Tämä sai minut kyseenalaistamaan oman oikeudenmukaisuuden käsitykseni objektiivisuutta sekä oikeudenmukaisuuden luonnetta ja totuusarvoa.

Vaikka oikeudenmukaisuusteoriat on suunniteltu työpaikoille tai organisaatioihin, näen niiden soveltamiselle paljon mahdollisuuksia työpaikan ulkopuolellakin. Oppeja voi hyödyntää laskun jakamisessa ystävien kesken tai kotitöiden jakamisessa puolison kanssa. Oikeudenmukaisuusteorioiden ymmärrys vahvisti ammatillisen osaamiseni lisäksi siis ihmissuhdetaitojani.

## Lähteet

Adams, J. S. 1963. Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 67 No 5, 422–436.

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry 2025. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Viitattu 30.5.2025. <https://arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2025/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202025.pdf? t=1739803988>.

Barsky, A.; Kaplan, S. & Beal, D. 2011. Just Feelings? The Role of Affect in the Formation of Organizational Fairness Judgments. *Journal of Management*. Vol. 37, No 1, 248–279. Viitattu 1.6.2025. [https://www.researchgate.net/publication/234950552\\_Just\\_Feelings\\_The\\_Role\\_of\\_Affect\\_in\\_the\\_Formation\\_of\\_Organizational\\_Fairness\\_Judgments](https://www.researchgate.net/publication/234950552_Just_Feelings_The_Role_of_Affect_in_the_Formation_of_Organizational_Fairness_Judgments).

Berlin, S. 2019. Palkitseva työ. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Condly S.; Edward R. & Harold S. 2003. The Effects of Incentives on Workplace Performance: A Meta analytic Review of Research Studies 1. *Performance improvement Quarterly* 16. Vol. 16, 46–63. Viitattu 1.6.2025. [https://www.researchgate.net/publication/227519897\\_The\\_Effects\\_of\\_Incentives\\_on\\_Workplace\\_Performance\\_A\\_Meta-analytic\\_Review\\_of\\_Research\\_Studies\\_1](https://www.researchgate.net/publication/227519897_The_Effects_of_Incentives_on_Workplace_Performance_A_Meta-analytic_Review_of_Research_Studies_1).

Communication theory n.d. Equity Theory Of Motivation – Employees’ Input Vs Outcome. <https://www.communicationtheory.org/equity-theory-of-motivation-employees-input-vs-outcome/>.

Edelläkävijät. Empatiakartta. Viitattu 29.5.2025. <https://edellakavijat.kaks.io/menetelmat/empatiakartta>.

Elovainio, M. 2008. Oikeudenmukainen kohtelu suojaa työntekijän terveyttä. *Duodecim*, Vol. 124, No 18, 2055–2057. <https://www.duodecimlehti.fi/xmedia/duo/duo97495.pdf>.

Giacumo, L. A.; MacDonald, M. & Peters, D. 2021. Promoting organizational justice in cross-cultural data collection, analysis, and interpretation: Towards an emerging conceptual model. *The Journal of Applied Instructional Design*. Vol,

10, No 2. Viitattu 29.5.2025.

[https://edtechbooks.org/jaid\\_10\\_4/promoting\\_organizati](https://edtechbooks.org/jaid_10_4/promoting_organizati).

Gray D. 2017. Updated Empathy Map Canvas. Medium. Viitattu 29.5.2025.

<https://medium.com/@davegray/updated-empathy-map-canvas-46df22df3c8a>.

Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa.

Jyväskylä: PS-kustannus.

Hakonen, A; Hakonen, N; Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin: Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä (2. uud. p.).

Helsinki: Sanoma Pro.

Havio, P. 2019. Tasapuolinen palkkaus. Super-lehti, Vol. 4, 50–51. Viitattu

29.5.2025. [https://www.superlehti.fi/wp-content/uploads/sites/13/2019/04/super\\_4\\_2019.pdf](https://www.superlehti.fi/wp-content/uploads/sites/13/2019/04/super_4_2019.pdf).

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

Mahmood, A. 2020. Employee Stock Option Plans: A Meta-Analysis (Understanding Impact of ESOPs through Literature). Studies in Business and Economics. Viitattu 1.6.2025.

[https://www.researchgate.net/publication/337830977\\_Employee\\_Stock\\_Option\\_Plans\\_A\\_Meta-Analysis\\_Understanding\\_Impact\\_of\\_ESOPs\\_through\\_Literature](https://www.researchgate.net/publication/337830977_Employee_Stock_Option_Plans_A_Meta-Analysis_Understanding_Impact_of_ESOPs_through_Literature)

Marin J. & Pietikäinen M. 2022. Työhyvinvointimuotoilu auttaa ilmaisemaan ja käsittelemään työyhteisöjen tunteita. Laurea Journal. Viitattu 29.5.2025.

<https://journal.laurea.fi/tyohyvinvointimuotoilu-auttaa-ilmaisemaan-ja-kasittelemaan-tyoyhteisojen-tunteita/#580ede52>.

Liinalaakso, V.; Moisio, E. & Tiihonen, J. 2016. Reilu palkitsemisjärjestelmä: Pk-yrityksen opas palkkauksesta ja palkitsemisesta. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Nummenmaa, L.; Holopainen, M.; Pulkkinen, P.; Kimpimäki, K. & Kimpimäki, K. 2019. Tilastollisten menetelmien perusteet. 1.–5. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Oblo 2018. Medium. Tomorrow's Narratives. Viitattu 29.5.2025.

<https://medium.com/oblo/tomorrows-narratieeves-fcea3eb768d9>.

Palvelualojen ammattiliitto PAM & Kaupan liitto 2025. Kaupan alan työehtosopimus 1.2.2025–31.1.2028. Viitattu 29.5.2025. [https://www.pam.fi/wp-content/uploads/2025/05/Kaupan\\_TES\\_2025\\_PAM.pdf](https://www.pam.fi/wp-content/uploads/2025/05/Kaupan_TES_2025_PAM.pdf).

Palvelualojen ammattiliitto PAM n.d. Työehtosopimukset. Viitattu 29.5.2025. <https://www.pam.fi/tyoehtosopimukset/>.

Pepper A. & Gore J. 2012. Behavioural agency theory: new foundations for theorizing about executive compensation. Journal of management. Vol. 41, No 4, 1045–1068. Viitattu 29.5.2025. <https://eprints.lse.ac.uk/47569/>.

Puusa A. & Juuti P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. 1.Painos. Gaudeamus. Viitattu 29.5.2025. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523456167>. Vaatii käyttäjätunnuksen.

Service Design Tools n.d. Tomorrow's Narratives. Viitattu 29.5.2025. <https://servicedesigntools.org/tools/tomorrows-narratives>.

Tieteentermipankki n.d. Kognitiivinen dissonanssi. Viitattu 29.5.2025. [https://tieteentermipankki.fi/wiki/Sosiaalipsykologia:kognitiivinen\\_dissonanssi](https://tieteentermipankki.fi/wiki/Sosiaalipsykologia:kognitiivinen_dissonanssi).



Tietosuojavaltuutetun toimisto n.d. Henkilötietojen minimointi tieteellisessä tutkimuksessa. Viitattu 31.5.2025. <https://tietosuoja.fi/henkilotietojen-minimointi-tieteellisessa-tutkimuksessa>.

Tutkimustieteellinen neuvottelukunta 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarvointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Viitattu 1.6.2025. [https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2020.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf).

Tyler, T. & Blader, S. 2003. The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behaviour. Personality and Social Psychology Review, Vol. 7, No 4. Viitattu 29.5.2025. <https://www.almendron.com/tribuna/wp-content/uploads/2018/01/the-group-engagement-model.pdf>.

Työsuojelu.fi 2025. Paikallinen sopiminen. Viitattu 29.5.2025. <https://tyosuojelu.fi/tyosuhde/tyoehtosopimus/paikallinen-sopiminen>.

## Liite 1 Kyselyn saatekirje

 Samu Virta   
4.4. 9.27

### Vastaa kyselyyn palkkauksen oikeudenmukaisuudesta ja voit voittaa 50e lahjakortin!

Heippa kaikki myymälän työntekijät ja esihenkilöt!

Opiskelen Turun AMK:ssa liiketaloutta ja tämän kyselyn tarkoituksena on kartoittaa yrityksen myymälöiden työntekijöiden kokemuksia palkkauksen nykytilasta. Lisäksi selvitetään, miten sitä voitaisiin vastaajien mielestä kehittää oikeudenmukaisemmaksi.

Mielipiteesi on tärkeä. Tulokset analysoidaan ja ne toimivat myös tähän työhön liittyvien yhteiskehittämisen työpajojen materiaalina. Tulokset analysoidaan ja raportoidaan niin, että kukaan yksittäinen vastaaja ei ole tunnistettavissa. Vastaaminen kyselyyn on vapaaehtoista. Kyselyn jälkeen sinulle on mahdollisuus osallistua arvontaan, jossa arvotaan kaksi (2) kappaletta viidenkymmenen (50) euron lahjakortteja yritykseen. Muistaa jättää sähköpostisi erillisellä lomakkeella kyselyn jälkeen, mikäli tahdot osallistua arvontaan.

Vastaamiseen kuuluu aikaa noin viisitoista (15) minuuttia. Vastausaikaa on 18.4.2025 asti.

Voit täyttää kyselyä työajalla oman työn ohessa, mutta sitä varten ei merkitä erikseen työaikaa. Mikäli kysely jää kesken, voit tallentaa sen ja jatkaa myöhemmin.

