

## Henkilöstön palkitseminen Nordic Sales Crew:lla

Noora Ristolainen



<b>Tekijä</b> Noora Ristolainen	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Henkilöstön palkitseminen Nordic Sales Crew:lla	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 41 + 3
<p>Tämä opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona myyntitoimisto Nordic Sales Crew:lle. Opinnäytetyön päätavoitteena oli selvittää, millainen palkitseminen motivoi nuoria työntekijöitä parempiin työsuorituksiin yrityksessä. Alaongelmina selvitettiin myös, miten palkitseminen vaikuttaa myyjien työskentelyyn sekä miten työntekijät itse kehittäisivät palkitsemista. Yritys voi hyödyntää tutkimuksen tuloksia palkitsemisjärjestelmän kehittämisessä ja samalla parantaa työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja aineiston keruuna käytettiin teemahaastatteluja. Haastatteluiden avulla pyrittiin vastaamaan tutkimusongelmiin.</p> <p>Haastatteluun osallistui keväällä 2020 kahdeksan myyjää eri puolilta Suomea. Aktiivista toimintaa yrityksellä oli toteutuksen aikaan Helsingissä, Tampereella, Turussa ja Oulussa, jolloin jokaisesta kaupungista kaksi henkilöä osallistui haastatteluun.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi erilaisten palkitsemistapojen, pääpainona aineettoman palkitsemisen vaikuttavan työmotivaatioon. Palkitseminen motivoi työntekijöitä positiivisesti ja selvisi, että ilman palkitsemista olisi hankala työskennellä. Esiin nousi erilaisia palkitsemisjärjestelmän kehitysehdotuksia, kuten aineettomaan palkitsemiseen liittyviä tunnustuksia.</p> <p>Luvussa seitsemän käydään läpi vastaukset tutkimusongelmiin ja peilataan niitä tietoperustaan. Tämän jälkeen pohditaan työn luotettavuutta ja tutkimuksen hyötyä toimeksiantajalle. Lopuksi pohditaan prosessin toteuttamista ja omaa oppimista koko opinnäytetyön elinkaaren aikana. Opinnäytetyöprosessi opetti erityisesti suuren kokonaisuuden hallitsemista.</p>	
<b>Asiasanat</b> Palkitseminen, palkitsemisjärjestelmä, motivaatio, sitoutuminen	

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Opinnäytetyön aihe ja tavoite.....	1
1.2	Opinnäytetyön rakenne.....	2
2	Palkitseminen.....	3
2.1	Aineellinen palkitseminen.....	4
2.1.1	Suorat palkitsemistavat.....	4
2.1.2	Epäsuorat palkitsemistavat.....	6
2.2	Aineeton palkitseminen.....	6
2.3	Palkitsemisjärjestelmä.....	9
2.4	Palkitsemisen vaikutukset.....	9
2.5	Palkitseminen ja lainsäädäntö.....	10
2.6	Onnistunut palkitsemisprosessi.....	11
3	Motivaatio ja sitoutuminen.....	13
3.1	Motivaatio.....	13
3.2	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio.....	13
3.3	Työmotivaatio ja sen vaikutus työsuoritukseen.....	14
3.4	Henkilöstön sitoutuminen.....	16
4	Tutkimus.....	17
4.1	Tutkimusmenetelmät.....	17
4.2	Tutkimussuunnitelma.....	19
4.3	Tutkimuksen toteutus.....	20
5	Nordic Sales Crew Oy.....	22
5.1	Yritysesittely.....	22
5.2	Käytössä oleva palkitsemisjärjestelmä.....	22
6	Tutkimustulokset.....	25
6.1	Motivaatio ja sitoutuminen.....	25
6.2	Palkitseminen.....	26
6.2.1	Aineellinen palkitseminen.....	28
6.2.2	Aineeton palkitseminen.....	30
7	Yhteenveto.....	34
7.1	Tärkeimmät tulokset.....	34
7.2	Luotettavuus ja opinnäytetyön hyöty toimeksiantajalle.....	36
8	Pohdinta ja oma oppiminen.....	38
8.1	Opinnäytetyön prosessin reflektointi.....	38
8.2	Oma oppiminen.....	39
	Lähteet.....	40
	Liitteet.....	42

Liite 1. Opinnäytetyö- ja tutkimussuunnitelma .....	42
Liite 2. Teemahaastattelun kysymykset työntekijöille .....	44

