



# **MYYNTITYÖN PALKKAUS- JA PALKIT- SEMISJÄRJESTELMÄT MOTIVAATIOE- KIJÖINÄ Case SMKJ**

**Tuomas Janhunen  
Mika Lehtoranta**

**Opinnäytetyö  
Huhtikuu 2008**

**Liiketalous**



**JYVÄSKYLÄN  
AMMATTIKORKEAKOULU**

Tekijä(t) JANHHUNEN, Tuomas  LEHTORANTA, Mika	Julkaisun laji Opinnäytetyö	
	Sivumäärä 60	Julkaisun kieli suomi
	Luottamuksellisuus <input type="checkbox"/> Salainen _____ saakka	
Työn nimi  MYYNTITYÖN PALKKAUS- JA PALKITSEMISJÄRJESTELMÄT MOTIVAATIOTEKI- JÖINÄ, case SMKJ.		
Koulutusohjelma Liiketalous		
Työn ohjaaja(t) PARTANEN, Johannes		
Toimeksiantaja(t) SMKJ ry		
Tiivistelmä  Toimivat palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmät ovat edellytyksiä hyvälle myyntiorganisaatiolle. Erilaisia palkitsemistapoja esiintyy myyntityössä lukuisia, ja kaikilla niillä on vaikutusta myyjän motivaatioon ja organisaation sitoutumiseen. SMKJ ry halusi tutkia erilaisten palkkaus- ja palkitsemistapojen vaikutusta myynnin ammattilaisten motivaatioon, voidakseen paremmin ajaa heidän etujaan työmarkkinoilla.  Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena internettutkimuksena, sillä se sopi hyvin suurelle kokonaistutkimukselle. Kaikkiaan tutkimus lähetettiin 559:lle myynnin ammattilaiselle Keski-Suomessa ja Oulun seudulla. Tutkimuksen vastausprosentiksi muodostui 21 %. Lähtökoh- taisesti halusimme tutkia näiden alueiden eroavaisuuksia palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmien osalta, sekä vertailla motivaatioon vaikuttavia tekijöitä.  Tutkimuksen tärkeimmäksi löydöksi nousi se, että myyjät arvostavat taloudellisia ja ei- taloudellisia palkkioita lähes saman verran. Kuitenkin myyjät kokivat monet palkitsemistavat epäreiluiksi ja läheskään kaikkia palkitsemistapoja ei pidetty kannustavana tai organisaation sitoutumista edistävänä. Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että myynninammattilaisten moti- voimiseksi pitää ajatella kokonaisuutta, eikä voida nojata vain taloudellisiin keinoihin.		
Avainsanat (asiasanat) motivaatio, palkitseminen, palkkaus, sitoutuminen, myyntityö		
Muut tiedot		

Author(s) JANHUNEN, Tuomas  LEHTORANTA, Mika	Type of Publication Bachelor's Thesis	
	Pages 60	Language Finnish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until _____	
Title WAGE- AND REWARD STRUCTURES AS MOTIVATIONAL FACTORS IN SALES JOBS, case SMKJ.		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) PARTANEN, Johannes		
Assigned by SMKJ ry		
Abstract  <p>Functional wage- and reward structures are essential for desirable sales organisation. Several different kinds of reward structures occur in sales, and they all have impact on salesperson's motivation and commitment to the organisation they are part of. SMKJ ry wanted to do an analysis on the impact of different wage- and reward structures on sales professional's motivation, in order to better improve their member's benefits on the job market.</p> <p>The research of this thesis was conducted as quantitative internet survey, because it was suitable for a large complete survey. In total, the analysis was sent to a 559 sales professionals in central Finland and in the region of Oulu. The response rate for the analysis was 21%. As a baseline, we wanted to analyse the differences in the wage- and rewarding structures of the two regions, and compare the factors that have impact on motivation.</p> <p>The prime observation of this analysis was that the salespeople value both, the financial-, as well as non-financial rewards, almost equally. However, the salespeople saw many of the rewarding structures as unfair, and not nearly all of the structures were seen as supportive or helpful for the progress of commitment. From the results can be concluded that in order to motivate the salespeople, the entirety has to be kept in mind and cannot be sustained only for financial resources.</p>		
Keywords motivation, rewarding, wages, commitment, sales		
Miscellaneous		

# SISÄLTÖ

<b>1 MYYNTITYÖN MOTIVAATIO .....</b>	<b>4</b>
<b>2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1 Motivaatio.....</b>	<b>5</b>
2.1.1 Motivaatioteoriat .....	5
2.1.2 Työmotivaatio .....	8
<b>2.2 Motivaatio ja palkitseminen .....</b>	<b>10</b>
2.2.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio .....	10
<b>2.3 Taloudelliset ja ei-taloudelliset motivaatiotekijät.....</b>	<b>11</b>
2.3.1 Taloudellinen palkitseminen .....	12
2.3.2 Ei taloudellinen palkitseminen .....	13
<b>2.4 Palkitseminen ja sitoutuminen .....</b>	<b>14</b>
<b>3 TUTKIMUKSEN TAUSTAA.....</b>	<b>15</b>
<b>3.1 Tutkimusmenetelmät .....</b>	<b>15</b>
<b>3.2 Reliabiliteetti ja validiteetti .....</b>	<b>15</b>
<b>3.3 Taustamuuttujat .....</b>	<b>16</b>
<b>3.4 Vastaaajien motivaatioperusta.....</b>	<b>20</b>
<b>4 TUTKIMUKSEN TULOKSET .....</b>	<b>24</b>
<b>4.1 Palkkausjärjestelmät .....</b>	<b>24</b>
<b>4.2 Palkitsemistavat .....</b>	<b>25</b>
<b>4.3 Palkitsemisen perusteet.....</b>	<b>27</b>
<b>4.4 Palkitsemisfrekvenssit.....</b>	<b>28</b>

<b>4.5 Rekrytointi ja sitouttaminen .....</b>	<b>30</b>
<b>4.6 Osaajien sitouttaminen .....</b>	<b>30</b>
<b>4.7 Yhteenvedo tuloksista .....</b>	<b>31</b>
<b>5 POHDINTA.....</b>	<b>33</b>
<b>LÄHTEET.....</b>	<b>34</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>36</b>
<b>LIITE 1 Vastaajien työtehtävä avoimet vastaukset .....</b>	<b>36</b>
<b>LIITE 2 Vastaajien yrityksen toimiala avoimet vastaukset.....</b>	<b>38</b>
<b>LIITE 3 Vastaajien yrityksen toimipiste avoimet vastaukset.....</b>	<b>40</b>
<b>LIITE 4 Vastaajien perustelut kysytyihin väittämiin.....</b>	<b>41</b>
<b>LIITE 5 Vastaajien yrityksen palkitsemistapoja avoimet vastaukset .....</b>	<b>48</b>
<b>LIITE 6 Vastaajien mielestä motivoivimpia palkitsemistapoja avoimet vastaukset .....</b>	<b>49</b>
<b>LIITE 7. Mihin palkitseminen yrityksessänne perustuu avoimet vastaukset .....</b>	<b>50</b>
<b>LIITE 8 Mikä on suurin haaste myynnin osaajien sitouttamisessa yritykseenne avoimet vastaukset.....</b>	<b>52</b>
<b>LIITE 9. Ristiintaulukointi taustamuuttujien ja väittämien välillä .....</b>	<b>57</b>

## KUVIOT

<b>KUVIO 1. Motivaation odotusarvoteorian osatekijät (Ruohotie 1998, 58.).....</b>	<b>7</b>
<b>KUVIO 2. Dunhammin päämääräteoria (Juuti 1992, 51.) .....</b>	<b>8</b>
<b>KUVIO 3. Psykologisen menestymisen sykli (Hall 1990) (Ruohotie 1998, 103.) .....</b>	<b>9</b>
<b>KUVIO 4. Kokonaispalkitseminen (Kauhanen 2000, 104.) .....</b>	<b>12</b>
<b>KUVIO 5. Vastaaajien sukupuoli.....</b>	<b>16</b>
<b>KUVIO 6. Vastaaajien ikäryhmä.....</b>	<b>17</b>
<b>KUVIO 7. Vastaaajien työtehtävä.....</b>	<b>17</b>
<b>KUVIO 8. Vastaaajien työkokemus myyntityössä .....</b>	<b>18</b>
<b>KUVIO 9. Vastaaajien yrityksen toimiala.....</b>	<b>19</b>
<b>KUVIO 10. Vastaaajien yrityksen henkilömäärä .....</b>	<b>19</b>
<b>KUVIO 11. Vastaaajien yrityksen toimipiste .....</b>	<b>20</b>
<b>KUVIO 12. Väittämiä palkitsemisjärjestelmistä motivaatioon liittyvinä tekijöinä .....</b>	<b>21</b>
<b>KUVIO 13. Käytössä olevat palkkausjärjestelmät.....</b>	<b>25</b>
<b>KUVIO 14. Käytössä olevia palkitsemistapoja.....</b>	<b>26</b>
<b>KUVIO 15. Vastaaajien mielestä motivoivimmat palkitsemistavat ....</b>	<b>27</b>
<b>KUVIO 16. Mihin palkitsemien yrityksissä perustuu.....</b>	<b>28</b>
<b>KUVIO 17. Kuinka usein yrityksissä seurataan palkittavia asioita..</b>	<b>28</b>
<b>KUVIO 18. Kuinka usein yrityksissä palkitaan työntekijöitä taloudellisesti .....</b>	<b>29</b>
<b>KUVIO 19. Kuinka usein yrityksissä palkitaan ei-taloudellisesti .....</b>	<b>29</b>
<b>KUVIO 20. Onko yritys kohdannut myynninosajien rekrytointiongelmia.....</b>	<b>30</b>

# 1 MYYNTITYÖN MOTIVAATIO

*Lähestulkoon jokaisessa myyntiorganisaatiossa oikeudenmukainen ja toimiva kannustinjärjestelmä on aiheuttanut päänvaivaa yritysjohdolle. Koska ratkaisua on ollut vaikea löytää, monissa yrityksissä on päädytty siihen, että peruspalkan osuus on kasvanut kannustimen kustannuksella. Reilut provisiot ja bonuksetkin alkavat olla kohta katoavaa yrityskulttuuria. (Lampinen 2005.)*

Myyntityön arvostus on kaiken aikaa kasvussa, mutta useimmat yritykset ovat kohdanneet ongelmia myynninosajien rekrytoinnissa ja heidän sitouttamisessaan. Myyntityön palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmät motivaatiotekijöinä - opinnäytetyö selvittää mitkä palkitsemistavat ja palkitsemisjärjestelmät ovat eniten käytettyjä, ja mitkä tekijät motivoivat myynnin ammattilaisia parhaiten. Arvostavatko myynnin ammattilaiset enemmän tehdyn tuloksen perusteella jaettuja aineellisia korvauksia, vai arvostavatko he enemmän aineetonta palkitsemista, kuten esimiehen ja työtiimin tunnustusta sekä arvostusta.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset SMKJ ry. SMKJ ry haluaa tutkia ja selvittää millä tavoin myynnin ammattilaisia palkitaan ja mihin palkitseminen yrityksissä perustuu, sekä mikä on niiden suhde myynnin ammattilaisten työmotivaatioon. Lisäksi SMKJ ry on ammattijärjestönä kiinnostunut myynnin ammattilaisten sitouttamiseen ja sitoutuneisuuteen liittyvistä kysymyksistä, joita olemme myös työssämme tutkineet.

SMKJ ry on edunvalvonta- ja palvelujärjestö myynnin, markkinoinnin ja oston ammattilaisille. SMKJ ry toimii jäsentensä ammatillisena etujärjestönä, valvoo ja kehittää jäsenten yhteiskunnallisia, taloudellisia ja ammatillisia etuja, kehittää jäsenten ammatitietoja ja – taitoja sekä lisää jäsentensä yhteenkuuluvuuden tunnetta. (SMKJ 2006.)

Opinnäytetyön tutkimusosuus toteutettiin kvantitatiivisenä eli määrällisenä tutkimuksena. Tutkimus tehtiin verkkokyselynä helmikuun 2008 aikana. Tässä opinnäytetyössä on alussa avattu aiheeseen liittyvää teoreettista viitekehystä, jonka jälkeen esitetään tutkimustulokset kuvallisesti ja sanallisesti koottuna. Lopussa esitetään pohdintaa tutkimustuloksista, sekä näkökulmia mahdollisille jatkotutkimuksille.

## 2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

### 2.1 Motivaatio

Motivaatio on monimutkainen ja dynaaminen prosessi, jossa yhdistyvät ihmisen persoonallisuus, tunteenomaiset ja järkipäiset tekijät sekä sosiaalinen ympäristö. Motivaatiolla kuvataan toiminnan ärsykettä, joka saa ihmiset tavoittelemaan jotakin tiettyä tavoitetta, oli se sitten henkilökohtainen, tai ryhmän tavoite. (Liukkonen ym. 2006, 14.)

Juutin (1992) mukaan motivaatiolla tarkoitetaan käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Motivoitunut käyttäytyminen on päämäärähakuista ja tarkoituksenmukaista käyttäytymistä. Motivoitunut käyttäytyminen on vapaaehtoista ja yksilön tahdon alaista, kontrolloitua toimintaa. (Juuti 1992, 30–31.)

Motivaatio - sana on alun perin johdettu latinalaisesta sanasta movere, joka tarkoittaa liikkumista. Motivaation kantasana on motiivi. Myöhemmin motivaatio on laajennettu merkitsemään käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Motiiveista puhuttaessa viitataan usein tarpeisiin, haluihin, vietteihin ja sisäisiin yllykkeisiin sekä palkkioihin ja rangaistuksiin. Motivaatiolla taas puolestaan tarkoitetaan motiivien aikaansaamaa tilaa. (Ruohotie & Honka 1999, 13.)

Viitalan (2002) mukaan motivaatio on toiminnan sytyke. Motivaatio virittää yksilön käyttäytymistä, käyttäytymisen suuntaa ja sen jatkuvuutta. Motiivit virittävät ihmisen toimimaan, sekä ylläpitävät toimintaa ja suuntaavat sitä. (Viitala 2002, 150–151.)