Kyselyyn pääset tästä linkistä: <https://link.webropolsurveys.com/S/18808A4F28E2005D>  
[näytä vähemmän](#)

## Liite 2 Kyselylomake

### Selvitys mielipiteistä liittyen yrityksen palkkausjärjestelmään

Hyvä vastaaja!

Opiskelen Turun AMK:ssa liiketaloutta ja tämän kyselyn tarkoituksena on kartoittaa yrityksen työntekijöiden kokemuksia palkkauksen nykytilasta. Lisäksi selvitetään, miten sitä voitaisiin vastaajien mielestä kehittää oikeudenmukaisemmaksi. Työnantaja on tilannut tämän työn ja se on osa opinnäytetyötäni. Opinnäytetyöllä ja tämän kyselyn avulla pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin: Miten työntekijät kokevat nykyisen palkkausjärjestelmän oikeudenmukaisuuden, miten oikeudenmukaisuuden tai epäoikeudenmukaisuuden tunne vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon, mitkä asiat vaikuttavat työntekijöiden sekä työnantajan oikeudenmukaisuuden kokemukseen palkkauksessa ja miten yrityksen Sales Specialistien palkkausjärjestelmää voisi kehittää oikeudenmukaisemmaksi.

Mielipiteesi on tärkeä. Tulokset analysoidaan ja ne toimivat myös tähän työhön liittyvien yhteiskehittämisen työpajojen materiaalina. Tulokset analysoidaan ja raportoidaan niin, että kukaan yksittäinen vastaaja ei ole tunnistettavissa. Vastaaminen kyselyyn on vapaaehtoista. Kyselyn jälkeen sinulle on mahdollisuus osallistua arvontaan, jossa arvotaan kaksi (2) kappaletta viidenkymmenen (50) euron lahjakortteja yritykseen. Muistaa jättää sähköpostisi erillisellä lomakkeella kyselyn jälkeen, mikäli tahdot osallistua arvontaan.

Muutama erikseen merkitty kysymys on työnantajien edustajille ja muutama vain Sales Specialisteille. Mikäli et ymmärrä kysymystä tai osaa vastata, voit jättää vastaamatta siihen.

Vastaamiseen kuluu aikaa noin viisitoista (15) minuuttia. Vastausaikaa on 18.4.2025 asti.

Voit täyttää kyselyä työajalla oman työn ohessa, mutta sitä varten ei merkitä erikseen työaikaa. Mikäli kysely jää kesken, voit tallentaa sen ja jatkaa myöhemmin alla näkyvällä painikkeella.

Tallenna ja jatka myöhemmin

#### Osio 1: Perustietoja

Seuraavien kysymysten kautta selvitetään perustietoja kysymysten analysointia varten.

#### 1. Toimitko työnantajan (Myymäläpäällikkö, Johtaja, Coach, Leader) edustajana vai työntekijänä (Sales Specialistina tai vuorovastaavana)

Työntekijä / Työnantaja

#### 2. Missä myymälässä työskentelet?

Helsinki / Pirkkala / Raisio / Oulu

**3. Ikäsi**

16-20 / 21-30 / 31-40 / 41-50 / 51-60 / 61 tai vanhempi

**4. Koulutuksesi**

Peruskoulu / Toiseen asteen koulutus / Alempi korkeakoulututkinto / Ylempi korkeakoulututkinto

**5. Kuinka kauan olet ollut yrityksessä töissä**

Alle vuoden / 1-3 vuotta / 3-5 vuotta / 5-10 vuotta / yli 10 vuotta

Valitse seuraavissa kysymyksissä mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto; 1= Täysin eri mieltä, 2: osittain eri mieltä, 3: en samaa enkä eri mieltä, 4: osittain samaa mieltä, 5: täysin samaa mieltä. Voit myös jättää vastaamatta, jos et osaa sanoa tai et ymmärrä kysymystä.

**Osa 2: Palkkaukseen liittyvät menettelytavat**

Seuraavien väittämien ja kysymysten kautta selvitetään ajatuksia palkkauksen menettelytapojen oikeudenmukaisuudesta. Palkkauksella tarkoitetaan työnantajan työntekijälle maksamaa palkkiota työstä, eli yleensä rahallista korvausta.

**6. Tiedän millä perusteilla Sales Specialistin palkka määräytyy**

1                      2                      3                      4                      5

**7. Tiedän mistä saan lisätietoa Sales Specialistin palkan perusteista**

1                      2                      3                      4                      5

**8. Sales Specialistin mielipiteellä on merkitystä hänen palkkaukseen liittyvissä päätöksissä**

1                      2                      3                      4                      5

**9. Voin luottaa siihen, että työnantajan menettelytavat palkkakysymyksissä ovat eettisiä**

1                      2                      3                      4                      5

**10. Sales Specialistin palkkauksen kehittäminen on yritykselle tärkeää**

1                      2                      3                      4                      5

**Osa 3: Nykytilanne**

Tällä hetkellä yrityksessä Sales Specialistin palkkaus rakentuu kaupan alan työehtosopimuksen pääkaupunkiseudun palkkataulukon mukaan ja sen päälle maksetaan muun muassa yrityskohtaista lisää. Seuraavien väittämien ja kysymysten kautta selvitetään ajatuksia Sales Specialistin palkkauksen nykytilasta.

**11. Sales Specialistin palkkaus on oikea suhteessa työn vaativuuteen**

1                      2                      3                      4                      5

**12. Sales Specialistin omaan palkkaan voi työntekijä itse vaikuttaa**

1                      2                      3                      4                      5

**13. Sales Specialistin palkkauksen perusteet ovat oikeudenmukaisia**

1                      2                      3                      4                      5

**14. Sales Specialistin palkkausjärjestelmä on motivoiva (palkkausjärjestelmällä tarkoitetaan palkkaukseen vaikuttavia asioita)**

1                      2                      3                      4                      5

**15. Sales Specialistin palkan päälle maksettava yrityskohtainen 6,67 % lisä motivoi**

1                      2                      3                      4                      5

**16. Sales Specialistin palkka on kilpailukykyinen**

1                      2                      3                      4                      5

**17. Nykyinen palkkausjärjestelmä tarjoaa Sales Specialistille sopivan palkkakehityksen**

1                      2                      3                      4                      5

**18. Sales Specialisteja kohdellaan yhdenvertaisesti palkkauksessa**

1                      2                      3                      4                      5

**19. (Sales Specialisteille) Olen kokenut epäoikeudenmukaisuutta palkkauksessani suhteessa antamiini panostuksiin**

1                      2                      3                      4                      5

**20. Jos olet, niin missä tilanteessa ja mistä arvioisit sen johtuvan?**

(AVOIN)

**21. (Sales Specialisteille) Olen kokenut epäoikeudenmukaisuutta palkkauksessa suhteessa toisiin työntekijöihin**

1                      2                      3                      4                      5

**22. Jos olet, niin missä tilanteessa ja mistä arvioisit tämän johtuvan?**

(AVOIN)

**23. (Työnantajien edustajille) Olen kokenut epäoikeidenmukaisuutta siitä, miten nykyinen palkkausjärjestelmä jakaa palkat työntekijöiden kesken**

1                      2                      3                      4                      5

**24. Jos olet, niin missä tilanteessa ja mistä arvioisit tämän johtuvan?**

(AVOIN)

**Osa 4: Työehtosopimus**

Työehtosopimuksella määritellään esimerkiksi myyjien pakkataulukko, siihen liittyvät kokemusvuosiportaat, palkan päälle maksettavia lisiä, sekä mahdolliset työehtosopimuksella sovittavat palkankorotukset. Seuraavilla kysymyksillä selvitetään ajatuksia työehtosopimuksella sovitusta asioista palkkaukseen liittyen.

**25. Kokemusvuodet ovat oikeudenmukainen tapa porrastaa palkkausta**

1                      2                      3                      4                      5

**26. Mitkä muut tekijät olisi hyvä olla arvioitavina palkkauksessa, kuin roolin vaativuus ja kokemusvuosiportaat?**

(AVOIN)

**27. Työehtosopimuksen mukaisesti neuvotellut palkankorotukset tulisi jakaa paikallisena eränä, eikä tasamääräisenä kaikille (Eli ei niin kuin nyt, jossa jokainen saa saman korotuksen, vaan summan voisi jakaa yhdessä sovitulla tavalla esimerkiksi niin, että työntekijä A saisi 1 % ja työntekijä B 4 % perustuen esimerkiksi heidän työpanokseensa)**

1                      2                      3                      4                      5

**28. On oikeudenmukaista maksaa harjoittelijalle pienempää palkkaa vuoden ajan**

1                      2                      3                      4                      5

**29. Sunnuntaityöstä maksettava lisäkorvaus voitaisiin poistaa, jos se kompensoitaisiin muuten**

1                      2                      3                      4                      5

**30. On oikeudenmukaista saada pyhistä ja viikonlopuista lisäkorvaus**

1                      2                      3                      4                      5

**Osa 5: Motivaatio**

Seuraavilla väittämällä ja kysymyksillä selvitetään ajatuksia palkkauksen vaikutuksesta työmotivaatioon.

**31. Palkkauksella on vaikutusta motivaatioon**

1                      2                      3                      4                      5

**32. (Sales Specialisteille) Olen kokenut motivaation laskua työssäsi nykyisen palkkausjärjestelmän takia**

1                      2                      3                      4                      5

**33. Jos olet, niin missä tilanteessa ja mistä arvioisit tämän johtuvan?**

(AVOIN)

**Osa 6: Palkan oikeudenmukaisuus**

Seuraavilla väittämällä ja kysymyksillä selvitetään ajatuksia palkkauksen oikeudenmukaisuuden kokemuksen liittyen.