# 1 Johdanto

Mitä neuvoksi, kun halutaan pitää omat osaajat tyytyväisinä ja sitoutuneina, sekä samanaikaisesti erottautua markkinoilla kilpailukykyisenä ja houkuttelevana paikkana uusille kyvyille, kilpakosijoiden tarjotessa toinen toistaan maukkaampia palkitsemis- pirtelöitä ja etupiirakoita? Hyvä lähtökohta on se, että lähtee palastelemaan kokonaisuutta organisaation kulttuurin, arvojen ja ihmisten kautta – mitä he odottavat. Kannattaa myös miettiä mihin valinnoilla pyritään ja voiko niitä johtaa yrityksen tavoitteista. Näiden pohjalta paketista saadaan todennäköisimmin juuri kyseisen yrityksen näköinen, eikä siitä tuoksu kopiokoneen konehuoneesta kumpuava lämmin, aavistuksen pölyinen henkäys. (Kettunen 2020.)

Olemme yksilöitä, jolloin jokainen meistä suhtautuu palkitsemiseen eri tavoin, sekä motivoituu erilaisista asioista. Palkitseminen on erityisen haastavaa silloin, kun yrityksessä on täysin erilaisia persoonia. Tiedämme, että jokaista ei voi aina miellyttää, mutta voimme pyrkiä siihen selvittämällä, millainen palkitseminen ketäkin motivoi ja parantaa tämän tuloksena yrityksen palkitsemisjärjestelmää. Tämän työn tarkoituksena on laatia selvitys yrityksen henkilöstön toiveista palkitsemisjärjestelmää kohtaan. Työn tulokset toimivat työkaluna Nordic Sales Crew:n palkitsemisjärjestelmän kehittämisessä.

## 1.1 Opinnäytetyön aihe ja tavoite

Tässä opinnäytetyössä käsitellään palkitsemisen kokonaisuutta, sen osa-alueita, motivaatiota sekä sitoutumista. Aihe on rajattu työn tutkimusongelmien ympärille.

Työn tavoitteena on laatia selvitys millainen palkitseminen myyjiä motivoi Nordic Sales Crew:lla. Työn tarkoituksena on tunnistaa mahdolliset epäkohdat tämänhetkisessä palkitsemisjärjestelmässä ja toimia kohdeyrityksen palkitsemisjärjestelmän kehittämisen tukena. Työssä selvitetään erityisesti nuorten henkilöiden motivaatiotekijöitä myynnin alalla. Kohderyhmäksi on valittu 18-25 vuotiaat nuoret, sillä yrityksen henkilöstö painottuu vahvasti kyseiseen ikäluokkaan.

Tutkimuksen pääongelmana on selvittää, millainen palkitseminen motivoi myyjiä parhaisiin työsuorituksiin. Alaongelmina selvitetään, miten palkitseminen vaikuttaa myyjien työskentelyyn, sekä miten he itse kehittäisivät yrityksen palkitsemisjärjestelmää. Työssä kiinnitetään erityistä huomiota aineettomaan palkitsemiseen.

## 1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu johdannosta, teoreettisesta viitekehystä, tutkimusmenetelmästä, toimeksiantajan esittelystä, tutkimuksen toteutuksesta ja sen tuloksista. Opinnäytetyön lopussa pohditaan työn hyötyä toimeksiantajalle, sekä omaa oppimista.

Tietoperustassa käsitellään ensiksi palkitsemisen kokonaisuutta ja palkitsemisen eri osaluokkia. Palkitseminen on jaettu aineettomaan ja aineelliseen palkitsemiseen, palkitsemisjärjestelmään, palkitsemisen vaikutuksiin, lainsäädäntöön ja lopuksi onnistuneeseen palkitsemisprosessiin.

Tietoperustassa tutustutaan tämän jälkeen motivaatioon ja sitoutumiseen. Motivaatiosta käsitellään sisäistä ja ulkoista motivaatiota, työmotivaatiota sekä sen vaikutusta työsuoritukseen. Työssä kerrotaan lisäksi, mitä sitoutuminen tarkoittaa ja mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen.

Tietoperustan jälkeen pohjustetaan tutkimusmenetelmä teoreettiseen viitekehykseen, jonka jälkeen perustellaan, miksi kyseistä tutkimusmenetelmää hyödynnetään tässä työssä. Tutkimusmenetelmän jälkeen käydään läpi tutkimussuunnitelma ja peilataan sitä tutkimuksen toteutukseen. Tämän jälkeen esitellään toimeksiantaja Nordic Sales Crew, sekä paneudutaan yrityksen käytössä olevaan palkitsemisjärjestelmään.