#### 2.1.1 Motivaatioteoriat

Ihmisen ajattelua ja toimintaa on tutkittu 1900-luvun alusta lähtien. Keskeisimpänä tutkimuksen kohteena on ollut teoreettinen kysymys, työntääkö joku asia ihmiset liikkeelle vai vetääkö jokin asia heitä puoleensa? (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 6.) Yksi lainatuimmista motivaatioteorioista on A. H. Maslow`n tarvehierarkia. Tämä kuten useat muutkin motivaatioteoriat perustuvat ajatukseen, että ihmisen käyttäytyminen pohjautuu sisäisiin jännitteisiin tai tarpeisiin, joita hän toiminnallaan pyrkii lieventä-



mään. Ihminen pyrkii tavoitteeseen kuitenkin vain silloin, kun hän uskoo sen saavuttamisen mahdolliseksi. Lisäksi motivaation kannalta on oleellista, että ihminen uskoo tavoitteen arvoon ja merkitykseen sekä siihen, että ponnistus tuottaa palkkion. (Viitala 2002, 154–155.)

Useiden motivaatioteorioiden voidaan katsoa aliarvioivan palkkakannusteen merkitystä. Esimerkiksi edellä mainitun Maslow`n tarvehierarkian mukaan palkan kannustearvo häviää sen jälkeen, kun elämiselle välttämättömät tarpeet ja turvallisuuden tarve on tyydytetty. Tämän mukaan palkka voidaan katsoa vain perustarpeiden tyydyttämisen välineeksi ja näin ollen se ei ohjaa työkäyttäytymistä. Puolestaan motivaatiohygieniateorian kehittäneen Frederik Herzbergin mukaan palkka poistaa vain tyytymättömyyttä, muttei lisää työmotivaatiota. Herzbergin vuonna 1959 julkaistuissa tutkimuksissa työtyytyväisyyttä lisäävät seuraavat tekijät: saavutukset, tunnustus, työsinänsä, vastuu ja kasvu. Nämä tekijät sitouttavat työntekijän yritykseen pitkäkestoisemmin kuin esimerkiksi palkka. (Peltonen-Ruohotie 1987, 44; Kauhanen 2000, 100–101.)

Steers, Potter ja Bidgley (1996) mukaan motivaatiomallit voidaan jakaa kahteen luokkaan: sisältöteorioihin ja prosessiteorioihin. Sisältöteoriat korostavat yksilön sisäisiä tekijöitä, jotka energisoivat, suuntaavat ja ylläpitävät toimintaa. Tunnetuimpia sisältöteorioita ovat Maslow`n tarvehierarkia, Alfredin frustraatioteoria ja Herzbergin motivaatiohygieniateoria. Prosessiteoriat puolestaan kuvaavat miten, energisointi, suuntaaminen ja ylläpito tapahtuvat. Tunnetuimpia teorioita näistä on odotusarvoteoria ja päämääräteoria sekä motivaation arviointiteoria. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 198.)

### **Sisältöteoriat**

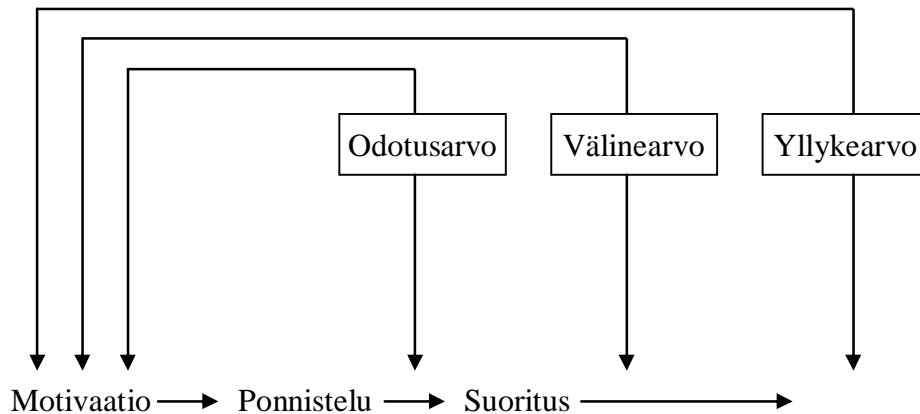
Alfredin frustraatioteoria on esimerkki yhdestä sisältöteorioista, jota kuvataan Maslow`n teorian tapaan hierarkkisesti. Alfredin kolme tarvetasoa ovat toimeentulo, vuorovaikutus ja kasvu. Nämä Alfredin kuvaamat tarvetasot poikkeavat Maslow`n teoriasta siten, että sen mukaan ihminen voi tyydyttää kasvutarpeitaan, vaikka hänen toimeentulo- ja vuorovaikutustarpeensa olisivat tyydyttämättömiä. (Juuti 1992, 39.) Alfredin mukaan eri tarpeiden välillä vallitsee eräänlainen kiertokulku. Ylemmällä tasolla olevan tarpeen tyydytyksen puute tekee alemmat tarpeet tärkeämmiksi. Tämän tyylinen taantuma on vain väliaikaista, sillä mahdollisuuden ilmaantuessa ihminen pyrkii tyydyttämään uudelleen ylemmän tason tarpeensa. Alfredin mukaan tavoitteiden saa-

vuttaminen johtaa tavoitetason nousuun ja näin ollen ihminen alkaa tavoitella entistä vaikeammin saavutettavissa olevia päämääriä. Vastaavasti, jos ihminen kokee epäonnistumisia, niin silloin tavoitetaso voi laskea ja ihminen alkaa keskittyä helpommin saavutettaviin tavoitteisiin. Alfredin mukaan tavoitteiden saavuttamatta jääminen saattaa edistää myös henkistä kasvua, jos epäonnistumiseen johtaneet syyt voidaan selvittää ja niihin osataan suhtautua oikein. (Ruohotie 1998, 51–53.)

### Prosessiteoriat

Vroomin odotusarvoteoria ja Dunnhamin päämääräteoria ovat prosessiteorioita.

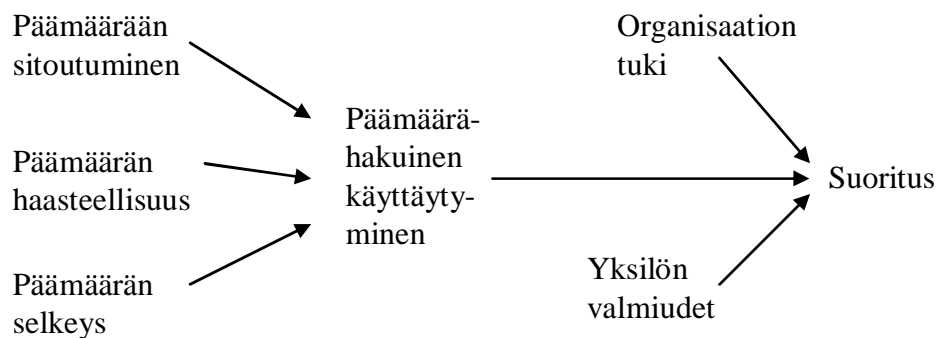
Vroomin odotusarvoteoriassa käsitellään miten ihmiset toimivat, sekä miksi he toimivat tietyllä tavalla. Teorian mukaan ihmisen käyttäytyminen on seurausta tietoisista valinnoista eri vaihtoehtojen välillä. (Juuti 1992, 39–40.) Ihminen motivoituu silloin kun hän kokee tehtävänsä sopivan haasteelliseksi, muttei kuitenkaan liian helpoksi. Tätä kuvataan teoriassa odotusarvoksi. Välinearvo puolestaan syntyy kun hän uskoo, että tehtävän suorittamisesta koituu hänelle palkkio tai muuta hyötyä. Jos hän lisäksi pitää työn suorittamisesta odotettavaa palkkiota tavoittelemisen arvoisena, katsotaan tehtävään liittyvän myös yllykearvo. (Ruohotie 1998, 57 – 58.)



KUVIO 1. Motivaation odotusarvoteorian osatekijät (Ruohotie 1998, 58.)

Prosessiteorioihin luetaan myös Dunnhamin päämääräteoria. Sen mukaan kiinnostavat ja mielekkäät tavoitteet ohjaavat ihmisen toimintaa. Dunnhamin päämääräteorian mukaan tavoitteen selkiintyneisyys vaikuttaa siihen kuinka motivoiva se on. Lisäksi oletetaan, että vaikeasti tavoitettavissa oleva päämäärä on motivoivampi kuin helposti tavoitettava. Kokeiden perusteella päämäärät lisäävät toiminnan pitkäjänteisyyttä ja auttavat valitsemaan oikeita käyttäytymisstrategioita. Haasteelliset ja tarkasti määritel-

lyt päämäärät vaikuttavat siihen kuinka sitoutuneesti ihminen toimii. Ihmisellä täytyy olla tarvittavat valmiudet suoriutua tehtävästä esimerkiksi työpaikan puolesta. Motivaation kannalta on myös tärkeää, että ihminen saa palautetta siitä kuinka hyvin hän on onnistunut pyrkimyksissään. Palautteen anto pitää motivaatiota yllä ja ohjaa työntekijää oikeaan suuntaan. Päämäärään sitoutumista haittaavat esimerkiksi seuraavat tekijät: henkilö ei koe voivansa saavuttaa päämäärää tai ettei hän koe saavansa mitään hyötyä päämäärään saavuttamisesta. Sitoutuneisuuden kannalta on tärkeää, että henkilö on itse mukana tavoitteiden asettamisessa. (Ruohotie 1998, 49–51.)



KUVIO 2. Dunhammin päämääräteoria (Juuti 1992, 51.)

### 2.1.2 Työmotivaatio

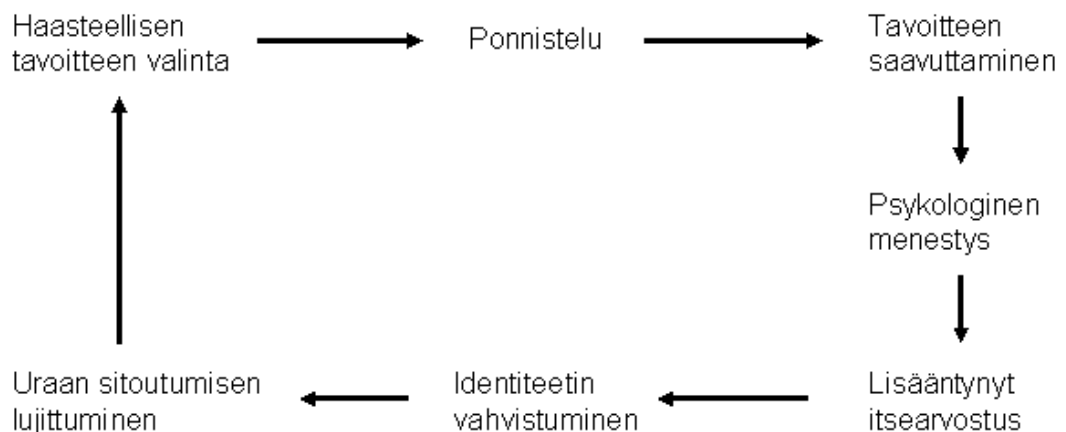
Keskeiseksi työelämän haasteeksi on nousemassa sisäisten motivaatiokeinojen systemaattinen kehittäminen. Työstä itsessään tulisi luoda energiaa antava, iloa ja tyydytystä tuottava, niin että työntekijät haluavat sitoutua työpaikkaansa. Työntekijät menevät mahdollisuuksiensa mukaan sinne, missä työ itsessään palkitsee ja missä he voivat kehittää taitojaan, ilman että ulkoinen kontrolli on liian voimakasta. (Liukkonen ym. 2006, 98–99.)

Motivaatio riippuu hyvin monista asioista. Yksilöllä itsellään on suurimmaksi osaksi omat motivaationsa ainekset. Kuitenkin liian vaikeat tai liian vähäpätöiset työtehtävät voivat heikentää motivaatiota, samoin yrityksen tai organisaation kulttuuri ja ilmapiiri voivat vaikuttaa motivaation negatiivisesti ja lisäksi liian pieni palkka voi vähentää motivaatiota. (Viitala 2002, 162.)

Urakäsite mielletään usein työssä etenemiseen. Monet työtehtävät eivät kuitenkaan tarjoa etenemisen mahdollisuuksia, jolloin ura voidaan mieltää sarjaksi työkokemuk-

sia, joita työntekijälle ajan mittaan kertyy. Pekka Ruohotie kuvaa Motivaatio, tahto ja oppiminen (1998) kirjassaan Brousseau'n tutkijaryhmän vuonna 1996 kehittämää mallia urakäsityksestä. Mallin neljä eri urakäsitettä ovat lineaarinen-, asiantuntija-, spiraalinen- ja siirtymäuramalli. Linearisessa uramallissa työntekijä pyrkii etenemään hierarkkisesti korkeampaan asemaan työssään. Asiantuntija uramallissa henkilö keskittyy kehittämään tietojaan ja taitojaan pitkäjänteisesti. Näin ollen hän on pitkään sitoutunut omalle alalleen. Spiraalisessa urakäsityksessä suuretkin ammattialan tai koulutuksen muutokset ovat mahdollisia. Henkilö tekee muutoksia urakehitykseen usein noin 7-10 vuoden sykleissä hyödyntäen aiemmin opittuja tietoja ja taitoja. Siirtymäuramallin omaksuneet ihmiset eivät katso itsellään olevan välttämättä vahvaa urakehitystä, vaan hakevat työltään usein vaihtelua ja uusia kokemuksia. Ammattialan tai koulutuksen vaihtelevaisuus on näin ollen usein radikaalia ja muutokset tapahtuvat muita uramalleja nopeammin. (Ruohotie 1998, 101–103.)