**34. Oikeudenmukainen palkkaus tarkoittaa samaa palkkaa samassa tehtävässä työskenteleville**

1                      2                      3                      4                      5

**35. Koulutuksen tulisi vaikuttaa palkkaukseen**

1                      2                      3                      4                      5

**36. Työn vaativuuden tulisi vaikuttaa palkkaukseen**

1                      2                      3                      4                      5

**37. Työn vastuun määrän tulisi vaikuttaa palkkaukseen**

1                      2                      3                      4                      5

**38. Ammatillisen osaamisen tulisi vaikuttaa palkkaukseen**

1                      2                      3                      4                      5

**39. Motivaation tulisi vaikuttaa palkkaukseen**

1                      2                      3                      4                      5

**40. Palkkaukseen tulisi vaikuttaa se, millainen työkaveri henkilö on**

1                      2                      3                      4                      5

**41. Millaiset asiat toimisivat sinusta hyvänä palkitsemisena rahan sijasta?**

(AVOIN)

**42. Yksittäisen Sales Specialistin työllä on vaikutusta koko yrityksen tulokseen**

1                      2                      3                      4                      5

**43. Yksittäinen Sales Specialistin työllä on vaikutusta myymälän tulokseen**

1                      2                      3                      4                      5

**44. Olisi oikeudenmukaista, että Sales Specialistin palkkaukseen vaikuttaisi koko yrityksen tulos**

1                      2                      3                      4                      5

**45. Olisi oikeudenmukaista, että Sales Specialistin palkkaan vaikuttaisi myymälän tulos**

1                      2                      3                      4                      5

**46. Olisi oikeudenmukaista, että palkkaan vaikuttaisi, kuinka laajasti työntekijä osaa työhön liittyviä erilaisia asioita**

1                      2                      3                      4                      5

**47. Olisi oikeudenmukaista, että palkkaan vaikuttaisi työntekijän asuinkustannukset**

1                      2                      3                      4                      5

**48. Olisi oikeudenmukaista, että palkkaan vaikuttaisi työntekijän huollettavan perheen koko**

1                      2                      3                      4                      5

**49. Olisi oikeudenmukaista, että työntekijän ikä vaikuttaisi palkkaan korottavasti**

1                      2                      3                      4                      5

**50. Miten kehittäisit Sales Specialistien palkkausta oikeudenmukaisemmaksi?**

(AVOIN)

## Liite 3 Merkittävät riippuvuussuhteet

Kysymys / Väittämä 1	Kysymys / Väittämä 2	Riippuvuus
1. Toimitko työnantajan edustajana vai työntekijänä	7. Tiedän mistä saan lisätietoa Sales Specialistin palkan perusteista	0,37 (**)
1. Toimitko työnantajan edustajana vai työntekijänä	9. Voin luottaa siihen, että työnantajan menettelytavat palkkakysymyksissä ovat eettisiä	0,49 (***)
1. Toimitko työnantajan edustajana vai työntekijänä)	Sales Specialistin palkkaus on oikea suhteessa työn vaativuuteen	0,48 (***)
1. Toimitko työnantajan edustajana vai työntekijänä	Sales Specialistin omaan palkkaan voi työntekijä itse vaikuttaa	0,55 (***)
1.Toimitko työnantajan edustajana vai työntekijänä	Sales Specialistin palkkauksen perusteet ovat oikeudenmukaisia	0,47 (***)
1. Toimitko työnantajan edustajana vai työntekijänä	16. Sales Specialistin palkka on kilpailukykyinen	0,44 (***)
1. Toimitko työnantajan edustajana vai työntekijänä	18. Sales Specialisteja kohdellaan yhdenvertaisesti palkkauksessa	0,43 (***)
2. Missä myymälässä työskentelet?	9. Voin luottaa siihen, että työnantajan menettelytavat palkkakysymyksissä ovat eettisiä	0,35 (***)
2. Missä myymälässä työskentelet?	28. On oikeudenmukaista maksaa harjoittelijalle pienempää palkkaa vuoden ajan	0,38 (***)
3. Ikäsi	5. Kuinka kauan olet ollut yrityksessä töissä	0,64 (***)
3. Ikäsi	21. (Sales Specialisteille) Olen kokenut epäoikeudenmukaisuutta palkkauksessa suhteessa toisiin työntekijöihin	0,47 (***)
3. Ikäsi	49. Olisi oikeudenmukaista, että työntekijän ikä vaikuttaisi palkkaan korottavasti	0,37 (**)
5. Kauan olet ollut yrityksessä töissä	21. (Sales Specialisteille) Olen kokenut epäoikeudenmukaisuutta palkkauksessa suhteessa toisiin työntekijöihin	0,39 (**)
5. Kauan olet ollut yrityksessä töissä	49. Olisi oikeudenmukaista, että työntekijän ikä vaikuttaisi palkkaan korottavasti	0,4 (**)
6. Tiedän millä perusteilla Sales Specialistin palkka määräytyy	7. Tiedän mistä saan lisätietoa Sales Specialistin palkan perusteista	0,72 (***)
6. Tiedän millä perusteilla Sales Specialistin palkka määräytyy	9. Voin luottaa siihen, että työnantajan menettelytavat palkkakysymyksissä ovat eettisiä	0,44 (**)
6. Tiedän millä perusteilla Sales Specialistin palkka määräytyy	13. Sales Specialistin palkkauksen perusteet ovat oikeudenmukaisia	0,49 (***)
6. Tiedän millä perusteilla Sales Specialistin palkka määräytyy	36. Työn vaativuuden tulisi vaikuttaa palkkaukseen	0,38 (**)
7. Tiedän mistä saan lisätietoa Sales Specialistin palkan perusteista	9. Voin luottaa siihen, että työnantajan menettelytavat palkkakysymyksissä ovat eettisiä	0,47 (***)
7. Tiedän mistä saan lisätietoa Sales Specialistin palkan perusteista	13. Sales Specialistin palkkauksen perusteet ovat oikeudenmukaisia	0,42 (**)

7. Tiedän mistä saan lisätietoa Sales Specialistin palkan perusteista	18. Sales Specialisteja kohdellaan yhdenvertaisesti palkkauksessa	0,4 (**)
8. Sales Specialistin mielipiteellä on merkitystä hänen palkkaukseensa liittyvissä päätöksissä	10. Sales Specialistin palkkauksen kehittäminen on yritykselle tärkeää	0,36 (**)
9. Voin luottaa siihen, että työnantajan menettelytavat ovat eettisiä	10. Sales Specialistin palkkauksen kehittäminen on yritykselle tärkeää	0,38 (**)
9. Voin luottaa siihen, että työnantajan menettelytavat ovat eettisiä	11. Sales Specialistin palkkaus on oikea suhteessa työn vaativuuteen	0,54 (***)
9. Voin luottaa siihen, että työnantajan menettelytavat ovat eettisiä	12. Sales Specialistin omaan palkkaan voi työntekijä itse vaikuttaa	0,52 (***)
9. Voin luottaa siihen, että työnantajan menettelytavat ovat eettisiä	13. Sales Specialistin palkkauksen perusteet ovat oikeudenmukaisia	0,71 (***)
9. Voin luottaa siihen, että työnantajan menettelytavat ovat eettisiä	14. Sales Specialistin palkkausjärjestelmä on motivoiva	0,66 (***)
9. Voin luottaa siihen, että työnantajan menettelytavat ovat eettisiä	15. Sales Specialistin palkan päälle maksettava yritysکوhtainen 6,67 % lisä motivoi	0,34 (**)
9. Voin luottaa siihen, että työnantajan menettelytavat ovat eettisiä	16. Sales Specialistin palkka on kilpailukykyinen	0,43 (***)
9. Voin luottaa siihen, että työnantajan menettelytavat ovat eettisiä	17. Nykyinen palkkausjärjestelmä tarjoaa Sales Specialistille sopivan palkkakehityksen	0,57 (***)
9. Voin luottaa siihen, että työnantajan menettelytavat ovat eettisiä	18. Sales Specialisteja kohdellaan yhdenvertaisesti palkkauksessa	0,65 (***)
9. Voin luottaa siihen, että työnantajan menettelytavat ovat eettisiä	19. (Sales Specialisteille) Olen kokenut epäoikeudenmukaisuutta palkkauksessani suhteessa antamiini panostuksiin	-0,5 (***)
9. Voin luottaa siihen, että työnantajan menettelytavat ovat eettisiä	21. Olen kokenut epäoikeudenmukaisuutta palkkauksessa suhteessa toisiin työntekijöihin	-0,59 (***)
9. Voin luottaa siihen, että työnantajan menettelytavat ovat eettisiä	32. (Sales Specialisteille) Olen kokenut motivaation laskua työssäni nykyisen palkkausjärjestelmän takia	-0,45 (**)
10. Sales Specialistin palkkauksen kehittäminen on yritykselle tärkeää	13. Sales Specialistin palkkauksen perusteet ovat oikeudenmukaisia	0,39 (**)
10. Sales Specialistin palkkauksen kehittäminen on yritykselle tärkeää	14. Sales Specialistin palkkausjärjestelmä on motivoiva (palkkausjärjestelmällä tarkoitetaan palkkaukseen vaikuttavia asioita)	0,43 (**)
10. Sales Specialistin palkkauksen kehittäminen on yritykselle tärkeää	16. Sales Specialistin palkka on kilpailukykyinen	0,37 (**)
10. Sales Specialistin palkkauksen kehittäminen on yritykselle tärkeää	21. (Sales Specialisteille) Olen kokenut epäoikeudenmukaisuutta palkkauksessa suhteessa toisiin työntekijöihin	-0,38 (**)
10. Sales Specialistin palkkauksen kehittäminen on yritykselle tärkeää	23. (Työnantajien edustajille) Olen kokenut epäoikeudenmukaisuutta siitä, miten nykyinen palkkausjärjestelmä jakaa palkat työntekijöiden kesken	-0,5 (**)
10. Sales Specialistin palkkauksen kehittäminen on yritykselle tärkeää	31. Palkkauksella on vaikutusta motivaatioon	0,36 (**)