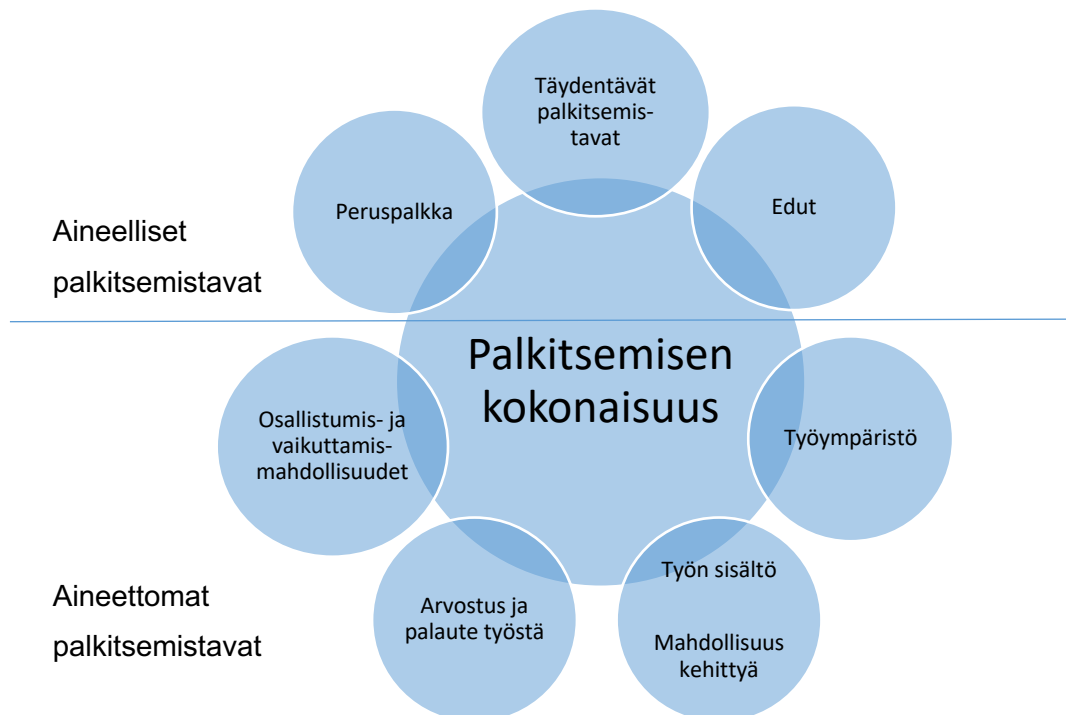
Toimeksiantajan esittelyä seuraavat tutkimustulokset. Tutkimustulokset ovat jaoteltu aineellisiin ja aineettomiin palkitsemistapoihin, sekä motivaatioon. Työn lopuksi kerätään yhteen tärkeimmät tulokset, pohditaan tutkimuksen luotettavuutta, sekä työn hyötyä toimeksiantajalle ja analysoidaan omaa oppimista koko prosessin elinkaaren aikana.

## 2 Palkitseminen

Tässä luvussa käsitellään kokonaisvaltaisesti palkitsemista. Aihe on jaettu aineellisiin sekä aineettomiin palkitsemistapoihin, palkitsemisjärjestelmään, palkitsemisen vaikutuksiin sekä palkitsemiseen ja lainsäädäntöön. Lopuksi käsitellään onnistunut palkitsemisprosessi.

Palkitsemista voidaan kuvailla vaihtosuhteena, jossa työntekijä antaa oman työpanoksensa yritykselle ja saa tästä vastineeksi erilaisia asioita, kuten rahallisia etuja, palautetta työstään tai mahdollisuuden kehittää omaa osaamistaan. Molempien tulisi hyötyä suhteesta, kun työntekijä tekee organisaation näkökulmasta oikeita asioita ja työntekijä saa vastineeksi organisaatiolta merkityksellisiä asioita. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 15.)

Palkitsemisen kokonaisuus on organisaation itsensä määrittelemä ja rajaama, jossa yhdistyvät aineelliset sekä aineettomat palkitsemistavat. Palkitseminen on paljon muuta kuin työntekijälle maksettava kuukausipalkka. Palkitseminen koostuu kuvan 1 mukaisesti sekä aineellisista että aineettomista palkitsemistavoista. Aineellisia palkitsemistapoja ovat rahalliset tai rahanarvoiset palkitsemistavat ja aineettomia palkitsemistapoja ovat työn sisältöön, kehittymismahdollisuuksiin ja muihin vastaaviin seikkoihin liittyvät palkitsemistavat. (Ylikorkala & Sweins 2015, 21.)