Yhteistä kaikille uramalleille on halu suoriutua haastavista tehtävistä. Ruohotien mukaan onnistumiset työssä vauhdittavat positiivista urakehitystä ja synnyttävät psykologisen menestymisen syklin. Tavoitteiden saavuttaminen luo ihmiselle onnistumisen ja menestymisen tunteen. Tätä sykliä tukee kannustavan työyhteisön antama arvostus, jolloin myös työntekijän ammatillinen identiteetti vahvistuu. Nämä sisäiset palkkiot puolestaan lujittavat sidonnaisuutta työhön ja ohjaavat myöhempiä tavoitevalintoja. (Emt. 101–103.)



KUVIO 3. Psykologisen menestymisen sykli (Hall 1990) (Ruohotie 1998, 103.)

Henkilöstön työtyytyväisyyden tärkeimpiä edellytyksiä on, että työn sisältö vastaa odotuksia. Työmotivaation kannalta on tärkeää, että henkilö pystyy vaikuttamaan työhönsä, työympäristöönsä ja yrityksen toimintaan. Työpaikan yleisellä ilmapiirillä on myös vaikutusta yksilön työtyytyväisyyteen ja se vaikuttaa myös työn tuloksiin. (Juuti 1992, 250–251.)

## **2.2 Motivaatio ja palkitseminen**

Motivaatioteorioiden mukaan ihminen motivoituu palkkioista, jotka ovat sisäisiä tunteuksia tai ulkoisia tunnustuksia. Näitä on kuvattu eri nimillä myös niiden keston perusteella. Esimerkiksi tilannemotivaatio kuvaa vahvasti tilannesidonnaisiin tekijöihin liittyviä palkkioita, joita ihminen tavoittelee. Nämä voivat olla lyhytkestoisia ja liittyä esimerkiksi eri elämäntilanteisiin. Toisaalta motivaatiota on kuvattu myös yksilölliseltä kannalta, jolloin motivaatiotekijät ovat pysyväisempiä. Yksilölliset yleismotivaatiotekijät säilyvät usein jopa läpi elämän muuttumattomina. (Viitala 2002, 253.)

### **2.2.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio**

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäiset motivaatiotekijät nousevat ihmisestä itsestään ja siihen vaikuttimena voi olla myös työ. Motivaatio on siis sisäisesti välittynyt ja se liittyy ylimmän asteen tarpeiden tyydytykseen, kuten itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tyydytykseen. Ulkoinen motivaatio tulee ympäristössä olevista kannustimista. Ne esiintyvät myös yleensä esineiden ja tilanteiden muodossa, kuten esimerkiksi rahana tai arvostuksena. Ulkoiset palkkiot ovat usein kestoaltaan lyhytaikaisia, kun taas sisäiset palkkiot ovat kestoaltaan pitkäaikaisia ja niistä voi tulla pysyvämmän motivaation lähde. (Ruohotie & Honka 1999, 14–15, 45–46.)

Viitalan (2002) mukaan sisäinen motivaatio muodostuu työstä tai aikaansaannoksista, joiden suorittamisesta tai saavuttamisesta ihminen kokee tyydytystä ja tyytyväisyyttä. Voimakkaasti sisäisesti motivoitunut ihminen ei välttämättä edes piittaa ulkoisista tunnustuksista. Tämä on yleistä esimerkiksi harrastuksiin verrattavissa asioissa, joissa yksilö pääsee toteuttamaan itseään. (Viitala 2002, 153.)

Ulkoiset motivaatio puolestaan perustuu siihen, että suorituksesta tai työstä odotetaan palkkiota. Ulkoisia palkkioita voi olla esimerkiksi palkka tai muu taloudellinen hyöty, arvostus tai turvallisuus. Mitä merkittävämpänä ihminen kokee palkkiot, sitä motivoituneemmin hän tekee työtä sen saavuttamiseksi. Ulkoisten palkkioiden merkitys korostuu erityisesti rutiininomaisissa ja mielenkiinnottomissa tehtävissä. (Emt. 2002, 154.)

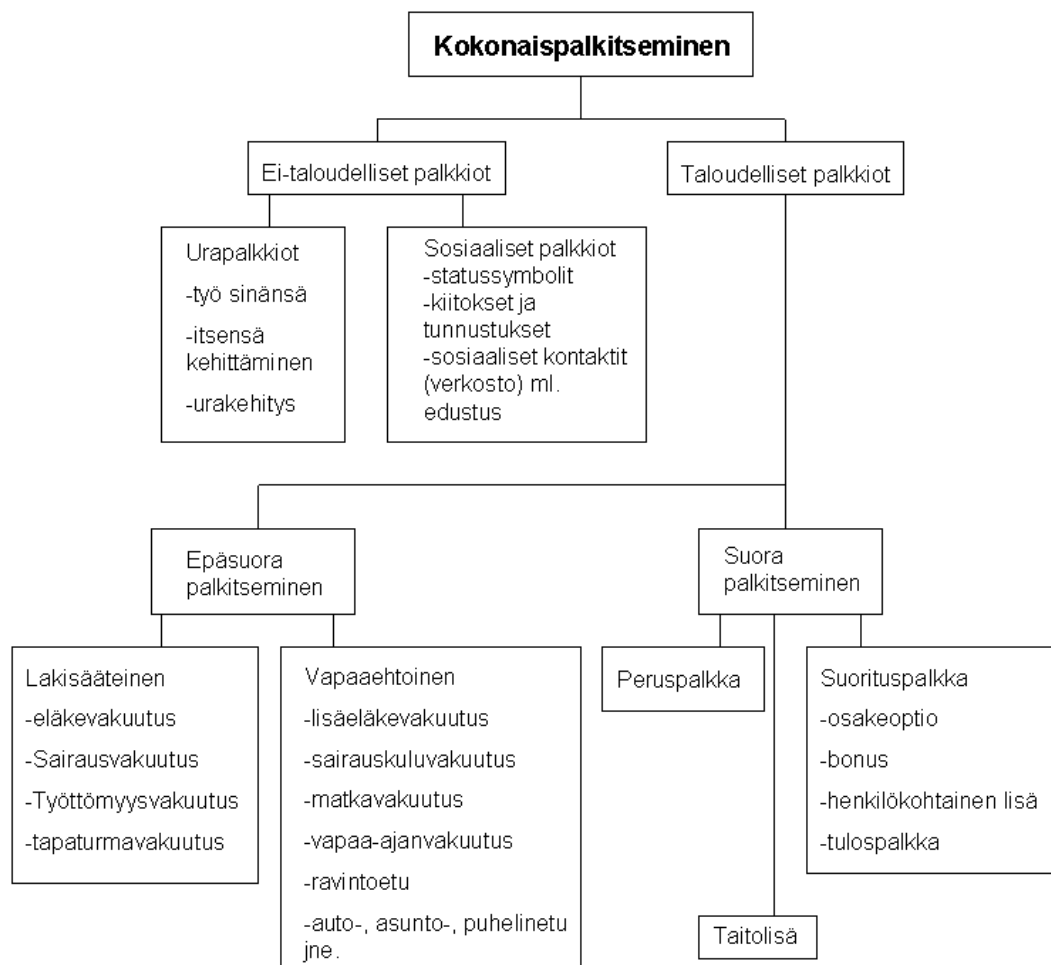
Sisäisten palkitsemisjärjestelmien luominen ja kehittäminen on nykyisten organisaatioiden keskeisimpiä haasteita. Toimivien sisäisten palkitsemisjärjestelmien puuttuminen on yksi todennäköisimmistä syistä työpaikan vaihtamiseen. Kyvykkäillä työntekijöillä on nykyään aiempaa enemmän valinnan vapauksia työpaikan suhteen. Tästä johtuen jatkuva henkilöstön rekryointitarve on noussut yhdeksi rasitteeksi yrityksissä. Toimiva sisäinen palkitsemien onkin yksi tärkeimmistä keinoista hyvien työntekijöiden sitouttamisessa työyhteisöön. Myös työskentelytapojen kehittämiseen tulisi panostaa entistä enemmän. Yksi merkittävä sisäinen palkinto syntyykin työntekijöille ihmisten välisistä suhteista ja erityisesti tilanteista, joissa autetaan toinen toistaan. Suurien haasteiden voittaminen yhdessä sitouttaa ja palkitsee sisäisesti erittäin voimakkaasti. (Liukkonen 2005, 130–131.)

Ulkoisiin motivointikeinoihin on panostettu jo pitkään, mutta niiden kehittäminen tuottaa yhä vähemmän uutta hyötyä yrityksissä. Nykyään paljon pinnalla olleiden palkankorostusten vaikutuksistaakaan ei olla yksimielisiä. Toki ulkoisista palkitsemiskeinoista, jotka nousevat työntekijöiltä itseltään, voidaan arvella olevan pidempikestoista hyötyä. Tällaisia ovat muun muassa joustava työaika, joustava työpaikka, lastenhoitopalvelut, kotisiivouspalvelut, omaisvanhusten hoitopalvelut, työaikapankki tai sapattivapaat. (Emt. 130.)

### **2.3 Taloudelliset ja ei-taloudelliset motivaatiotekijät**

Palkitseminen jaetaan yleensä kahteen osaan. Puhutaan taloudellisista palkitsemiskeinoista ja ei-taloudellisista. Ei-taloudellisiksi palkitsemiskeinoiksi luokitellaan lähinnä uraan ja sosiaalisiin seikkoihin liittyvät palkitsemiskeinot. (Kauhanen 2000, 103.)

Taloudellinen palkitseminen ulkoisena motiivina kuuluu työhön, eikä se sinänsä laske kenenkään motivaatiota. Taloudelliset asiat ainoina motiiveina voivat toki muodostua ongelmaksi, jos rahasta tulee kontrolloiva tekijä ja rahan saamisesta tulee ainoa syy työn tekemiseen. Taloudelliset ja ei-taloudelliset motiivit tulee pitää tasapainossa, sillä harva tekee töitä vain sisäisten syiden takia, ja harva jatkaisi työntekoa, jos palkka poistettaisiin. (Liukkonen ym. 2006, 117.) Yrityksen palkkopolitiikan tulisi henkilöstöpolitiikan osana tukea henkilöstön kehittymismahdollisuuksia. (Gustafsson & Jokinen 1997, 123).



KUVIO 4. Kokonaispalkitseminen (Kauhanen 2000, 104.)

### 2.3.1 Taloudellinen palkitseminen

Taloudellinen palkitseminen jaetaan kahteen pääryhmään: suoraan palkitsemiseen, jolla tarkoitetaan rahaa, ja epäsuoraan palkitsemiseen, joka koostuu eduista, joilla on jonkinlainen taloudellinen arvo. Edut voivat olla lakisääteisiä, kuten sosiaaliturva-

etuudet, sairausvakuutus ja työeläke, tai vapaaehtoisia, kuten lisävakuutukset, autoetu, ateriaetu ja puhelinetu. (Kauhanen 2000, 103.)

Taloudellisen palkitsemisen tarkoitus on muun muassa houkuttaa potentiaalisia työnhakijoita ja pitää nykyiset hyvät työntekijät yrityksen palveluksessa. Samalla tarkoitus on motivoida henkilökuntaa ja pitää heidät tyytyväisinä ja motivoituneina. Kun motivaatio on kunnossa, on organisaation helpompi saavuttaa strategisia tavoitteitaan. (Emt. 105.)

Tulospalkka on perinteisiä palkkaustapoja täydentävä tapa maksaa korvaus tehdystä työstä. Tulospalkkiot perustuvat yleensä yrityksen tavoitteisiin, ja palkkioita maksetaan yrityksen menestystekijöiden perusteella. Tarkoitus on asettaa henkilöstölle selkeät tavoitteet ja niihin pääsemiseen sidotaan hyvin yksiselitteiset palkkiot. Järjestelmän tarkoituksena on ohjata tulosalueen kehittymistä, joten palkkiota ei pääsääntöisesti makseta olemassa olevan tilan pysymisestä, vaan toiminnan tai tuloksen kehittymisestä. (Gustafsson & Jokinen 1997, 108–109.)

### **2.3.2 Ei taloudellinen palkitseminen**

Ei taloudellisten palkitsemistapojen tarkoittaa lähinnä työuraan ja sosiaalisiin palkkioihin liittyviä palkitsemiskeinoja. (Kauhanen 2000, 129). Palkitsemalla voidaan kannustaa tarvittavan osaamisen kehittämiseen. Kysymys on tällöin laajasta osaamisen johtamisesta, osaamistavoitteiden asettamisesta ja mahdollisesta palkkioiden ja uralla etenemisen kytkemisestä tavoitteiden saavuttamiseen. Kehittymisen mahdollisuudet, ja sen myötä avautuvat työ- ja uramahdollisuudet ovat nykyisin monille tärkeimpiä palkitsemistapoja. (Hakonen ym. 2005, 63.) Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet ovat myös tehokkaita palkitsemistapoja. Näihin esimies voi omilla toimillaan eniten vaikuttaa. Tyypillisesti ihmiset nimenomaan toivovat ihannetyöltään sitä, että he voivat itse vaikuttaa asioihin, kuten työaikoihin tai työn suoritusjärjestykseen. Tämä taas omalta osaltaan nostaa yrityksen työtyytyväisyyttä. (Emt. 229–230.) Arvostus ja palaute ovat oleellinen osa kaikkia palkitsemistapoja. Arvostuksen puutetta on vaikea korvata suurellakaan rahalla. Arvostavan kohtelun ja oikeudenmukaisuuden on todettu parantavan hyvinvointia ja työssä suoriutumista. (Emt. 237–238.)



## 2.4 Palkitseminen ja sitoutuminen

Palkitsemisen kokonaisuus vaikuttaa voimakkaasti siihen, miten organisaatio kykenee houkuttelemaan halutunlaista henkilöstöä ja saa sen pysymään. Kysymys ei kuitenkaan ole yksin palkitsemisesta vaan myös tarjolla olevat tulevaisuuden näkymät vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen. Juuri huoli ammattitaitoisesta työvoimasta saa monesti johdon kiinnostumaan henkilöstön palkitsemisesta. (Hakonen ym. 2005, 57.)