11. Sales Specialistin palkkaus on oikea suhteessa työn vaativuuteen	12. Sales Specialistin omaan palkkaan voi työntekijä itse vaikuttaa	0,39 (**)
11. Sales Specialistin palkkaus on oikea suhteessa työn vaativuuteen	13. Sales Specialistin palkkauksen perusteet ovat oikeudenmukaisia	0,62 (***)
11. Sales Specialistin palkkaus on oikea suhteessa työn vaativuuteen	14. Sales Specialistin palkkausjärjestelmä on motivoiva (palkkausjärjestelmällä tarkoitetaan palkkaukseen vaikuttavia asioita)	0,64 (***)
11. Sales Specialistin palkkaus on oikea suhteessa työn vaativuuteen	15. Sales Specialistin palkan päälle maksettava yrityskohtainen 6,67 % lisä motivoi	0,54 (***)
11. Sales Specialistin palkkaus on oikea suhteessa työn vaativuuteen	16. Sales Specialistin palkka on kilpailukykyinen	0,66 (***)
11. Sales Specialistin palkkaus on oikea suhteessa työn vaativuuteen	17. Nykyinen palkkausjärjestelmä tarjoaa Sales Specialistille sopivan palkkakehityksen	0,51 (***)
11. Sales Specialistin palkkaus on oikea suhteessa työn vaativuuteen	18. Sales Specialisteja kohdellaan yhdenvertaisesti palkkauksessa	0,39 (**)
12. Sales Specialistin omaan palkkaan voi työntekijä itse vaikuttaa	13. Sales Specialistin palkkauksen perusteet ovat oikeudenmukaisia	0,45 (***)
12. Sales Specialistin omaan palkkaan voi työntekijä itse vaikuttaa	14. Sales Specialistin palkkausjärjestelmä on motivoiva (palkkausjärjestelmällä tarkoitetaan palkkaukseen vaikuttavia asioita)	0,55 (***)
12. Sales Specialistin omaan palkkaan voi työntekijä itse vaikuttaa	16. Sales Specialistin palkka on kilpailukykyinen	0,42 (**)
12. Sales Specialistin omaan palkkaan voi työntekijä itse vaikuttaa	17. Nykyinen palkkausjärjestelmä tarjoaa Sales Specialistille sopivan palkkakehityksen	0,49 (***)
13. Sales Specialistin palkkauksen perusteet ovat oikeudenmukaisia	14. Sales Specialistin palkkausjärjestelmä on motivoiva (palkkausjärjestelmällä tarkoitetaan palkkaukseen vaikuttavia asioita)	0,76 (***)
13. Sales Specialistin palkkauksen perusteet ovat oikeudenmukaisia	15. Sales Specialistin palkan päälle maksettava yrityskohtainen 6,67 % lisä motivoi	0,41 (**)
13. Sales Specialistin palkkauksen perusteet ovat oikeudenmukaisia	16. Sales Specialistin palkka on kilpailukykyinen	0,54 (***)
13. Sales Specialistin palkkauksen perusteet ovat oikeudenmukaisia	17. Nykyinen palkkausjärjestelmä tarjoaa Sales Specialistille sopivan palkkakehityksen	0,58 (***)
13. Sales Specialistin palkkauksen perusteet ovat oikeudenmukaisia	18. Sales Specialisteja kohdellaan yhdenvertaisesti palkkauksessa	0,61 (***)
13. Sales Specialistin palkkauksen perusteet ovat oikeudenmukaisia	19. (Sales Specialisteille) Olen kokenut epäoikeudenmukaisuutta palkkauksessani suhteessa antamiini panostuksiin	-0,39 (**)
13. Sales Specialistin palkkauksen perusteet ovat oikeudenmukaisia	21. (Sales Specialisteille) Olen kokenut epäoikeudenmukaisuutta palkkauksessa suhteessa toisiin työntekijöihin	-0,41 (**)
13. Sales Specialistin palkkauksen perusteet ovat oikeudenmukaisia	32. (Sales Specialisteille) Olen kokenut motivaation laskua työssäni nykyisen palkkausjärjestelmän takia	-0,56 (***)
14. Sales Specialistin palkkausjärjestelmä on motivoiva	15. Sales Specialistin palkan päälle maksettava yrityskohtainen 6,67 % lisä motivoi	0,57 (***)

(palkkausjärjestelmällä tarkoitetaan palkkaukseen vaikuttavia asioita)		
14. Sales Specialistin palkkausjärjestelmä on motivoiva (palkkausjärjestelmällä tarkoitetaan palkkaukseen vaikuttavia asioita)	16. Sales Specialistin palkka on kilpailukykyinen	0,59 (***)
14. Sales Specialistin palkkausjärjestelmä on motivoiva (palkkausjärjestelmällä tarkoitetaan palkkaukseen vaikuttavia asioita)	17. Nykyinen palkkausjärjestelmä tarjoaa Sales Specialistille sopivan palkkakehityksen	0,72 (***)
14. Sales Specialistin palkkausjärjestelmä on motivoiva (palkkausjärjestelmällä tarkoitetaan palkkaukseen vaikuttavia asioita)	18. Sales Specialisteja kohdellaan yhdenvertaisesti palkkauksessa	0,45 (**)
14. Sales Specialistin palkkausjärjestelmä on motivoiva (palkkausjärjestelmällä tarkoitetaan palkkaukseen vaikuttavia asioita)	19. (Sales Specialisteille) Olen kokenut epäoikeudenmukaisuutta palkkauksessani suhteessa antamiini panostuksiin	-0,45 (**)
14. Sales Specialistin palkkausjärjestelmä on motivoiva (palkkausjärjestelmällä tarkoitetaan palkkaukseen vaikuttavia asioita)	21. (Sales Specialisteille) Olen kokenut epäoikeudenmukaisuutta palkkauksessa suhteessa toisiin työntekijöihin	-0,38 (**)
14. Sales Specialistin palkkausjärjestelmä on motivoiva (palkkausjärjestelmällä tarkoitetaan palkkaukseen vaikuttavia asioita)	25. Kokemusvuodet ovat oikeudenmukainen tapa porrastaa palkkausta	0,45 (**)
14. Sales Specialistin palkkausjärjestelmä on motivoiva (palkkausjärjestelmällä tarkoitetaan palkkaukseen vaikuttavia asioita)	32. (Sales Specialisteille) Olen kokenut motivaation laskua työssäsi nykyisen palkkausjärjestelmän takia	-0,56 (***)
15. Sales Specialistin palkan päälle maksettava yritysکوhtainen 6,67 % lisä motivoi	16. Sales Specialistin palkka on kilpailukykyinen	0,59 (***)
15. Sales Specialistin palkan päälle maksettava yritysکوhtainen 6,67 % lisä motivoi	17. Nykyinen palkkausjärjestelmä tarjoaa Sales Specialistille sopivan palkkakehityksen	0,56 (***)
15. Sales Specialistin palkan päälle maksettava yritysکوhtainen 6,67 % lisä motivoi	32. (Sales Specialisteille) Olen kokenut motivaation laskua työssäsi nykyisen palkkausjärjestelmän takia	-0,43 (**)
15. Sales Specialistin palkan päälle maksettava yritysکوhtainen 6,67 % lisä motivoi	48. Olisi oikeudenmukaista, että palkkaan vaikuttaisi työntekijän huollettavan perheen koko	-0,36 (**)
16. Sales Specialistin palkka on kilpailukykyinen	17. Nykyinen palkkausjärjestelmä tarjoaa Sales Specialistille sopivan palkkakehityksen	0,59 (***)
16. Sales Specialistin palkka on kilpailukykyinen	32. (Sales Specialisteille) Olen kokenut motivaation laskua työssäsi nykyisen palkkausjärjestelmän takia	-0,4 (**)

16. Sales Specialistin palkka on kilpailukykyinen	48. Olisi oikeudenmukaista, että palkkaan vaikuttaisi työntekijän huollettavan perheen koko	-0,41 (**)
16. Sales Specialistin palkka on kilpailukykyinen	49. Olisi oikeudenmukaista, että työntekijän ikä vaikuttaisi palkkaan korottavasti	-0,35 (**)
17. Nykyinen palkkausjärjestelmä tarjoaa Sales Specialistille sopivan palkkakehityksen	19. (Sales Specialisteille) Olen kokenut epäoikeudenmukaisuutta palkkauksessani suhteessa antamiini panostuksiin	-0,53 (***)
17. Nykyinen palkkausjärjestelmä tarjoaa Sales Specialistille sopivan palkkakehityksen	21. (Sales Specialisteille) Olen kokenut epäoikeudenmukaisuutta palkkauksessa suhteessa toisiin työntekijöihin	-0,39 (**)
17. Nykyinen palkkausjärjestelmä tarjoaa Sales Specialistille sopivan palkkakehityksen	25. Kokemusvuodet ovat oikeudenmukainen tapa porrastaa palkkausta	0,36 (**)
17. Nykyinen palkkausjärjestelmä tarjoaa Sales Specialistille sopivan palkkakehityksen	27. Työehtosopimuksen mukaisesti neuvotellut palkankorotukset tulisi jakaa paikallisena eränä, eikä tasamääräisenä kaikille (Eli ei niin kuin nyt, jossa jokainen saa saman korotuksen, vaan summan voisi jakaa yhdessä sovitulla tavalla esimerkiksi niin, että työntekijä A saisi 1 % ja työntekijä B 4 % perustuen esimerkiksi heidän työpanokseensa)	-0,37 (**)
17. Nykyinen palkkausjärjestelmä tarjoaa Sales Specialistille sopivan palkkakehityksen	32. Sales Specialisteille) Olen kokenut motivaation laskua työssäni nykyisen palkkausjärjestelmän takia	-0,48 (***)
18. Sales Specialisteja kohdellaan yhdenvertaisesti palkkauksessa	21. (Sales Specialisteille) Olen kokenut epäoikeudenmukaisuutta palkkauksessa suhteessa toisiin työntekijöihin	-0,52 (***)
18. Sales Specialisteja kohdellaan yhdenvertaisesti palkkauksessa	25. Kokemusvuodet ovat oikeudenmukainen tapa porrastaa palkkausta	0,37 (**)
19. (Sales Specialisteille) Olen kokenut epäoikeudenmukaisuutta palkkauksessani suhteessa antamiini panostuksiin	21. (Sales Specialisteille) Olen kokenut epäoikeudenmukaisuutta palkkauksessa suhteessa toisiin työntekijöihin	0,52 (***)
19. (Sales Specialisteille) Olen kokenut epäoikeudenmukaisuutta palkkauksessani suhteessa antamiini panostuksiin	25. Kokemusvuodet ovat oikeudenmukainen tapa porrastaa palkkausta	0,55 (***)
19. (Sales Specialisteille) Olen kokenut epäoikeudenmukaisuutta palkkauksessani suhteessa antamiini panostuksiin	32. (Sales Specialisteille) Olen kokenut motivaation laskua työssäni nykyisen palkkausjärjestelmän takia	0,39 (**)
23. (Työnantajien edustajille) Olen kokenut epäoikeudenmukaisuutta siitä, miten nykyinen palkkausjärjestelmä jakaa palkat työntekijöiden kesken	36. Työn vaativuuden tulisi vaikuttaa palkkaukseen	-0,77 (***)
29. Sunnuntaityöstä maksettava lisäkorvaus voitaisiin poistaa, jos se kompensoitaisiin muuten	30. On oikeudenmukaista saada pyhistä ja viikonlopuista lisäkorvaus	-0,41 (**)

35. Koulutuksen tulisi vaikuttaa palkkaukseen	38. Ammatillisen osaamisen tulisi vaikuttaa palkkaukseen	0,42 (**)
35. Koulutuksen tulisi vaikuttaa palkkaukseen	46. Olisi oikeudenmukaista, että palkkaan vaikuttaisi, kuinka laajasti työntekijä osaa työhön liittyviä erilaisia asioita	0,38 (**)
36. Työn vaativuuden tulisi vaikuttaa palkkaukseen	37. Työn vastuun määrän tulisi vaikuttaa palkkaukseen	0,52 (***)
36. Työn vaativuuden tulisi vaikuttaa palkkaukseen	38. Ammatillisen osaamisen tulisi vaikuttaa palkkaukseen	0,48 (***)
37. Työn vastuun määrän tulisi vaikuttaa palkkaukseen	38. Ammatillisen osaamisen tulisi vaikuttaa palkkaukseen	0,38 (**)
37. Työn vastuun määrän tulisi vaikuttaa palkkaukseen	42. Yksittäisen Sales Specialistin työllä on vaikutusta koko yrityksen tulokseen	0,4 (**)
37. Työn vastuun määrän tulisi vaikuttaa palkkaukseen	43. Yksittäinen Sales Specialistin työllä on vaikutusta myymälän tulokseen	0,37 (**)
38. Ammatillisen osaamisen tulisi vaikuttaa palkkaukseen	42. Yksittäisen Sales Specialistin työllä on vaikutusta koko yrityksen tulokseen	0,39 (**)
38. Ammatillisen osaamisen tulisi vaikuttaa palkkaukseen	46. Olisi oikeudenmukaista, että palkkaan vaikuttaisi, kuinka laajasti työntekijä osaa työhön liittyviä erilaisia asioita	0,45 (***)
42. Yksittäisen Sales Specialistin työllä on vaikutusta koko yrityksen tulokseen	43. Yksittäisen Sales Specialistin työllä on vaikutusta koko myymälän tulokseen	0,73 (***)
44. Olisi oikeudenmukaista, että Sales Specialistin palkkaukseen vaikuttaisi koko yrityksen tulos	45. Olisi oikeudenmukaista, että Sales Specialistin palkkaan vaikuttaisi myymälän tulos	0,78 (***)
45. Olisi oikeudenmukaista, että Sales Specialistin palkkaan vaikuttaisi myymälän tulos	46. Olisi oikeudenmukaista, että palkkaan vaikuttaisi, kuinka laajasti työntekijä osaa työhön liittyviä erilaisia asioita	0,41 (**)
47. Olisi oikeudenmukaista, että palkkaan vaikuttaisi työntekijän asuinkustannukset	48. Olisi oikeudenmukaista, että palkkaan vaikuttaisi työntekijän huollettavan perheen koko	0,59 (***)
48. Olisi oikeudenmukaista, että palkkaan vaikuttaisi työntekijän huollettavan perheen koko	49. Olisi oikeudenmukaista, että työntekijän ikä vaikuttaisi palkkaan korottavasti	0,59 (***)

## Liite 4 Työpajan materiaalit

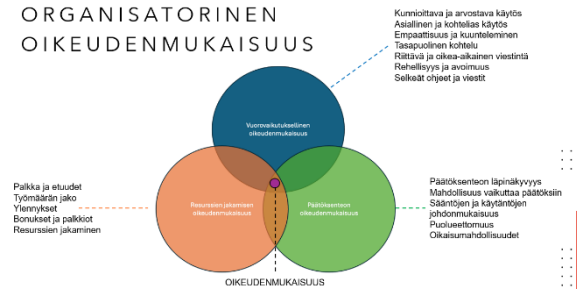


### MIKSI OLEMME KOKOONTUNEET

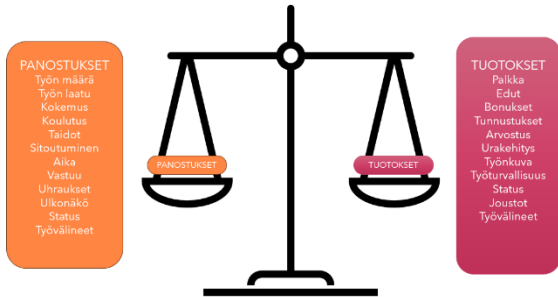
- Yritys on tilannut opinnäytetyön sales specialistien palkkauksen kehittämisestä oikeudenmukaisemmaksi aineellisen palkitsemisen avulla
- Työehtosopimus on auki paikallisen sopimisen osalta
- Tarkoituksena workshopilla on aloittaa hahmottelu yhdessä miltä palkkauksen kehittäminen voisi näyttää sales specialistien osalta ja tunnistaa siihen liittyviä kipupisteitä sekä mahdollisuuksia etenkin aineellisen palkitsemisen osalta

### MITÄ ON OIKEUDENMUKAISUUS PALKKAUKSESSA?

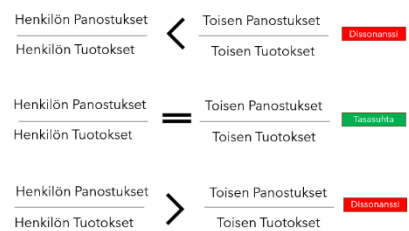
### ORGANISATORINEN OIKEUDENMUKAISUUS



### ADAMSIIN OIKEUDENMUKAISUUSTEORIA



### ADAMSIIN OIKEUDENMUKAISUUSTEORIA



### SELVITYS MIELIPITEISTÄ LIITTYEN YRITYKSEN PALKKAUSJÄRJESTELMÄÄN

#### KYSELYN VASTAUKSET

### OSA 1: PERUSTIEDOT

- Yhteensä 55 vastaajaa
  - 8 Työnantajan edustajaa
  - 47 Työntekijää
- Tasaisesti vastaajia (Helsinki 16 vastausta, Pirkkala 14, Raisio 11, Oulu 14)
- Paljon kauan talossa olleita (33 kpl yli 5 vuotta)
- Suurin osa toiseen asteen koulutuksen käyneitä (38 vastausta)
- Suurin osa iältään yli 31 vuotiaita (33 vastausta)
- Kysely tehtiin pääasiassa väittämällä likert-asteikkoa käyttäen asteikolla 1-5 (1= Täysin eri mieltä, 2: osittain eri mieltä, 3: en samaa, enkä eri mieltä, 4: osittain samaa mieltä, 5: täysin samaa mieltä)