Palkitseminen on yksi keino houkutella uusia työntekijöitä ja pitää nykyiset työntekijät tyytyväisinä. Eri asiat vaikuttavat eri ihmisten sitoutumiseen. Joillekin raha ja taloudelliset edut ovat syy organisaatiossa pysymiseen, mutta monesti työn sisältö, tapa toimia ja kehittymismahdollisuudet ovat ratkaisevia tekijöitä sitoutumisen kannalta. N.J. Allen ja J.P. Morgan tutkivat 1990-luvun alussa sitoutumista työhön. Heidän mukaansa työelämässä voidaan sitoutua kolmeen eri asiaan: työhön, uraan ja organisaatioon. Jotkut pysyvät työssään, koska se on mielenkiintoista ja sen tekeminen tuntuu hyvältä. Toisilla taas ei ole muita työpaikkavaihtoehtoja ja he jäävät organisaatioon säännöllisen palkan takia, joka on parempi vaihtoehto kuin olla kokonaan ilman palkkaa. Jotkut taas eivät voi kuvitella muuta työpaikkaa, koska työtä on mahdollisesti tehty samassa organisaatiossa jo sukupolvien ajan. Tehokkaimmillaan työntekijä on kuitenkin silloin, kun hän on sitoutunut tunteella organisaatioon. (Rantamäki ym. 2006, 35.)

Viitalan (2002) mukaan sitoutuminen näkyy kolmena piirteenä yksilön käyttäytymisessä. Ensinnäkin se näkyy siinä, miten paljon henkilö on valmis tekemään yrityksen hyväksi asioita, jotka ylittävät hänen tavalliset työtehtävänsä. Toiseksi sitoutuminen merkitsee hänen mukaansa yrityksen tavoitteiden ja arvojen hyväksymistä ja halukkuutta ponnistella niiden eteen. Kolmanneksi sitoutuminen ilmenee haluna säilyttää jäsenyys organisaatiossa. (Juuti 2002, 162.)

Ruhotien (1998) mukaan sitoutuminen viittaa siihen, miten tavoittelemisen arvoisena yksilö pitää kyseistä tavoitetta, ja miten merkittäväksi tai tärkeäksi hän kokee tavoitteen ja miten innokas hän on pitämään siitä kiinni huolimatta vastoinkäymisistä ja esteistä. (Ruhotie 1998, 55.)

## **3 TUTKIMUKSEN TAUSTAA**

### **3.1 Tutkimusmenetelmät**

Tutkimus toteutettiin määrällisenä eli kvantitatiivisena tutkimuksena. Määrällistä tutkimusta kutsutaan myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Sen avulla selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Aineiston keruussa käytetään yleensä standardoituja tutkimuslomakkeita, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Asioita kuvataan numeeristen suureiden avulla ja tuloksia voidaan havainnollistaa taulukoin ja kuvioin. (Heikkilä 2005, 16)

Tutkimus toteutettiin verkkokyselynä helmikuussa 2008. Kysely lähetettiin yhteensä 559 myynnin ammattilaiselle helmikuun 11.päivä. Muistutusviesti tutkimuksesta lähetettiin 19.2.2008 niille, joilta emme saaneet vastausta ensimmäisellä lähetykserralla.

### **3.2 Reliabiliteetti ja validiteetti**

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään yleensä käsitettä reliabiliteetti ja validiteetti. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa toistettavuutta mittaustuloksissa eli tutkimuksen tai mittauksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Hirsjärvi ym. 2000, 213.) Toinen tutkimuksen arvioinnissa käytetty käsite on validiteetti eli pätevyys. Validiteetti tarkoittaa tietojen pätevyyttä eli mitataanko sitä, mitä pitäisi mitata. (Mäkinen 2005, 49)

Tutkimuslomakkeen kysymykset laadittiin palkitsemisjärjestelmiä, palkitsemista ja motivaatiota käsittelevien lähdekirjojen perusteella. Tutkimuskysymysten laadinnassa hyödynsimme asiakkaana toimivan SMKJ ry:n tutkimus- ja koulutuspäällikkö Jouni Röksän ammattiosaamista. Tutkimustulosten avulla saimme kartoitettua mitä palkitsemisjärjestelmiä myyjillä on käytössä ja kuinka heitä palkitaan sekä kuinka motivoivia he ovat niiden johdosta.

Tutkimus on kokonaisotanta myyntityön johtavassa asemassa oleville henkilöille valituilla maakunnallisilla alueilla. Tehdyn tutkimuksen vastausprosentti on yhteensä 21% poistuman ollessa 79%. Näin ollen tutkimustuloksia voidaan pitää luotettavina, mutta vastauksista ei voida vetää huomattavia johtopäätöksiä.

Tutkimuksen otosjoukko on Keski-Suomen ja Oulun-seudun myynnin ammattilaiset. Tutkimuksesta on rajattu pois pääkaupunkiseutu, Turku ja Tampere, koska halusimme tutkia maakunnallisesti merkittäviä kasvualueita. Oulu on vuonna 2005 tehdyn tilaston perusteella väkiluvultaan maan toiseksi suurin kasvukeskus Espoon olleessa ensimmäinen. Jyväskylä sijoittuu samaisessa tilastossa kolmanneksi väkiluvun kasvua mitattaessa. (Jyväskylä 1996–2005 graafeina 2005).

### 3.3 Taustamuuttajat

#### Sukupuoli

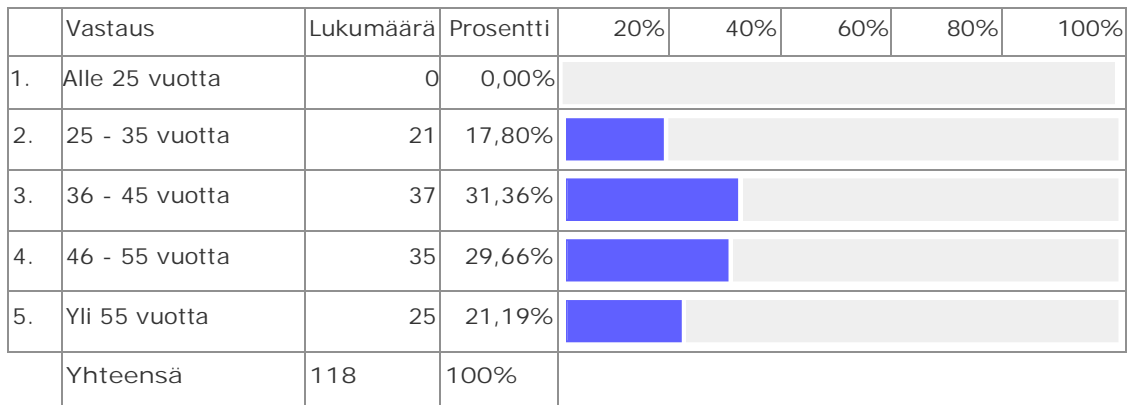
Myynnin ja markkinoinnin ammattilaisille tehtyyn tutkimukseen osallistui yhteensä 118 henkilöä. Vastaajista suurin osa on miehiä, 94 (81,03 %). Naisia vastaajista on 22 (18,97 %). Vastaajista kaksi ei ilmoittanut sukupuoltaan.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Nainen	22	18,97%					
2.	Mies	94	81,03%					
	Yhteensä	116	100%					

KUVIO 5. Vastaajien sukupuoli

#### Ikäryhmä

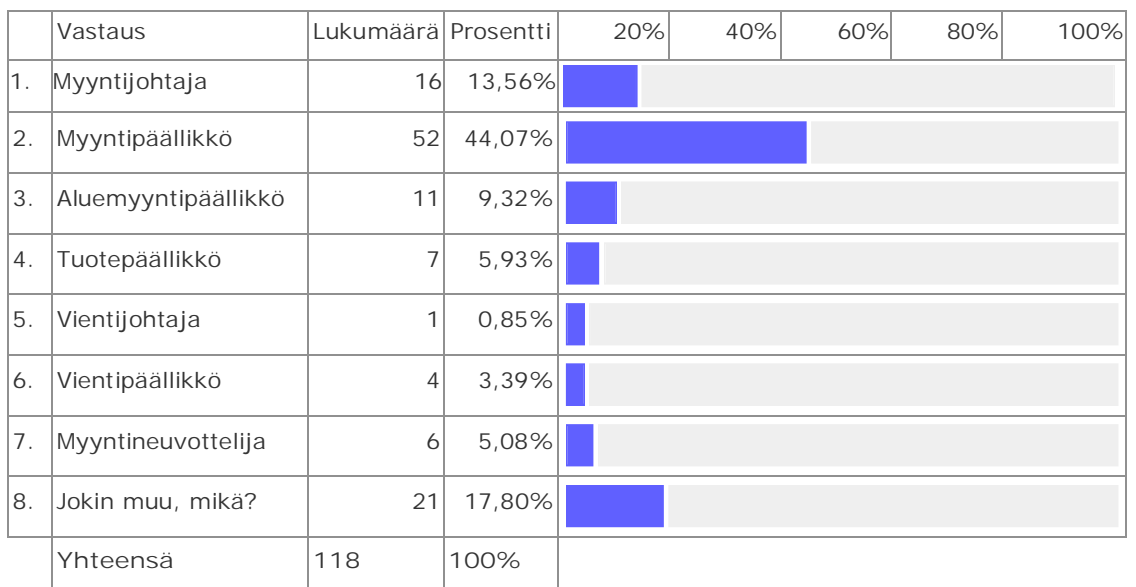
Tutkimukseen vastanneista kaikki ovat yli 25 vuotiaita. Suurimmaksi ikäryhmäksi nousi 36–45 vuotiaat, joita vastanneista on 37 (31,36 %) henkilöä. Tutkimukseen osallistui lähes saman verran 35 (29,66 %) henkeä ikäryhmästä 46–55 vuotta. Yli 55 vuotiaita on 25 (21,19 %) henkeä ja 25–35 vuotiaita vastaajia on 21 (17,80 %) henkeä.



KUVIO 6. Vastaajien ikäryhmä

### Työtehtävä


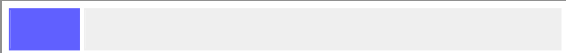
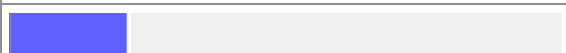

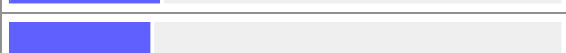
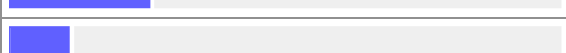
Tutkimukseen osallistuneista myyntihenkilöistä lähes kaikki toimivat myynnin esimiestehtävissä. Vastaajista myyntipäälliköitä on suurin osa, yhteensä 52 (44,07 %) henkeä. Seuraavaksi eniten on myynninjohtajia, joita vastaajista on 16 (13,56 %) henkeä. Aluemyyntipäälliköitä on 11 (9,32 %) vastaajaa. Muut 39 (33,05 %) vastaajaa jakaantuvat tasaisesti eri myynnin nimikkeisiin. Liitteessä 1 on listattuna annettujen vastausvaihtoehtojen ulkopuoliset työnimikkeet.



KUVIO 7. Vastaajien työtehtävä

### Työkokemus myyntityössä

Vastaaajista yli 60 % on toiminut myyntityössä vähintään 10 vuotta. Näistä suurimmalla osalla on työkokemusta 11 – 20 vuotta. Kysymykseen vastanneista 117:sta vain kahdella on työkokemusta myyntityöstä alle vuoden ja viidellätoista 1-5 vuotta. Tutkimukseen vastanneiden pitkä työkokemus voidaan katsoa rinnastettavaksi vastanneiden esimies tai päällikkötason työtehtäviin (ks. kuvio 7).

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Alle vuoden	2	1,71%					
2.	1 - 5 vuotta	15	12,82%					
3.	6 - 10 vuotta	25	21,37%					
4.	11 - 20 vuotta	32	27,35%					
5.	21 - 30 vuotta	30	25,64%					
6.	Yli 31	13	11,11%					
	Yhteensä	117	100%					

KUVIO 8. Vastaaajien työkokemus myyntityössä

### Yrityksen toimiala

Suurin osa vastanneista 49 (41,88 %) myyntityönammattilaisesta toimi teollisuuden alalla. Palveluala, johon rinnastettiin esimerkiksi ict, pankki, vakuutus ja matkailu, sai toiseksi eniten vastauksia 29 (24,79 %) kappaletta. Tukku- tai vähittäiskauppa sai 18 (15,38 %) kappaletta vastauksista. Muut vastausvaihtoehtojen ulkopuoliset vastaukset on listattuna liitteessä 2.

Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1. Teollisuus	49	41,88%					
2. Tukku- tai vähittäiskauppa	18	15,38%					
3. Palveluala (ict, pankki, vakuutus, matkailu yms.)	29	24,79%					
4. Jokin muu, mikä	21	17,95%					
Yhteensä	117	100%					

KUVIO 9. Vastaajien yrityksen toimiala

**Yrityksen henkilömäärä**

Tutkimukseen vastannasta yli puolet on töissä vähintään 100 henkilöä työllistävissä yrityksissä. Näistä 28 (23,93 %) henkeä työskentelee yli 500 henkilön yrityksissä.

Vastanneista vain 6 (5,13 %) on töissä alle 20 hengen yrityksessä.

Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1. alle 20	6	5,13%					
2. 21-50	19	16,24%					
3. 51-100	24	20,51%					
4. 101-250	28	23,93%					
5. 251-500	12	10,26%					
6. yli 500 henkilöä	28	23,93%					
Yhteensä	117	100%					

KUVIO 10. Vastaajien yrityksen henkilömäärä

## Yrityksen toimipiste

Tutkimukseen vastanneiden henkilöiden yrityksen toimipiste on pääosin joko Keski-Suomessa; 63 (53,39 %) vastausta, tai Oulunseudulta, josta vastauksia on 42 (35,59 %) kappaletta. Muut vastaukset on esitetty liitteessä 3. Näitä vastauksia ei ole huomioitu tehdyissä ristiinarvioinneissa, joissa ne olisivat voineet väärentää alueellisten erojen vertailua.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Oulunseudulla	42	35,59%					
2.	Keski-Suomessa	63	53,39%					
3.	Muualla, missä	13	11,02%					
	Yhteensä	118	100%					

KUVIO 11. Vastaaajien yrityksen toimipiste

## 3.4 Vastaaajien motivaatioperusta

Tutkimuksessa kysytyillä väittämillä halusimme selvittää vastaajien mielipiteitä palkitsemisesta motivaatiota lisäävänä tekijänä. Vastausvaihtoehtoja jokaiseen väittämään oli neljä kappaletta: ”täysin samaa mieltä”, ”jokseenkin samaa mieltä”, ”jokseenkin eri mieltä” ja ”täysin eri mieltä”. Jos vastaukseksi tuli ”jokseenkin eri mieltä” tai ”täysin eri mieltä”, pyysimme vastaajia perustelemaan lyhyesti mielipiteensä. Arvotimme vastausvaihtoehdot yhdestä neljään, jotta pystyimme mittaamaan vastauksien keskiarvoja, luvun neljä ollen ”täysin samaa mieltä” ja luvun yksi ollen ”täysin eri mieltä”. Suurimman keskiarvon saivat väittämät ”olen motivoitunut työhöni” (avg: 3,42) ja ”olen sitoutunut yrityksen toimintaan” (avg: 3,58). Pienimmän keskiarvon taas sai kohta ”olen sitoutunut yrityksen toimintaan palkitsemisjärjestelmän myötä” (avg: 2,42). Hieman kolmosen keskiarvon molemmiin puolin taas sijoittuivat väittämät ”palkitsemisjärjestelmä lisää motivaatiani työhöni” (avg: 3,03), ”minusta tämänhetkinen palkitsemisjärjestelmä on toimiva” (avg: 2,60) ja ”palkitsemisjärjestelmät ovat tasa-arvoisia” (avg: 2,69).

Tuloksista on siis havaittavissa, että vastaajat ovat motivoituneita ja sitoutuneita työhönsä, mutta eivät koe, että sitoutuminen yrityksen toimintaan tulee palkitsemisjärjestelmän myötä, myöskään tämän hetkistä palkitsemisjärjestelmää vastaajat eivät pitäneet täysin toimivana.

					Yhteensä
	Täysin samaa mieltä (Arvo: 4)	Jokseenkin samaa mieltä (Arvo: 3)	Jokseenkin eri mieltä (Arvo: 2)	Täysin eri mieltä (Arvo: 1)	
Olen motivoitunut työhöni (avg: 3,42)					100 %
Palkitsemisjärjestelmä lisää motivaatiotani työhöni (avg: 3,03)					100 %
Minusta tämänhetkinen palkitsemisjärjestelmä on toimiva (avg: 2,60)					100 %
Olen sitoutunut yrityksen toimintaan (avg: 3,58)					100 %
Olen sitoutunut yrityksen toimintaan palkitsemisjärjestelmän myötä (avg: 2,42)					100 %
Palkitsemisjärjestelmät ovat tasa-arvoisia (avg: 2,69)					100 %
Yhteensä	33 %	41 %	16 %	10 %	

#### KUVIO 12. Väittämiä palkitsemisjärjestelmistä motivaatioon liittyvinä tekijöinä

Vastaajia pyydettiin perustelemaan lyhyesti, mikäli he vastasivat ”jokseenkin eri mieltä” tai ”täysin eri mieltä”. Avoimilla vastauksilla haluttiin selvittää, mitkä asiat vastaajat kokivat negatiivisena, tai mistä tyytymättömyys tai mahdolliset ongelman heidän mielestään johtuvat. Kaikki avoimet vastaukset löytyvät liitteestä 4.

#### **Väittämä: ”Olen motivoitunut työhöni”**

Lähtökohtaisesti taulukosta nähtävät tulokset olivat hyviä (avg:3,42) Kuitenkin huonoa työmotivaatiota perusteltiin työn mielekkyydellä ja palkitsemisen eriarvoisuudella. Lähes puolesta avoimista vastauksista kävi ilmi, että taloudelliset motivaatiotekijät eivät ole kunnossa. Loput taas olivat sitä mieltä, että vika on yrityksen hengessä ja



työilmapiirissä. Vaikka monesti myyntityö mielletäänkin yksilökeskeiseksi työksi, firman yhteishenkeä haluttaisiin parantaa. Vastaaajien kommentteja:

*”Työn tulosta ei huomioida palkitsemalla, eikä muulla tavoin. On aivan sama tekeekö jotakin tai ei tee mitään.”*

*”sama palkka tekipä töitä paljon tai vähän”*

*”Firman ’henki’ ei ole hyvä.”*

*”työ vaihtelevaa. Asiakkaat piristävät, työilmapiiri kuitenkin masentava”*

### **Väittämä: ”Palkitsemisjärjestelmä lisää motivaatiotani työhöni”**

Monet vastauksista koskevat tuloksien mittausta tai tavoitteiden asettamista. Tavoitteet koetaan kohtuuttomiksi ja ulkoapäin asetetuiksi, sekä mitattavat asiat koetaan epäselviksi. Vaikutusmahdollisuudet palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen koettiin yleisesti pieniksi. Myös mittareita vastaajat pitivät liian korkeita, joten niitä ei koeta motivoivina. Näin muutama vastaaja totesi:

*”Ei perustu päivittäiseen työskentelyyn”*

*”Bonuksen laskentaperusteet eivät ole selkeitä.”*

*”Aivan yhden tekevää myynkö paljon tai en yhtään.”*

*”omat vaikutusmahdollisuudet pienet”*

### **Väittämä: ”Minusta tämänhetkinen palkitsemisjärjestelmä on toimiva”**

Monet vastaajista kokivat ongelmia palkitsemisjärjestelmän toimivuudessa, ja useat ilmoittivat kunnon palkitsemisjärjestelmän puuttuvan kokonaan. Useat kokivat motivaation puutetta, koska heidän mielestään on epäselvää mistä palkitaan ja millä perusteilla. Monet jopa ilmoittivat palkitsemisen tapahtuvan kaikille tasapuolisesti, riippumatta siitä paljonko yksilöt ovat tehneet tuloksekasta työtä. Tämän vuoksi vähemmän myyneet saavat saman palkinnon kuin aktiiviset myyjät ja tämä vähentää motivaatiota työhön. Vastaaajien kommentteja:

*”tulospalkkioon lisää porkkanaa niille ketkä saavuttaa tavoitteet, eli lisää portaita”*

*”Ei tule henkilökohtaisen työpanoksen johdosta vaan kolektiivisesti yrityksen onnistumisesta. ”Siksi ne jotka tekee paljon töitä onnistumisen eteen ei saa siitä samaa hyötyä kun ne jotka on vähemmän aktiivisia työssään.”*

*”myyntityötä tekeviä ei erikseen palkita, vaan palkkio on sama kaikille toimipaikan työntekijöille, ja määräytyy tehtyjen työtuntien mukaan, myyntityötä tekevillä tulospalkkio voi useinkin jäädä pienemmäksi kuin muilla.”*

*”Kiinteä palkka, joka on joskus määritelty koulutusperustein. Kokemus ja työn tuloksellisuus ei merkitse mitään.”*

*”Ei ole toimivaa palkitsemisjärjestelmää”*

### **Väittämä: ”Olen sitoutunut yrityksen toimintaan”**

Kysymys sai yleisesti parhaan arvosanan (avg: 3,58). Kuitenkin ne jotka ilmoittivat, että eivät ole toimintaan sitoutuneita kokivat, että ongelmat ovat muualla kuin itse palkitsemisjärjestelmissä. Muun muassa johtoa ja yrityksen yhteishenkeä kritisoitiin. Johtopäätöksenä voidaan pitää sitä, että palkitsemisjärjestelmä ei niinkään vaikuttaisi yksilön sitoutumiseen organisaatioon. Vastaajien kommentteja:

*”Tunnen sympatiaa sen verran, että olen työssäni kuitenkin lähes asiallinen.”*

*”8 vuotta talossa”*

*”johto ei nauti luottamustani”*

*”aikaisemmin olin sitoutunut ja yhteishenki oli hyvä. nyt on henkilökohtaiset budjetit ja sota valmis”*

### **Väittämä: ”Olen sitoutunut yrityksen toimintaan palkitsemisjärjestelmän myötä”**

Tämän kysymyksen vastaukset yleisesti tuntuivat tukevan edellisen kysymyksen vastauksia. Vastaajat kokivat, että palkitseminen itsessään ei lisää sitoutumista yritykseen. Rahaa ei pidetty pääasiana, vaan yrityksen kokonaisuutta ja henkeä korostettiin. Näin muutama vastaajista kommentoi:

*”Olen sitoutunut yritykseen kokonaisuuden kannalta”*

*”palkitseminen ei lisää sitoutumista”*

*”Arvostus tärkeä”*

*”yrityksessä kiva olla töissä muutenkin”*

*”raha ei ole kaikki”*

### **Väittämä: ”Palkitsemisjärjestelmät ovat tasa-arvoisia”**

Vastaajat kokivat eniten ongelmia ilmenevän palkitsemisen perusteissa. Kuten jo edellisissä vastauksissa tuli ilmi, palkitseminen ei jakaannu tasaisesti tehdystä työstä. Varsinaisia syitä palkitsemisjärjestelmän epätasa-arvoisuudesta ei kuitenkaan juurikaan ilmoitettu, vastaajat ilmoittivat vain tyytymättömyytensä nykyiseen järjestelmään.

Vastaajien kommentteja:

*”Hyvää myyntiä ei erikseen palkita”*

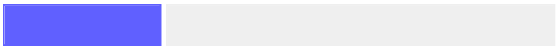

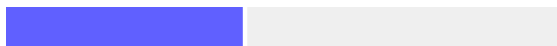
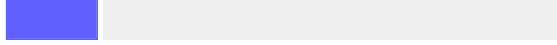
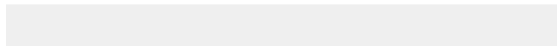
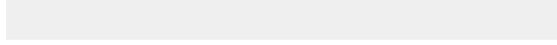
*”Kaikki palkitaan kohtuullisesti”*

*”asiakkaita ei voi jakaa tasaisesti, joten palkitsemisjärjestelmästäkään ei saa tasa-arvoista”*

## **4 TUTKIMUKSEN TULOKSET**

### **4.1 Palkkausjärjestelmät**

Palkkausjärjestelmistä kysyttäessä ilmeni, että eniten käytössä oleva järjestelmä on kiinteä palkka, johon lisänä maksetaan bonus. Bonuksella tässä tapauksessa tarkoitetaan yrityksen tuloksesta maksettua palkan lisää. Jopa 51 vastaajaa (43,22 %) ilmoitti tämän palkkausjärjestelmän olevan heidän yrityksessään käytössä. Toiseksi eniten vastauksia (28,81 %) tuli kiinteään palkkaan. Merkittävintä oli kuitenkin huomata, että pelkästään provisiopalkkaa tai bruttoprovisiota ei vastaajien yrityksissä ollut yhdessäkään käytössä.

Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
	N = 128						
1. Kiinteä palkka	34	28,81%					
2. Kiinteä palkka + provi- sio (provisio = oman myyntituloksen henki- lökotainen palkan lisä)	23	19,49%					
3. Kiinteä palkka + bonus (bonus = yrityksen tuloksesta maksettu palkan lisä)	51	43,22%					
4. Kiinteä palkka + provi- sio + bonus	20	16,95%					
5. Provisio	0	0,00%					
6. Bruttoprovisio (km- korvaukset ja päivära- hat vähennetään pro- visiosta ennen pro- viokorvauksen mak- samista)	0	0,00%					
Yhteensä							

KUVIO 13. Käytössä olevat palkkausjärjestelmät

## 4.2 Palkitsemistavat

Palkitsemistapoja kysyttäessä haluttiin selvittää mitkä ovat yleisimmät yrityksissä käytettävät palkitsemistavat. Vastajat saivat halutessaan valita useamman vaihtoehdon. Samalla haluttiin selvittää mitkä ovat vastaajien mielestä kolme motivoivinta palkitsemistapaa. Eniten käytössä olevaksi palkitsemistavaksi osoittautui tulospalkka, 74,34%. Yli 70% vastaajista piti tulospalkkaa myös kaikkein motivoivimpana palkitsemistapana. Myös ylimääräinen loma ja kehittämis- ja koulutusmahdollisuudet koettiin motivoivimpina. Rahallinen palkitseminen siis osoittautui yleisimmäksi palkitsemisen muodoksi ja se korostui myös motivoivimpana vaihtoehtona. Liitteessä 5 on

listattuna annetut avoimet vastaukset yrityksissä käytetyistä palkitsemistavoista. Motivoivimmista palkitsemistavoista annetut avoimet vastaukset löytyvät liitteestä 6.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
		N = 464						
1.	Tulospalkka	84	74,34%					
2.	Autoetu	62	54,87%					
3.	Lisäeläke-etu	12	10,62%					
4.	Asuntoetu	1	0,88%					
5.	Ylimääräinen loma	12	10,62%					
6.	Omistajuus	11	9,73%					
7.	Aloitepalkkiot	39	34,51%					
8.	Työsuhteen pysyvyys	36	31,86%					
9.	Työajanjärjestelyt	46	40,71%					
10.	Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet	46	40,71%					
11.	Arvostus ja palaute	44	38,94%					
12.	Kehittymis- ja koulutusmahdollisuudet	60	53,10%					
13.	Jokin muu, mikä	11	9,73%					
	Yhteensä							

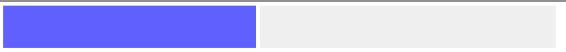

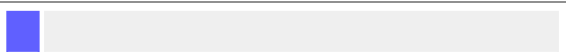


KUVIO 14. Käytössä olevia palkitsemistapoja

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
		N = 340						
1.	Tulospalkka	83	70,34%					
2.	Autoetu	18	15,25%					
3.	Lisäeläke-etu	30	25,42%					
4.	Asuntoetu	0	0,00%					
5.	Ylimääräinen loma	49	41,53%					
6.	Omistajuus	21	17,80%					
7.	Aloitepalkkiot	4	3,39%					
8.	Työsuhteen pysyvyys	23	19,49%					
9.	Työajanjärjestelyt	16	13,56%					
10.	Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet	20	16,95%					
11.	Arvostus ja palaute	30	25,42%					
12.	Kehittymis- ja koulutusmahdollisuudet	42	35,59%					
13.	Jokin muu, mikä	4	3,39%					
	Yhteensä							


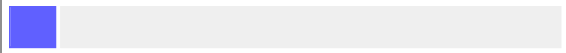
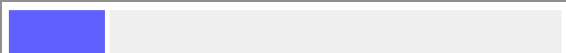

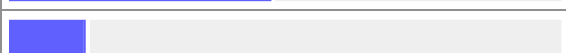
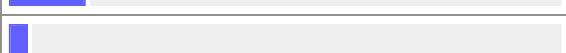
KUVIO 15. Vastaaajien mielestä motivoivimmat palkitsemistavat

### 4.3 Palkitsemisen perusteet

Seuraavilla kysymyksillä haluttiin tarkastella palkitsemisen perusteita yrityksissä, ja kuinka usein palkitsemista seurataan. Jälleen palkitsemisen perusteiksi nousivat taloudelliset tekijät: 60 % vastaajista ilmoitti palkitsemisen perustuvan myynnin katteeseen ja hieman yli 40 % ilmoitti arvonlisäverottoman myynnin olevan palkitsemisen peruste. Asiakaskäynnin ja tehdyt työtunnit eivät yleisesti nousseet palkitsemisen perusteeksi. Lähes 50 % vastaajista ilmoitti myös, että palkitsemiseen vaikuttavia perusteita seurataan yrityksessä kuukausittain. Vain alle 3 % ilmoitti, että seurantaa ei ole lainkaan. Kysymykseen annetut avoimet vastaukset löytyvät liitteestä 7.

Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
	N = 182						
1. Alvittomaan myyntiin	53	46,09%					
2. Myynnin katteeseen	69	60,00%					
3. Tehtyihin työtunteihin	7	6,09%					
4. Asiakaskäynteihin/- kontakteihin	18	15,65%					
5. Johonkin muuhun, mihin	35	30,43%					
Yhteensä							

KUVIO 16. Mihin palkitsemien yrityksissä perustuu

Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1. Kerran vuodessa	11	9,57%					
2. Puolivuositain	10	8,70%					
3. Neljännes vuosittain	20	17,39%					
4. Kuukausittain	55	47,83%					
5. Viikottain	16	13,91%					
6. Ei ollenkaan	3	2,61%					
Yhteensä	115	100%					

KUVIO 17. Kuinka usein yrityksissä seurataan palkittavia asioita

#### 4.4 Palkitsemisfrekvenssit

Tutkimuksessa kysyttiin myös kuinka usein yrityksessä palkitaan puhtaasti rahallisesti ja kuinka usein mahdollisesti muilla tavoin. Noin 40 % vastaajista ilmoitti taloudellisen palkitsemisen tapahtuvan kerran vuodessa. Noin 30 % vastaajista ilmoitti, että muilla tavoilla yrityksessä palkitaan myös kerran vuodessa. Lisäksi yli 42 % ilmoitti,

että muilla tavoilla kuin rahallisesti ei yrityksessä palkita ollenkaan. Kummassakaan tapauksessa ei myös ilmoitettu tapahtuvan viikoittaista palkitsemista.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Kerran vuodessa	47	40,17%					
2.	Puolivuositain	8	6,84%					
3.	Neljännes vuosittain	21	17,95%					
4.	Kuukausittain	25	21,37%					
5.	Viikoittain	0	0,00%					
6.	Ei ollenkaan	16	13,68%					
	Yhteensä	117	100%					

**KUVIO 18. Kuinka usein yrityksissä palkitaan työntekijöitä taloudellisesti**

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Kerran vuodessa	35	30,70%					
2.	Puolivuositain	11	9,65%					
3.	Neljännes vuosittain	12	10,53%					
4.	Kuukausittain	8	7,02%					
5.	Viikoittain	0	0,00%					
6.	Ei ollenkaan	48	42,11%					
	Yhteensä	114	100%					

**KUVIO 19. Kuinka usein yrityksissä palkitaan ei-taloudellisesti**



## 4.5 Rekrytointi ja sitouttaminen

Pyrimme myös selvittämään onko yrityksillä ollut haasteita osajien rekrytoinnissa ja sitouttamisessa yritykseen. 58,47 % vastaajista ilmoitti rekrytointi ongelmia olevan ”joskus”. Vain hieman alle 12 % ilmoitti että ongelmia rekrytoinnissa ei ole kohdattu. Samoin vain hieman yli 15 % ilmoitti ongelmia olevan usein.

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Usein	18	15,25%					
2.	Joskus	69	58,47%					
3.	Ei koskaan	14	11,86%					
4.	Ei osaa sanoa	17	14,41%					
	Yhteensä	118	100%					

KUVIO 20. Onko yritys kohdannut myynninosajien rekrytointiongelmia

## 4.6 Osajien sitouttaminen

Kysyimme myös mikä on suurin haaste myynnin osajien sitouttamisessa yritykseen. Halusimme tutkia heijastelevatko saadut vastaukset mahdollisia ongelmia yrityksen palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmissä, vai johtuvatko mahdolliset ongelmat jostakin muusta, kuten esimerkiksi johtamisongelmista, kannustuksen puutteesta, palautteen antamisesta tai saamisesta. Samalla tarkastelimme mistä motivaatio sitoutumiseen ja työssä pysymiseen vastaajien mielestä tulee, syntyykö motivaatio taloudellisesta kannustamisesta, vai jostakin muusta. Vastauksista suurin osa käsitteli tasapuolisesti ongelmia ja haasteita palkkauksessa, sekä yrityksen yleisessä ”hengessä”. Vaikka palkan ja palkitsemisen monet näkivät isona osana sitouttamista, nousivat enemmän esiin asiat yrityksen yleisessä viihtyvyydessä. Monet näkivät koulutuksen puutteen, huonon henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön olevan sitoutumisen este. Lisäksi toivottiin enemmän kannustamista ja mahdollisuutta osallistua ja vaikuttaa asioihin. Liitteestä 8

löytyy kaikki kysymykseen annetut vastaukset. Alla joitakin vastaajien antamia kommentteja:

*”Rekrytointi, koulutuksen puute”*

*”Kilpailukykyinen palkkaus, inhimilliset työajat.”*

*”Raha ja palaute”*

*”Töitä on aika paljon, joten siitä saatava korvaus on oltava riittävä, jotta työtä jaksaa tehdä. - Myyjiä pitää olla tarpeeksi ja töitä pitää jakaa jokaiselle myyjälle tasaisesti, jottei tule loppuunpalamisia eli burn outia. - Tarpeellinen koulutus.”*

*”ei ole toistaiseksi ongelmaa, kun pitää yrityksessä yllä hyvän meninigin, jossa kaikilla on kiva olla. Mielestäni se on erittäin hyvä sitouttaja.”*

*”Henkilöstöjohtaminen yrityksessämme on puutteellista johdon osalta. Tämä vaikuttaa työssä viihtymiseen sekä sitoutumiseen. Lisäksi bonuksen laskentaperusteet ovat tulkinnan varaisia, mikä aiheuttaa kitkaa johon päin.”*

***”ESIMIEHES EI YMMÄRRÄ MYNNISTÄ LÄHESKÄÄN TARPEEKSI EIKÄ ALASTA - EI NÄE KOKONAISUUKSIA !!!! HÄN EI OLE TIIMINVETÄJÄ, KANNUSTAJA ELI PÄIVITTÄISET KIKSIT ON ITSE HANKITTAVA”***

*”Se, että tulija kokee onnistumisia jo perehdytysvaiheessa, jotta innostuneisuus säilyy. Haasteena koen myös sen, että perehdytysvaihe on laaja ja vaativa, ja panostus työnantajan taholta merkittävä työntekijään. Tämän hetkessä kilpailutilanteessa on haaste pitää nämä osaajat talossa... Raha ei yksin ratkaise, vaan työilmapiiri, arvostus, vastuu.. Näitä asioita tulisi jatkuvasti kehittää ja taata uudelle osaajalle kehitysuunnitelma uralleen.”*

#### **4.7 Yhteenveto tuloksista**

Ristiintaulukoinnin avulla halusimme tutkia vastauksien eroavaisuuksia eri ikäryhmi-

en-, työkokemuksen-, yrityksen henkilömäärän ja eri alueiden välillä (ks. liite 9.) Vertasimme taustamuuttujia suhteessa muihin myyntityön palkitsemista, palkkausta ja motivaatiota koskeviin kysymyksiin. Ristiintaulukoimme vastaukset, mutta tuloksista ei ilmennyt selkeitä eroavaisuuksia. Kuitenkin voidaan todeta, että vastausten jakautuminen tasaisesti kertoo osittain alueiden-, toimintojen- ja käytäntöjen samankaltaisuudesta. Haettaessa eroavaisuuksia esimerkiksi eri alueiden välillä, olisi järkevää

tutkia pääkaupunkiseudun myyntityötä ja verrata tuloksia nyt saatuihin maakunnallisiin tuloksiin.

Tutkimustuloksista löytyi yhtymäkohtia teorian kanssa. Tuloksista on havaittavissa, että monissa yrityksissä on suunniteltu palkitsemista osaamisen kehittämisen näkökulmasta, kuten Hakonen ym. (2005) kirjassaan esittävät. Kehittymis- ja koulutusmahdollisuudet saivat kolmanneksi eniten vastauksia kysyttäessä käytössä olevia palkitsemistapoja. Monet vastaajista kokivat tämän myös hyvin motivoivaksi palkitsemistavaksi. Hakonen ym. (2005) kuvaavat, että kehitysmahdollisuuksien kautta työntekijällä on mahdollisuus uusiin työ- ja uravaihtoehtoihin. Viitalan (2002) puolestaan korostaa, että tätä kautta myös työn haastavuus kasvaa ja motivaatio työhön lisääntyy.

Tulosten perusteella myyntiorganisaatioissa yli 70 %:lla on ollut myynninosaajien rekrytointiongelmia usein tai joskus. Liukkosen (2005) mukaan rekrytointiongelma saattaa johtua sisäisten palkitsemisjärjestelmien puutteesta tai toimimattomuudesta. Hänen mukaansa myös työskentelytavat ja erityisesti työntekijöiden väliset suhteet ovat avain asemassa työntekijöiden sitoutumisessa yritykseen.

Tutkimuksen perusteella vaikutus, koulutus- ja kehitysmahdollisuudet nousevat samanarvoisiksi taloudellisten palkkioiden kanssa. Näin ollen palkitseminen tulisi katsoa kokonaisuutena ja huomioida siinä sekä taloudellinen, että ei-taloudellinen palkitseminen. Hakonen ym.(2005) korostavat lisäksi arvostuksen ja palautteen merkitystä kaikissa palkitsemistavoissa. Arvostava ja oikeudenmukaisen kohtelun on todettu parantavan työhyvinvointia ja työhön sitoutumista. Oikeudenmukaisuus ja tasa-arvoisuus nousivat esille tutkimuksen tuloksissa kysyttäessä palkitsemisjärjestelmistä. Kysytyistä väittämissä (ks. kuvio 12.) palkitsemisjärjestelmien tasa-arvoisuus sai keskiarvoa heikommat arvosanat.

## 5 POHDINTA

Tutkimuksessa halusimme saada selville miten palkitseminen kokonaisuutena vaikuttaa myynnin ammattilaisten motivaatioon ja sitoutumiseen. Lisäksi tarkastelimme kahta maakunnallista aluetta, verrataksemme mahdollisesti esiin nousevia eroja.

Tutkimuksen tuloksiin vaikutti oleellisesti myös se, että vastaajista valtaosa oli miehiä. Näin emme voineet vertailla sukupuolten välisiä eroja missään tutkimuksemme vaiheessa. Kuitenkin olettamuksena voidaan todeta, että myynnin ammattilaisista suurin osa on miehiä, ja tulokset heijastelevat ammattikunnan mielipiteitä. Myöskään ristiintaulukointi ei tuonut esiin merkittäviä eroja alueiden välillä, eikä niissä ollut havaittavissa motivaatioon vaikuttavien tekijöiden eroavaisuuksia.

Suurimpana huomiona voidaan kuitenkin pitää sitä, että tutkimuksessa nousivat yhtälailla esiin molemmat motivaatioon vaikuttavat tekijät: taloudelliset ja ei-taloudelliset. Tutkimuksessamme emme kuitenkaan keskittyneet käsittelemään johtajien vaikutusta alaistensa motivaatioon, joka on varmasti suuressa osassa puhuttaessa työympäristön vaikutuksesta motivaatioon, joka heijastui useassa saadussa vastauksessa. Tämän vuoksi yksi mahdollinen jatkotutkimus aihe olisi juuri johtajien ja johtamisen vaikutus myynnin ammattilaisten motivaatioon.

Alueellisia eroja tarkasteltaessa voidaan todeta, että Keski-Suomi ja Oulun seutu ovat hyvin lähellä toisiaan. Tämän vuoksi toinen mahdollinen jatkotutkimus kannattaisi suorittaa tutkimalla pääkaupunkiseudun myynninammattilaisten motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ja verrata saatuja tuloksia tässä tutkimuksessa saatuihin. Uskomme, että pääkaupunkisedulta saaduilla tuloksilla pystytäisiin nostamaan esiin enemmän mahdollisia eroavaisuuksia verrattaessa niitä maakuntiin.

Kokonaisuutena olettamuksemme eivät täysin tutkimuksessamme toteutuneet. Uskoimme, että alueellisesti nousisi esiin isojakain eroja, vaikka tutkimme muuten hyvin samankaltaisia alueita. Oletimme myös, että verrattaessa ikää palkitsemistapoihin ja motivaatioon, nousisi esiin merkittäviäkin eroja, joiden perusteella olisi voinut analysoida myös myyjien sitoutumista yrityksiin.