## OSA 2: MENETTELYTAVAT

- Kysymykset 6-10
- Suurin osa tietää perusteet ja mistä lisätietoa löytyy
- Eettisyyteen luottamisessa oli huomattavaa eroa, oliko vastaaja työnantaja tai työntekijä. Työnantajien keskiarvo oli 4,8 (Mediaani 5). Työntekijöiden keskiarvo oli 3,2 (Mediaani 3)
- Palkkauksen kehittäminen koettiin suurimmalta osin tärkeäksi (Mediaani: 4. Keskiarvo 3,36)
- Isoin kipupiste oli, että **Sales Specialistin** mielipiteellä koettiin olevan vähän merkitystä palkkausta koskeissa asioissa. Keskiarvo 2,8 (Mediaani 2)

## JOS OLET, NIIN MISSÄ TILANTEESSA JA MISTÄ ARVIOISIT SEN JOHTUVAN?

- 18 vastaajaa oli kokenut epäoikeudenmukaisuutta palkkauksessa suhteessa panostuksiinsa ja 12 vastaajaa oli kokenut epäoikeudenmukaisuutta suhteessa toisiin työntekijöihin (vastannut 4-5).
- Kommentteissa nousi seuraavaa:
  - Syväosaamista vaaditaan, mutta sitä ei huomioida palkkauksessa
  - Toisten työpanos on koetaan muita korkeampana, vaikka palkka on sama. Koettiin, että korkeamman työpanoksen tekevältä vaaditaan myös enemmän.
  - Vuorovastaavan lisäksi ei oltu tyytyväisiä suhteessa vaativuuteen
  - **Sales Specialistin** ja **Core Sales Specialistin** palkkasuhtea koettiin epätasaisena
  - Työn laatu ei vaikuta palkkaukseen
  - Työn kuormitus työajoista ja työntekijämäärästä johtuen koettiin liian suurena suhteessa palkkaan
  - Koettiin epäoikeudenmukaisena, että työstä ei makseta provisiota
  - Monipuolisuus ja **moniosaajuus** ei vaikuta palkkaan
  - Kiekkiläisen poistumisen aiheutti eriarvoisuutta ihmisten välillä

## OSA 5: MOTIVAATIO

- Kysymykset 31-33
- Palkkauksella koettiin olevan vaikutusta motivaatioon. Keskiarvo 4,5 (Mediaani 5)
- 22 henkilöä oli kokenut motivaation laskua nykyisen palkkausjärjestelmän takia. Kommentteissa nousi seuraavia asioita motivaation laskulle:
  - Motivaatio laskee, kun työpanos on eriarvoista ihmisten välillä, vaikka palkkaus sama
  - Ei ole motivaatiota tehdä enempää, koska se ei vaikuta palkkaan
  - Motivaatio laskee, kun palkka jämähtänyt paikalleen kokemuksvuosien kattoon
  - Motivaatio on laskenut etujen poistumisen sekä palkanlisien sulautumisen takia
  - Koettiin, että vastuu on kasvanut, mutta palkka ole noussut samassa suhteessa
  - Koettiin että palkkauksen heikko suhde työkuorman laskee motivaatiota
  - Koettiin motivaation laskua siitä, että osaamisen kasvu ei vaikuta palkkaukseen

## JOS YRITYS OLISI HENKILÖ NIIN MITEN KUVAILISIT HÄNTÄ?

- Olisiko hän mies, nainen vai muunsukupuolinen? Olisiko hän edes ihminen?
- Millaiset hieukset hänellä olisi?
- Mitä hänellä olisi päällään?
- Millainen ilme hänellä olisi?
- Miten kuvailisit häntä?

## OSA 3: NYKYTILANNE

- Kysymykset 11-24
- Eroa työnantajien ja työntekijöiden välisissä näkemyksissä siinä, että onko palkkaus oikeassa suhteessa työn vaativuuteen, ovatko palkkauksen perusteet oikeudenmukaisia sekä onko palkka kilpailukykyinen
- Huomattavimmat kipupisteet olivat:
  - Palkkausjärjestelmää ei koettu motivoivaksi. Keskiarvo vastauksilla 2,3 (Mediaani 2)
  - Palkkaan ei voi juuri työntekijä itse vaikuttaa. Keskiarvo 1,8 (Mediaani 1)
  - Palkkajärjestelmän ei koettu tuovan sopivaa palkkakehitystä. Keskiarvo 2,2 (Mediaani 2).

## OSA 4: TYÖEHTOSOPIMUS

- Kysymykset 25-30
- Kokemusvuodet koettiin oikeudenmukaiseksi tavaksi porrastaa palkkausta. Keskiarvo 3,6 (Mediaani 4)
- Paikallinen erä jakoi mielipiteitä. Keskiarvo 2,7 (Mediaani 3)
- Harjoittelijoiden palkkausjärjestely jakoi mielipiteitä. Keskiarvo 3,1 (Mediaani 3)
- Sunnuntaikorvausten uudelleenallokointi jakoi mielipiteitä. Keskiarvo 2,6 (Mediaani 3)
- Pyhistä ja viikonlopuista koettiin oikeudenmukaista saada lisäkorvaus. Keskiarvo 4,8 (Mediaani 5)

## OSA 6: PALKAN OIKEUDENMUKAISUUS

- Kysymykset 34-49
- Koettiin että on oikeudenmukaista, että työn vaativuus, vastuun määrä, motivaatio ja ammatillinen osaaminen vaikuttaa palkkaukseen. Koettiin oikeudenmukaiseksi, että motivaation tulisi vaikuttaa palkkaukseen
- Se millainen työkaveri työntekijä on, ei koettu oikeudenmukaiseksi vaikuttavaksi tekijäksi palkkaan. Keskiarvo 2,6 (Mediaani 3)
- Koettiin että **Sales Specialistin** työllä on vaikutusta koko yrityksen sekä myymälän tulokseen, Keskiarvo 3,8 (Mediaani 4). Osaton keskiarvo 4,2 (Mediaani 4). Samalla koettiin, että olisi oikeudenmukaista, jos työntekijän palkkaan vaikuttaisi erityisesti myymälän tulos Keskiarvo 3,4 (Mediaani 4)
- Asuinkustannukset, ikä ja sekä huollettavan perheen kokoa ei pidetty oikeudenmukaisena palkkaan vaikuttavana tekijänä

## TEHTÄVÄ: EMPATIAKARTAT



## TEHTÄVÄ 1: EMPATIAKARTAT

- 3 ryhmää
- Aikaa 38min
- Ensimmäisellä kierroksella antaa henkilöille nimi, kuvailee häntä lyhyesti
- Hyödyntää mielikuvitustanne ja kyselystä nousseita kipupisteitä

## TEHTÄVÄ 2: TEHKÄÄ SITAATIT

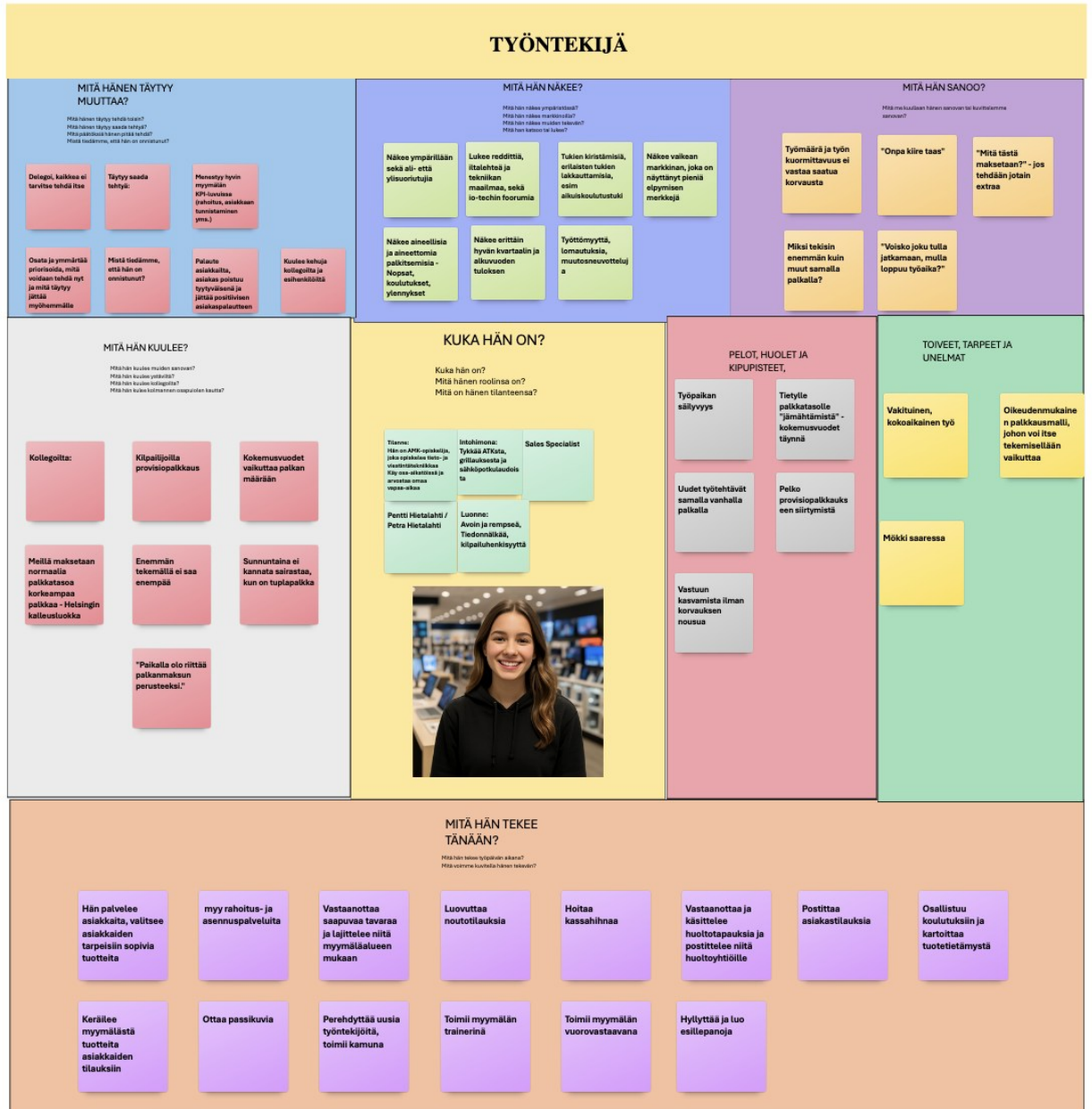
- Kolme teemaa
  - Motivaatio
  - Oikeudenmukaisuus
  - Mikä muuttui
- 1 per profiili




KIITOS!