## LÄHTEET

Gustafsson, R. & Jokinen, A. 1997. Palkitse työmenestys!. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Juva: WS Bookwell Oy.

Heikkilä, T. 2005. Tilastollinen tutkimus. 5.-6.p. Helsinki: Edita Publishing.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja Kirjoita. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino.

Juuti, P. 1992. Organisaatiokäyttäytyminen. 2. p. Keuruu: Otava. Aavaranta-sarja.

Jyväskylän kaupunki. n.d. Jyväskylä 1996-2005 graafeina. Viitattu 23.3.2008.

[Http://www.jkl.fi/info/tietoja\\_jyvaskylasta/kehitys](http://www.jkl.fi/info/tietoja_jyvaskylasta/kehitys).

Kauhanen, J. 2000. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 3. p. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Lampinen, A. 2005. Kannustin on kimurantti juttu. Myynti ja markkinointi verkkolehdi. Viitattu 27.3.2008. [Http://www.myyntijamarkkinointi.fi](http://www.myyntijamarkkinointi.fi).

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Helsinki: Edita Prima Oy.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. 2005. Rahasta vai rakkaudesta työhön?. Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut Oy.

Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset SMKJ. 2006. Mikä SMKJ on?. Viitattu 23.3.2008. [Http://www.smkj.fi](http://www.smkj.fi).

Mäkinen, O. 2005. Tieteellisen kirjoittamisen ABC. Hämeenlinna: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Juva: WS Bookwell Oy.

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

Ruohotie, P & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Salmela-Aro, K & Nurmi, J. 2002. Mikä meitä liikuttaa. Jyväskylä: PS-kustannus.

Viitala, R. 2002. Henkilöstöjohtaminen. 2., osin uud. p. Helsinki: Edita Publishing Oy.

## **LIITTEET**

### **LIITE 1 Vastaaajien työtehtävä avoimet vastaukset**

Yhteispäällikkö

myynti-insinööri

tuotepäällikkö

Tiiminvetäjä

toimitusjohtaja

vientiassistentti

osastopäällikkö

Tuoteryhmän johtaja

Avainasiakaspäällikkö

asiakkuuspäällikkö

myyntipalvelun esimies

Controller

Toimipisteen päällikkö

**MYYNTI/TUOTANTO**

Varaosamyymä/ostaja

Johtaja, Avainasiakkuudet

myyntiryhmän päällikkö

ykskön päällikkö

Tj

johtaja

Mediamarkkinoija



**LIITE 2 Vastaaajien yrityksen toimiala avoimet vastaukset**

rakennusliike

projektointi, tarvikekauppa

graafinteollisuus

terveys

rakennusala, talotekniikka

kuljetusala

logistiikka

ohjelmistot

graafinen teollisuus

rakennusliike

logistiikka

Identification systems for AC, T&A and industry

Energian tuotanto, myynti ja toimitus.

kuljetus

kuljetus ja logistiikka

**GRAAFINEN**

Auto/matkailuvaunu kauppa

autokauppa

Energia

uarkointi

rahapelit

Graafinen

**LIITE 3 Vastaajien yrityksen toimipiste avoimet vastaukset**

pohjoismainen yritys

Keski-Suomi ja Helsinki

Helsinki

Helsinki

Oulu ja Helsinki

Tampereen seudulla

Pohjoismaat, Balttia, Puola Venäjä

Pääkonttori Vantaalla, toimipisteitä ympäri Suomen

P-Suomi Keski-pohjanmaa

Helsinki

Koko Suomi

Turku

## LIITE 4 Vastajien perustelut kysytyihin väittämiin

### Olen motivoitunut työhöni

vaikuttaminen

Hyvä fiilis yrityksestä ja työstä

monipuolista

olen tehnyt liian kauan samaa työtä ja en koe saavani riittävästi arvostusta työstäni

Firman "henki" ei ole hyvä.

työ ei palkitse

Liian monta muutosta

koska ei ole palkitsemisjärjestelmää

Pidän työstäni

turvallisuus ja kokonaiskorvaus

provisio liian pieni

Työ sisältää niitä elementtejä joita haluan tehdä. Toki niitä toisiakin, mutta silti.

Työn tulosta ei huomioida palkitsemalla, eikä muulla tavoin. On aivan sama tekeekö jotakin tai ei tee mitään.

kiehtova ala, mielenkiintoinen toimenkuva

sama palkka tekipä töitä paljon tai vähän

paremmin voisi olla

Vastuu ja kiinnostava työnkuva

vaatimukset kasvavat liian nopeasti

työ vaihtelevaa.asiakkaat piristävät, työilmapiiri kuitenkin masentava

## **Palkitsemisjärjestelmä lisää motivaatiotani työhöni**

Ei perustu päivittäiseen työskentelyyn

Kaikkiin tulospalkkauksen asioihin ei voi itse vaikuttaa (esim asiakkaan maksamattomat laskut)

lisätulo

kts. alla

No clear information on how the results are going to be evaluated are opening the door for manipulation and mistrust

kampanjamyynä tehostuu

Bonusen laskentaperusteet eivät ole selkeitä.

palkitseminen ei ole motivaatiotekijä

huono järjestelmä nyt käytössä

Liian kaukana omista saavutuksista

Pitää motivaatiota yllä

palkitseminen voisi olla suurempikin

Vuosi tavoitteet tälle vuodelle myynnissä kohtuuttoman kovat.

työ on mieleenkiintoista muutenkin

Palkitsemisjärjestelmä ei ole aina reilu. Siinä on liian paljon sidosryhmiä joihin ei itse voi vaikuttaa.

provisio liian pieni

Henkilökohtaisesti tekisin sen mitä teen ilman mitään palkitsemisiakin. Ne ovat ylimääräinen lisä.

en ole ko. tehtävissä

Aivan yhden tekevää myynkö paljon tai en yhtään.

mahdollisuus vaikuttaa palkkatasoon

Suoranaista palkitsemisjärjestelmää ei ole käytössä muuta kuin ylityö-korvaus.

Ei ole kannustava

omat vaikutusmahdollisuudet pienet

Bonuksilla ei ole koskaan ollut suurta vaikutusta työni hoitamiseen. Oikeat asiat pitää osata ja pystyä tekemään ilman bonusten ohjausta.

mittarit liian korkealla

Mittareissa toivomisvaraa

kannustuspalkkio riippuvainen suhdanteista, aina ei voi onnistua, jos asiakas menee konkkaan, myyjä on voimaton, mutta miinus näkyy budjetissa

### **Minusta tämänhetkinen palkitsemisjärjestelmä on toimiva**

Ei reagoi toiminnallisiin asioihin

kts edellinen

kiitos ja raha tarpeen

Ei ole toimivaa palkitsemisjärjestelmää

palkitsevuutta enemmän

tulospalkkioon lisää porkkanaa niille ketkä saavuttaa tavoitteet, eli lisää portaita

Voisi olla progressiivisempi myyjien osalta

too complicated

Ei tule henkilökohtaisen työpanoksen johdosta vaan kolektiivisesti yrityksen onnistumisesta. Siksi ne jotka tekee paljon töitä onnistumisen eteen ei saa siitä samaa hyötyä kun ne jotka on vähemmän aktiivisia työsäään.

Nopeampi palkitsemisrytmi olisi parempi

enemmän yksilöllisyyttä

Sama kuin yllä.

ei ole

Liian etäinen

Työn mielekkyys tärkein

Toimii, mutta merkitys vähäinen

Vuosi tavoitteet tälle vuodelle myynnissä kohtuuttoman kovat.

provisio liian pieni

ei ole mitään palkitsemisjärjestelmää

myyntityötä tekeviä ei erikseen palkita, vaan palkkio on sama kaikille toimipaikan työntekijöille, ja määräytyy tehtyjen työtuntien mukaan, myyntityötä tekevillä tulospalkkio voi useinkin jäädä pienemmäksi kuin muilla.

Moneen muuhun henkilöryhmään yrityksessämme toimiva ratkaisu.

sitä ei ole

Kiinteä palkka, joka on joskus määritelty koulutusperustein. Kokemus ja työn tulokellisuus ei merkitse mitään.

tulospalkkiot olisivat suotavia

PITÄISI ENEMMÄN NEUVOTELLA.

Hyvät ja yksinkertaiset kriteerit

virt edellinen vastaus

Kts.edellinen

on vähän tuuripeliä, asiakkaista taistellaan

**Olen sitoutunut yrityksen toimintaan**

ei välitöntä palautetta

"omat kasvot"

Sama kuin yllä olevat.

Vaihtamassa työpaikkaa

Täysillä mukana

kokonaisuus on hyvä

johto ei nauti luottamustani

Sen lauluja laulat jonka leipää syöt.

Tunnen sympatiaa sen verran, että olen työssäni kuitenkin lähes asiallinen.

haetaan hyvä merkintä CV:hen

8 vuotta talossa

aikaisemmin olin sitoutunut ja yhteishenki oli hyvä. nyt on henkilökohtaiset budjetit ja sota valmis

### **Olen sitoutunut yrityksen toimintaan palkitsemisjärjestelmän myötä**

kokonaisuus tärkeitä

tulospalkkaus esim. on huono, meilläkin tuotantopuoli ei vedä ja suttu tulee ja myöhästymiä niin kaikki jää saamatta

Olen sitoutunut yritykseen kokonaisuuden kannalta

palkitsemisjärjestelmä ei juurikaan sitouta minua työhön, sillä en koe pystyväni juuri vaikuttamaan myyntiin, koska se on niin riippuvainen maailman markkinoista

Sama kuin yllä.

palkitseminen ei lisää sitoutumista

Liian etäinen

Arvostus tärkeä

ei ratkaise, mutta on hyvä lisä

johto ei nauti luottamustani

Se on täysin erillinen asia

yityksessä kiva olla töissä muutenkin

ei ole palkitsemisjärjestelmää



raha ei ole kaikki

Palkitsemisjärjestelmää ei käytännössä ole.

ei ole järjestelmää

Ei ole toimiva

Ks. ed. vastaukset.

ei vaikuta asiaan

Tulospalkkaus ei ole sitova asia

Ei toimi tässä mielessä

**PALKKA PÄÄ ASIA**

edelleenkin työ on sinänsä motivoivaa ja olen yhä kohtalaisen sitoutunut

### **Palkitsemisjärjestelmät ovat tasa-arvoisia**

Usein mittarit eivät toimi

sama kuin edellä

herkkä alue, aina parannettavaa

viitaten dedelliseen kommenttiin

joltain henkilöstönosalta on evätty tulospalkka liian suurten poissaolojen takia, eli nekin jotka eivät ole olleet poissa, ovat joutuneet kärsimään toisten poissaoloista.

Hyvää myyntiä ei erikseen palkita

Kaikki palkitaan kohtuullisesti

Ominaisuuksien mukaan

mittareiden luonti kaikille henkilöstöryhmille tasa-arvoisiksi on lähes mahdotonta

en tiedä kaikkia vaihtoehtoja

Moni tekee hyvää työtä, mutta ei saa siitä lisäbonusta.

kts. kohta 3

Ei ne koskaan ole!

riippu järjestelmästä

Meillä tämä on utopistinen haave niin kauan kunne nykyinen ylin johto saatellaan eläkkeelle. Energian myynti on niin kannattavaa, että huonosti, tai lähen holtittomastikin johdettu toiminta on tuottavaa.

kts edellinen kohta

Ei ole tasaarvoinen

eivät ole

Samlla periaatteella koko yhtiössä, päivityksen paikka.

asiakkaita ei voi jakaa tasaisesti, joten palkitsemisjärjestelmästäkään ei saa tasa-arvoista

**LIITE 5 Vastajien yrityksen palkitsemistapoja avoimet vastaukset**

ohjaava palkitseminen

Puhelinetu

liikuntatuki, palkkiomatkat

palkkiomatka kerran vuodessa

Spontaanipalkitseminen hyvästä suorituksesta

ei mikään

mökki levillä

uusasiakashankinta

liikunta setelit , stop smoking palkkio

vapaa-ajan harrastuksien tukeminen

**LIITE 6 Vastajien mielestä motivoivimpia palkitsemistapoja avoimet vastaukset**

Kiinteä palkka + provisio + bonus

bonukset

TEHTYÄ TYÖTÄ VASTAAN MOLEMPIA OSAPUOLIA TYYDYTTÄVÄ KORVAUS

Bonus vuositasolla, mikäli tulos ollut positiivinen

autoetu ei ole palkitsemistapa

## **LIITE 7. Mihin palkitseminen yrityksessänne perustuu avoimet vastaukset**

Yrityksen tulokseen

Uusien asiakkaiden määrään

yrityksen tulokseen

The incentive plan is a half year plan:  $\text{Gross Margin} * (\text{Fixed Costs} + \text{Receivables} + \text{Personal Targets} + \text{Production Planning}) / 480 * \text{One month salary}$

kasvutavoitteiden toteutuminen

Tarjouskpl & EUR

Laskentakaavio perustuen useaan tunnuslukuun

lopullinen tulos

Uusasiakashankintaan

budjetissa pysymiseen

Tulokseen

Koko yrityksen liikevoittoon, joka on liian kaukana tavallisista ihmisistä

toimitusvarmuus, liikevaihto suhteessa budjettiin, tulos

uutuuksien myynti ja kate

Tunnettavuuden lisäämiseen

tulokseen

hit-rate / tarjoukset / sopimukset

Tulokseen

tehtyjen tarjousten määrään

Laskutukseen

myynti, asiakastyytyväisyys

yrittäjän tulokseen

luottamukseen

Valitettavasti sama palkka tuloksesta riippumatta.

tulokseen

asiakastyytyväisyys

yrittäjän liikevoitto

Asiakastyytyväisyyteen

tulokseen

yrittäjän liikevoittoon

tavoitekorttiin

## **LIITE 8 Mikä on suurin haaste myynnin osaajien sitouttamisessa yritykseenne avoimet vastaukset**

Rekkrytointi, koulutuksen puute

Kilpailukykyinen palkkaus, inhimilliset työajat.