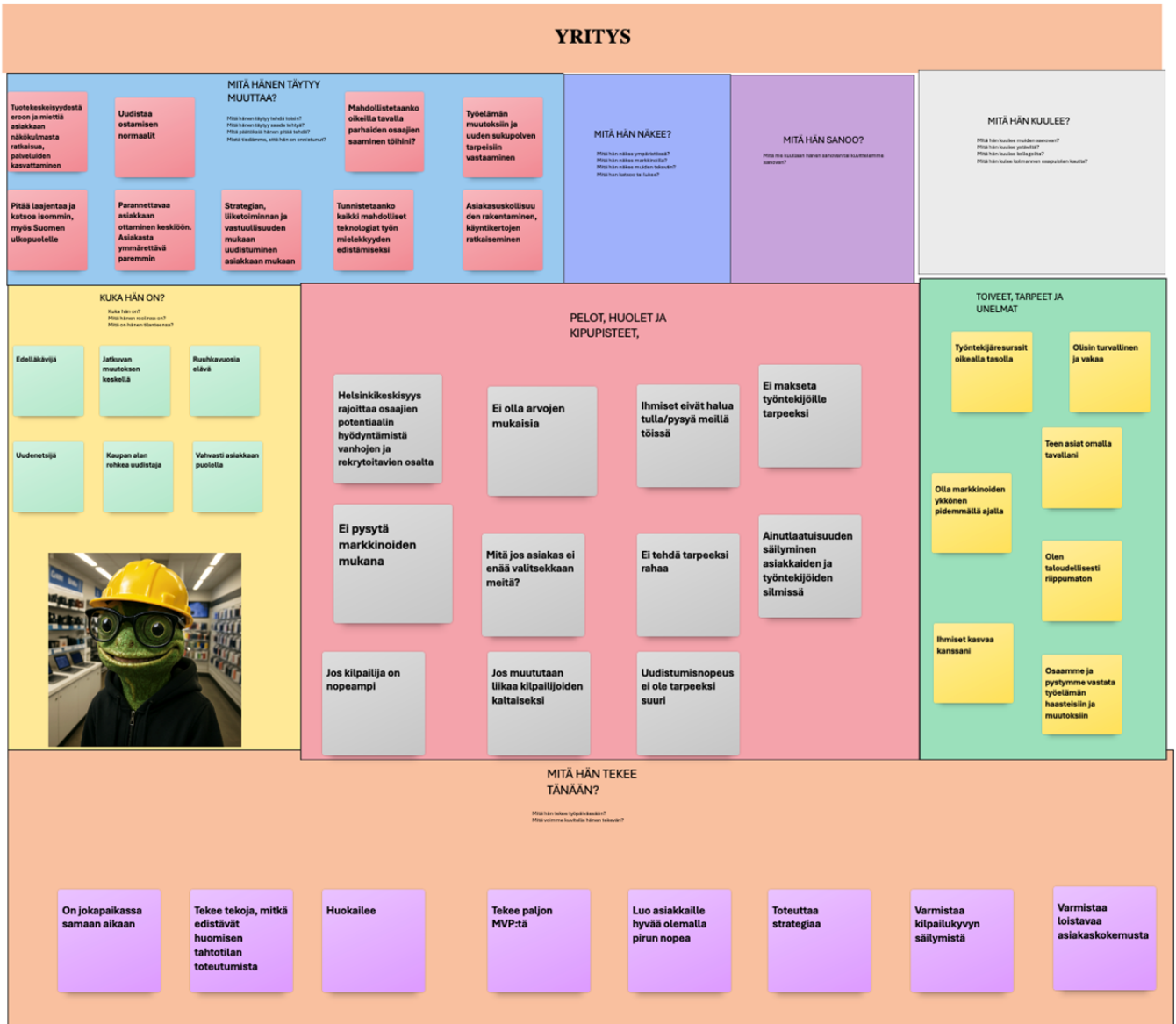
ARVOSTAN PALAUTETTASII  
WORKSHOPISTA!

# Liite 5 Empatiakartat ja niiden purku



## ESIHENKILÖ

<p><b>MITÄ HÄNEN TÄYTY MUUTTAA?</b> <small>Mitä hänen täytyy tehdä toisin? Mitä hänen täytyy saada tehtyä? Mitä jaksattaa hänen jaksaa tehdä? Mitä tekemistä, mitä hän on arvostanut?</small></p> <p><b>Lakisäätöiset asiat on hoidettava asiallisesti ja oikea-aikaisesti.</b></p> <p><b>Hänen täytyy antaa enemmän perusteita päätöksiä pitkin vuotta.</b></p> <p><b>Hänen täytyy olla tasapuolinen ja luoda psykologista turvallisuutta ympärilleen.</b></p> <p><b>Hän on onnistunut kun henkilöstö uskattaa lähestyä häntä erilaisissa asioissa.</b></p> <p><b>Esihenkilöön on tärkeää pitää huolta myös omasta jaksamisestaan ja hyvinvoinnistaan.</b></p>	<p><b>Hän seuraa asiakaskokemusta kokonaisuuksena</b></p> <p><b>MITÄ HÄN NÄKEE?</b> <small>Mitä hän näkee ympärillään? Mitä hän näkee markkinoilla? Mitä hän näkee muuten tekemään? Mitä hän katsoo tai kuulee?</small></p> <p><b>Kehtystarpeita prosesseissa</b></p> <p><b>Hän näkee enemmän kuin työntekijät tietävätäkään koska kaikkea ei voi sanoa ääneen</b></p> <p><b>Hän osallistuu esihenkilö koulutuksiin ja seuraa liittojen tiedottamista</b></p>	<p><b>MITÄ HÄN SANOO?</b> <small>Mitä me kuullaan hänen sanovan tai kuuttaksemme sanovan?</small></p> <p><b>Kertoo minkä salassapitovelvollisuuden osalta on sallittua.</b></p> <p><b>Tiedottaa ajankohtaisista asioista ja muutoksista</b></p> <p><b>Perustelee mitä, missä ja milloin sekä miksi</b></p> <p><b>Motivoi ja tsemppaa vaikka tilanne olisi haastava</b></p>	
<p><b>MITÄ HÄN KUULEE?</b> <small>Mitä hän kuulee muuten sanovan? Mitä hän kuulee päätöksistä? Mitä hän kuulee kehityksestä? Mitä hän kuulee kolmannen osapuolien kautta?</small></p> <p><b>Hän kuulee huolet ja murheet eikä aina voi kaikkea tietoaan jakaa eteenpäin.</b></p> <p><b>Hän kuulee toiveita, jotka joskus ovat ristiriidassa yrityksen tahtotilan kanssa.</b></p> <p><b>Ystäviltä kuulee kehuja ja haukut mitä Verkkis on tehnyt tms.</b></p> <p><b>hän kuulee esim. pois lähteneiltä miten muualla asiat on paremmin tai huonommin.</b></p> <p><b>Hän tuuvii erilaisen mielipiteiden ja ristiriitaisen toiveiden keskeä ja pyrkii löytämään niihin kompromissit</b></p> <p><b>Yrityssalaisuuksia ja henkilökohtaisia asioita, joita ei voi kertoa eteenpäin.</b></p>	<p><b>KUKA HÄN ON</b> <small>Kuka hän on? Mitä hänen roolinsa on? Mitä on hänen välineensä?</small></p> <p><b>Esihenkilö, jonka rooli on olla tiiminsä työnteon mahdollistaja</b></p> <p><b>Hän on "puun ja kuoren välissä" vastaten omalle tiimilleen sekä omalle esihenkilölle</b></p> <p><b>Hän on positiivinen ja tuo turvallista työilmapiiriä ympärilleen.</b></p> <p><b>Ihminen ominen vahvuksiinsa ja heikkouksiinsa sekä haasteineen ja luonteenpiirteineen</b></p> 	<p><b>PELOT, HUOLET JA KIPUPISTEET,</b></p> <p><b>Hyvien työntekijöiden menettäminen</b></p> <p><b>Tiimin ristiriidat ja oikeudenmukaisuuden kokemus tiimissä</b></p> <p><b>Jos perustelle ei ole sekeä syytä, on niitä hankala viestiä eteenpäin. On itse ensin ymmärrettävä, jotta voi perustella</b></p> <p><b>Kipupisteenä sekaasti kun paremmin suorittava ei voi helposti palkita ja siten hyvä tyyppi voidaan menettää</b></p> <p><b>Resurssien riittävyys ja myös vuorojen oikea-aikaisuus</b></p> <p><b>budjetissa pysyminen</b></p>	<p><b>TOIVEET, TARPEET JA UNELMAT</b></p> <p><b>Asiallista avointa keskustelukulttuur</b></p> <p><b>Innostuneet ja motivoituneet työntekijät</b></p> <p><b>Hyvät tunnusluvut</b></p> <p><b>oman työn arvostuksen tunne</b></p> <p><b>Realistiset odotukset sekä työntekijöiltä että johdolta.</b></p> <p><b>Toimivat, loppuun asti hiotut ja yhtenäiset prosessit. Ragointia kehitysehdotuksiin.</b></p> <p><b>Taloudellinen tilanne hyvä, jolloin mahdollisuus palkita suorituksen perusuen paremmin.</b></p> <p><b>Ei työajan tuhlausta turhiin konfliktitiloihin tai käytöksessä opastamiseen</b></p> <p><b>Selkeä, motivoiva ja työnsaatuun perustuva palkkausjärjestelmä jonka tukemana motivoitui olisi helpompaa.</b></p>
<p><b>MITÄ HÄN TEKEE TÄNÄÄN?</b> <small>Mitä hän tekee työpöytänsä? Mitä voinna kuulla hänen tekemään?</small></p> <p><b>Keskustelee työntekijöiden kanssa motivoiden, tsemppaen ja kuunnellen</b></p> <p><b>Kontakttoi sidosrymiä ja vie ehdotuksia sekä toiveita eteenpäin</b></p> <p><b>Perustelee tehtyjä päätöksiä ja toimintamalleja sekä hakee niihin tarvittaessa perusteet.</b></p> <p><b>On myymälässä tekemässä samoja tehtäviä kuin myyjät.</b></p> <p><b>suunnittelee työtehtäviä ja kuuntelee sekä pyrkii huomioimaan toiveita niissä</b></p> <p><b>Hän sammuttaa tulipaloja, ratkoo ongelmia, konflikteja ja ristiriitoja</b></p>			



## Kortti 1: Kuka hän on?

- **Työntekijäprofiili:** Petra / Pentti hietalahti, osa-aikainen Sales Specialist
- **Esihenkilöprofiili:** Puun ja kuoren välissä oleva esihenkilö, jonka tehtävänä on mahdollistaa työnteko, hän on turvallinen ja positiivinen, mutta myös ihminen hyvässä ja pahassa.
- **Yritysprofiili:** Asiakkaan puolella oleva mukautuva edelläkävijä, joka on muutoksen keskellä ja etsii uutta suuntaansa.

## Kortti 2: Mitä hän näkee?

- **Työntekijäprofiili:** Aineellista ja aineetonta palkitsemista, keskustelupalstoja, hallituksen palkansaajiin kohdistuvia säästöjä, Irtisanomisia yrityksissä ja työttömyyslukuja.
- **Esihenkilöprofiili:** Asiakaskokemuksen kokonaisuuden, kehittämistarpeita ja näkee enemmän asioita, kuin työntekijät.
- **Yritysprofiili:** -

## Kortti 3: Mitä hän kuulee?

- **Työntekijäprofiili:** Yrityksessä maksetaan korkeampaa pääkaupunkiseudun palkkaa, sunnuntaina ei kannata sairastaa tuplapalkan menetyksen takia, paikalla olo riittää maksimipalkkaan ja kilpailijoilla on provisiopalkkaus.
- **Esihenkilöprofiili:** Huolet ja murheet, mielipiteitä ja ristiriitaisia toiveita, kehuja ja haukut yrityksestä sekä lähtijöiden kokemukset.
- **Yritysprofiili:** -

## Kortti 4: Mitä hän sanoo?

- **Työntekijäprofiili:** "Kova kiire taas", jos hänelle tarjotaan lisätehtäviä: "Mitä tästä maksetaan?", "Minä pääsen töistä, voiko joku tulla tilalle?", "Korvaus ei riitä kattamaan työn määrä tai kuormaa"
- **Esihenkilöprofiili:** Mikä on sallittua aseman huomioon ottaen, tiedottaa työntekijöitä, perustelee asioita, motivoi ja kannustaa.

- **Yritysprofili:** -

Kortti 5: Mitä hän tekee tänään?

- **Työntekijäprofili:** Hän palvelee asiakkaita ja myy, työskentelee monessa eri tehtävässä myymälässä, ottaa passikuvia ja on lisäksi varastolla sekä huollossa. Hän kouluttaa työntekijöitä ja työskentelee myös vastuutehtävissä.
- **Esihenkilöprofili:** Keskustelee, kuuntelee ja motivoi työntekijöitä, vie kehitysehdotuksia eteenpäin sidosryhmissä, perustelee päätöksiä, tekee samoja töitä työntekijöiden kanssa, suunnittelee työalueita ja huomioi toiveita, ratkoo ongelmia ja ristiriitoja.
- **Yritysprofili:** Toteuttaa strategiaa, ylläpitää kilpailukykyä ja asiakaskokemusta, tekee kokeiluja sekä päätöksiä tulevaisuuden toiveiden mukaisesti sekä toimii joka paikassa.

Kortti 6: Mitä hänen täytyy muuttaa?

- **Työntekijäprofili:** Hänen tarvitsee saada hyvää asiakaspalautetta sekä saavuttaa mitattavia tavoitteita.
- **Esihenkilöprofili:** Asiat pitää hoitaa oppikirjat ja juridiikka huomioiden, kehittää palautteenantoa, kohdella työntekijöitä tasapuolisesti ja luoda turvallinen työskentely-ympäristö sekä huomioida myös oma hyvinvointinsa.
- **Yritysprofili:** Uudistaa ostamisen tavat, mahdollistaa parhaiden osaajien saaminen yritykseen, vastata työelämän ja työntekijäsukupolvien muutoksiin, rakentaa asiakasuskollisuutta, uudistua vastuullisuus ja liiketoiminta huomioiden, asiakas pitää saada paremmin keskiöön kaikessa toiminnassa, laajentaa toimintaansa jopa ulkomaille.

Kortti 7: Pelot, huolet ja kipupisteet?

- **Työntekijäprofili:** Pelko työpaikan menetyksestä,

kokemusvuodet täynnä, vastuun ja työmäärän kasvaminen ilman palkankorotusta, pelko provisiomalliin siirtymisestä

- **Esihenkilöprofiili:** Työntekijöiden lähteminen, ristiriidat ja epäoikeudenmukaisuuden kokemukset työntekijöiden välillä, vaikeudet palkita parhaat osaajat, budjetissa pysyminen ja resurssien riittävyys ja perustelemisen vaikeus tai perusteiden puuttuminen.
- **Yritysprofiili:** Työntekijöiden alipalkkaus ja lähteminen, haasteet osaavan henkilöstöresurssin käytöstä maanlaajuisesti, arvojen kompromissit, houkuttelevuuden pitäminen työpaikkana, markkinan mukana pysymättömyys, kilpailijalle häviäminen, kilpailijaksi muuttuminen, kannattavuuden ja liikevaihdon säilyminen.

Kortti 8: Toiveet ja unelmat?

- **Työntekijäprofiili:** Vakituinen ja kokoaikainen työ, oma mökki, oikeudenmukainen palkkaus
- **Esihenkilöprofiili:** Hyvät tunnusluvut, innostuneet ja motivoituneet työntekijät, realistiset odotukset työntekijän ja yrityksen suunnalta, Yrityksellä hyvä taloudellinen tilanne, mahdollisuus maksaa suoriutumiseen perustuen paremmin, konflikteihin kuluva ajankäytön uudelleenohjaus tehokkaaseen työhön, oman työn arvostus, toimivat yhtenäiset prosessit ja tehokas reagointi kehitysehdotuksiin, selkeä ja motivoiva palkkausjärjestelmä perustuen työn laatuun.
- **Yritysprofiili:** Turvallinen ja vakaa työnantajaprofiili, sopivat henkilöstöresurssit, omaperäisyys, markkinajohtajuus, taloudellinen riippumattomuus, kasvun mahdollistaja yrityksen kasvun kanssa, kyvykkyys vastata työelämän muutoksiin ja haasteisiin.

## Liite 6 Työpajan palautekysely

Kysely työpajan onnistumisesta

Kiitos kun osallistut työpajaan! Arvostaisin kovasti, jos vastaisit vielä kyselyyn!  
Kysely on anonyymi ja

vastaukset analysoidaan lopullisessa opinnäytetyössä. Vastaamiseen menee noin viisi (5) minuuttia.

1. Arvioi asteikolla 1–5, miten workshop mielestäsi meni

1 2 3 4 5

2. Arvioi asteikolla 1–5, miten hyviä harjoitteet olivat

1 2 3 4 5 6

3. Arvioi asteikoilla 1–5, miten arvoisit vetäjän toimintaa

1 2 3 4 5

4. Asteikolla 1–5, kuinka hyvin pääsimme workshopin tavoitteeseen (tunnistaa palkkaukseen kehittämiseen liittyviä kipupisteitä ja mahdollisuuksia etenkin aineellisen palkitsemisen osalta)

1 2 3 4 5

5. Mikä mielestäsi sujui parhaiten?

6. Mitä voisi kehittää jatkoa ajatellen?

7. Mikä oppi, kokemus tai oivallus jäi työpajasta parhaiten mieleen?