Motivointi.

Palkitsemisjärjestelmä

Rakennusliikkeessä tärkein juttu olisi puhaltaa yhteen hiileen rakennusyrittäjien keskinäinen kilpailuun. Tällaisessa yhteisössä myyjien keskinäinen kilpailu aiheuttaa vain hämminkiä, eripuraa ja motivaation romahduksen. Työkaverien ei missään nimessä pitäisi olla kilpailijoita. Kilpailijoita ovat muut rakennusliikkeet.

toisesta yrityksestä saattaa saada vielä parempaa palkkaa

Raha ja palaute

- Töitä on aika paljon, joten siitä saatava korvaus on oltava riittävä, jotta työtä jaksaa tehdä. - Myyjä pitää olla tarpeeksi ja töitä pitää jakaa jokaiselle myyjälle tasaisesti, jottei tule loppuunpalamisia eli burn outia. - Tarpeellinen koulutus.

Hyvien myyntituloksien aikaansaaminen ja niiden tukeminen

lisää kannustusta ja esim. palkitsemista tunnustuksen ja vaikka lomien muodossa näin jo ikämiehille/naisille

Haaste sinänsä. Haasteena on pitää myyjät sopivasti ahneena ja aktiivisina, ei niinkään yrityksessä töissä. Uusien hyvien tyyppien löytäminen on haasteellisempaa.

Palkkaus

Acknowledging that the Sales persons are the key persons in the organization and using their knowledge and experiencing from the market in developing a common strategy. Sales persons should be rewarded for growing sales or any other personal targets for which they are being made responsible and got authority.

Menestyminen vaatii pitkäjänteisyyttä perehdyttämisvaiheessa.

Löytää ensinäkin ammatitaitoista porukaa töihin ala sinäänsä on mielenkiintoinen ja vaihtuvuus sen takia hyvin pientä.

Etenemismahdollisuudet & nykyinen palkitsemiskatto riippuu ryhmän tuloksesta; oman työn merkitys vaikuttaa vain osaan palkkiota.

Henk koht tavoitteiden asetanta ja niiden seuraaminen. Myynti-ihmisten erillaiset toimenkuvat ja eri tasoiset myyjät

ei ole toistaiseksi ongelmaa, kun pitää yrityksessä yllä hyvän meniningin, jossa kaikilla on kiva olla. Mielestäni se on erittäin hyvä sitouttaja.

Itse asiassa myynti on ilmeisesti ollut aika sitoutunutta, koska vaihtuvuus on ollut hyvin pieni yrityksessämme. Ehkä firman positiivinen imago ulospäin on osaltaan saanut ihmiset sitoutumaan. Ehkä suurin haaste olisi saada työntekijät kokemaan enemmän, että heidän työtään arvostetaan.

Henkilöstöjohtaminen yrityksessämme on puutteellista johdon osalta. Tämä vaikuttaa työssä viihtymiseen sekä sitoutumiseen. Lisäksi bonuksen laskentaperusteet ovat tulokinnan varaisia, mikä aiheuttaa kitkaa johtoon päin.

Markkinatilanteiden vaihtelu

- Toimitamallin jatkuva vaihtuminen

Yrityksen omistuspohja (asiantuntematon pääomasijoittaja)

en osaa sanoa

Toimialan vaikeus saattaa alkuun olla ei-motivoiva tekijä, tulokset eivät synny hetkessä

En osaa sanoa

Tuotannon toiminta myydyn palvelun toteutuksessa, eli myyjän lupauksien toteuttaminen sovitusti.

Alan kokemuksen karttuessa vaihdetaan mielellään yritystä. Palkitsemisjärjestelmällä pitäisi sitouttaa yritykseen esim. rahastoimalla osa palkkioista ja siitä saisi vain osan esim. 50 % työaikana ja loput eläkeaikana. Suurin haaste onkin sitouttamistapa.

Työn yksitoikkoisuus

**ESIMIEHES EI YMMÄRRÄ MYYNNISTÄ LÄHESKÄÄN TARPEEKSI EIKÄ ALASTA - EI NÄE KOKONAISUUKSIA !!!! HÄN EI OLE TIIMINVETÄJÄ, KANNUSTAJA ELI PÄIVITTÄISET KIKSIT ON ITSE HANKITTAVA**



- valmiita henkilöitä on vähän haasteena on löytää sopiva aihio mistä voi työstää osajan. Osasta vain tulee.

oma henkilökohtainen vaikuttaminen työskentelemiseen

laatu, palkka ja työilmapiiri.

Palkitsemisjärjestelmä sekä huonontuneet mahdollisuudet vaikuttaa tuotekehitykseen ja muihin yrityksen asioihin.

En osaa sanoa

Yrityksen johto ei ymmärrä hyvän myyntityön merkitystä

Se, että tulija kokee onnistumisia jo perehdytysvaiheessa, jotta innostuneisuus säilyy. Haasteena koen myös sen, että perehdytysvaihe on laaja ja vaativa, ja panostus työnantajan taholta merkittävä työntekijään. Tämän hetkessä kilpailutilanteessa on haaste pitää nämä osaajat talossa... Raha ei yksin ratkaise, vaan työilmapiiri, arvostus, vastuu.. Näitä asioita tulisi jatkuvasti kehittää ja taata uudelle osaajalle kehityssuunnitelma uralleen.

Myyntityön alhainen arvostus yhtiön arvomaailmassa. Hankkeiden, myynnin realisoituminen voi kestää vuosia, siinä mielessä oma henkilökohtainen onnistuminen vaatii pitkää pinnaa.

siinä ei ole mitään haasteita, kun kaveri osaa asiansa ja palkkaus on kohdallaan ja vielä työympäristö on mukava niin miksi pitäisi vaihtaa firmaa

Ammattitaitoisen henkilöstön saaminen alalle.

Ei ole ongelmaa. Myynnistä vastaa minä ja tj. Olemme molemmat omistajia.

Kilpailijoita nopeampi kustannusten nousu

Olemme kohtuullisen pieni yritys, mutta markkina jossa toimimme on koko eurooppa ja isojen pelureiden kanssa, joten tarvittavaa kompetenssiä on vaikea saada sitoutettua/tulemaan yritykseen, koska välttämättä edes palkka ei ole se juttu myyntimiehelle, joka kaipaa myös omalta yritykseltään jossa toimii, isoa kokoa ja suuria toimia. Itse olen sitä mieltä, että todelliset myyntimiehet tehdään PK-yrityksissä, koska siellä myyntimiesten onnistumiset todella näkyvät.

Saada ajettua yritykseen sisään mielenkiinto säilyttäen pitempi aikaisesti

provisiot vaihtelevat kuukausittain, epävarmuus omasta ansiotasosta aiheuttaa vaihtuvuutta. Suurin haaste on turvata kaikkille riittävä ansiotaso

oman alan tuotteiden ja alan politiikan ymmärtäminen kommunikoinnissa nopeus toiminnassa nopeus ja varmuus

Palkkauksen uudistaminen sellaiseksi, että työn tekeminen on palkitsevaa.

Riittävä motivointi

Löytää oikeat keinot pitää yllä motivaatio ja osaamistaso. Toisaalta löytää oikeat palkitsemiskeinot, joiden avulla hyvät myyjät pysyvät talossa.

Urakehityksen myötä uusiem osaajien löytäminen/ rekrytointi

Löytää yhteinen bonusjärjestelmä, joka palvelee kaikkia myyjiä tasapuolisesti (erilaiset toimenkuvat vaikeuttavat)

tiimihengen parantaminen

SAADA TOIMINTAMME PYSYMÄÄN KANNATTAVANA.

Avoin keskustelu missä yrityksessämme nennään. Huonot puolet tuodaan useammin esille kuin hyvät. Näin ollen toiminta ei aina ole kannustavaa.

Hyvistä tuloksista ei virallista bonusjärjestelmää, josta hyötyisivät kaikki. "Isot henkilöt" hyötyvät mutta työpopulaa ei palkita riittävästi, vaikka koko kakun ja viimeisen viivan alle jäävän luvun tekemiseen osallistuu koko porukka ruohonjuuritasolta johdon ihmisiin asti.

paska palkka, toimimaton kannustinjärjestelmä

Kilpailu osaajista, hyvät ovat kysytyjä kilpailijan leirissä

Osastojen välinen yhteistyö/kokonaisnäkemys.

ICT- ja ohjelmistopalvelujen myynnissä ei riitä, että on hyvä myyjä. Teknologioiden hyvä tuntemus on välttämätöntä.

Löytää kannustavat ja oikeudenmukaiset palkkiojärjestelmät ja joita olisi helppo seurata

palkkaus, osaajat yleensä viedään

Yrityksen johdon halu nähdä asioita myyntihenkilökunnan silmin. Luvatut investoinnit ovat myöhässä, mutta myyntitavoitteet ovat kuitenkin alkuperäisten lupauksien mukaiset

Palkka ja palkitseminen

Perehdytys ja sen onnistuminen.

Kannustava esimiestyö

Toimialan ja toiminnan ymmärtäminen.

matala palkka huono työilmapiiri ylhäältä tuleva käskyttäminen

## LIITE 9. Ristiintaulukointi taustamuuttujien ja väittämien välillä

### Väittämät ikäryhmittäin

	Kaikki vastaajat	Alle 25 vuotta	25 - 35 vuotta	36 - 45 vuotta	46 - 55 vuotta	Yli 55 vuotta
	N=118	N=0	N=21	N=37	N=35	N=25
Mitä mieltä olette seuraavista väittämistä? Jos vastauksenne on "Jokseenkin eri mieltä" tai "Täysin eri mieltä", perustelkaa lyhyesti.	2,96		2,94	3,01	2,97	2,89
Olen motivoitunut työhöni	3,42		3,43	3,51	3,46	3,24
Palkitsemisjärjestelmä lisää motivaatiotani työhöni	3,03		3,05	3,06	3,03	2,96
Minusta tämänhetkinen palkitsemisjärjestelmä on toimiva	2,60		2,43	2,64	2,60	2,68
Olen sitoutunut yrityksen toimintaan	3,58		3,52	3,59	3,60	3,56
Olen sitoutunut yrityksen toimintaan palkitsemisjärjestelmän myötä	2,42		2,45	2,43	2,49	2,29
Palkitsemisjärjestelmät ovat tasa-arvoisia	2,69		2,74	2,81	2,61	2,60



### Väittämät myyntityön työkokemuksen mukaan

	Kaikki vastaajat	Alle vuosi	1 - 5 vuotta	6 - 10 vuotta	11 - 20 vuotta	21 - 30 vuotta	Yli 31 vuotta
	N=118	N=2	N=15	N=25	N=32	N=30	N=13
Mitä mieltä olette seuraavista väittämistä? Jos vastauksenne on "Jokseenkin eri mieltä" tai "Täysin eri mieltä", perustelkaa lyhyesti.	2,96	3,17	2,71	3,07	2,93	3,08	2,83
Olen motivoitunut työhöni	3,42	3,00	3,20	3,52	3,44	3,63	3,15
Palkitsemisjärjestelmä lisää motivaatiotani työhöni	3,03	3,00	2,80	3,16	2,97	3,13	2,92
Minusta tämänhetkinen palkitsemisjärjestelmä on toimiva	2,60	3,50	2,07	2,80	2,55	2,67	2,62
Olen sitoutunut yrityksen toimintaan	3,58	3,50	3,13	3,64	3,63	3,70	3,62
Olen sitoutunut yrityksen toimintaan palkitsemisjärjestelmän myötä	2,42	3,50	2,14	2,48	2,29	2,67	2,23
Palkitsemisjärjestelmät ovat tasarvoisia	2,69	2,50	2,92	2,79	2,68	2,69	2,46



### Väittämät yrityksen henkilömäärän mukaan

	Kaikki vastaajat	Alle 20	21 - 50	51 - 100	101 - 250	251 - 500	Yli 500
	N=118	N=6	N=19	N=24	N=28	N=12	N=28
Mitä mieltä olette seuraavista väittämistä? Jos vastauksenne on "Jokseenkin eri mieltä" tai "Täysin eri mieltä", perustelkaa lyhyesti.	2,96	3,11	3,17	3,04	2,83	2,61	3,01
Olen motivoitunut työhöni	3,42	3,33	3,47	3,54	3,46	3,00	3,43
Palkitsemisjärjestelmä lisää motivaatiotani työhöni	3,03	2,83	3,37	3,29	2,70	2,67	3,07
Minusta tämänhetkinen palkitsemisjärjestelmä on toimiva	2,60	3,17	2,95	2,67	2,26	2,25	2,71
Olen sitoutunut yrityksen toimintaan	3,58	3,83	3,58	3,67	3,64	3,17	3,57
Olen sitoutunut yrityksen toimintaan palkitsemisjärjestelmän myötä	2,42	2,67	2,79	2,46	2,26	2,09	2,39
Palkitsemisjärjestelmät ovat tasa-arvoisia	2,69	2,83	2,84	2,63	2,54	2,42	2,85



### Väittämät yrityksen toimipisteiden mukaan

	Kaikki vastaajat	Oulunseutu	Keski- Suomi	Muualla
	N=118	N=42	N=63	N=13
Mitä mieltä olette seuraavista väittämistä? Jos vastauksenne on "Jokseenkin eri mieltä" tai "Täysin eri mieltä", perustelkaa lyhyesti.	2,96	2,96	2,97	2,90
Olen motivoitunut työhöni	3,42	3,48	3,44	3,15
Palkitsemisjärjestelmä lisää motivaatiotani työhöni	3,03	3,12	3,00	2,85
Minusta tämänhetkinen palkitsemisjärjestelmä on toimiva	2,60	2,60	2,61	2,54
Olen sitoutunut yrityksen toimintaan	3,58	3,55	3,62	3,46
Olen sitoutunut yrityksen toimintaan palkitsemis- järjestelmän myötä	2,42	2,36	2,44	2,58
Palkitsemisjärjestelmät ovat tasa-arvoisia	2,69	2,65	2,70	2,77