Kuva 1. Palkitsemisen kokonaisuus (mukaillen Hakonen & Nylander 2015)

Palkitseminen toimii organisaation johtamisen välineenä, jonka avulla konkretisoidaan strategiset päämäärät ja muutetaan ne toiminnallisiksi tavoitteiksi. Palkitsemiselle määrätty perusteet kertovat, mitä työntekijöiltä odotetaan. Organisaation kannalta on tärkeää tietää mikä työntekijöitä motivoi ja mikä saa heidät ponnistelemaan, jotta organisaation asettamat tavoitteet voidaan saavuttaa. (Rantamäki ym. 2006, 16.)

## **2.1 Aineellinen palkitseminen**

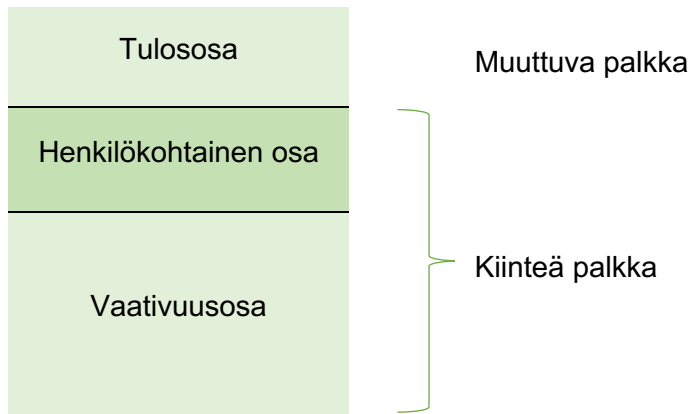
Aineellinen palkitseminen on osa palkitsemisen kokonaisuutta, joka sisältää palkan, palkanlisät, palkankorotukset, luontoisedut ja muut työstä saatavat rahanarvoiset edut (Kauhanen 2015, 126-128). Aineellinen palkitseminen voidaan jakaa kahteen alaosiioon, epäsuoriin ja suoriin palkitsemistapoihin. Aineellisista palkitsemistavoista näkyvin on raha, palkka ja muut rahassa mitattavat edut, kuten eläketurva ja terveydenhoito. (Kauhanen 2003, 111.)

Taloudellinen, eli aineellinen palkitseminen on luonnollisesti työn tekemiseen oleellisesti liittyvä asia. Ensisijaisesti työstä maksetaan palkkaa, sillä palkka on korvaus työntekijän tehdystä työstä. On monia erilaisia vaihtoehtoja, miten ja kuinka paljon palkkaa maksetaan. Palkkausmuodoista yleisin on aikapalkka. Usein toimihenkilöille maksetaan kuukausipalkkaa ja työntekijöille tuntipalkkaa. (Kauhanen 2015, 126.)

Rahallinen palkitseminen ei motivoi kaikkia samalla tapaa ja sen takia rahallinen palkitseminen onkin hieman kyseenalainen palkitsemistapa. Erityisesti aikaansaannokseen perustuva rahallinen palkitseminen nähdään positiivisen psykologian mukaan ulkoapäin tulevana ja kontrolloivana tekijänä, joka huonoimmassa tapauksessa heikentää yksilön sisäistä motivaatiota. Aineeton palkitseminen, kuten esimerkiksi vaikutusmahdollisuudet työssä ja palaute puolestaan tukevat sisäistä motivaatiota. (Hakonen ym. 2015, 147-148.)

### **2.1.1 Suorat palkitsemistavat**

Suorat palkitsemistavat koostuvat peruspalkasta, suorituspalkasta sekä erilaisista lisistä, kuten taitolisistä. Palkka on rahallinen vastine tehdystä työstä. Laki ja eri alojen työehtosopimukset määrittelevät rajaehdot palkoille, mutta pääsääntöisesti kuitenkin katsotaan, että palkka muodostuu työhön käytetyn ajan ja työn tuloksen perusteella. Työntekijän tekemästä työstä tulee siis maksaa kohtuullinen korvaus. (Kauhanen 2010a, 110.)



Kuva 2. Palkan rakentuminen (Kauhanen 2015)

Peruspalkka rakentuu usein kiinteästä, sekä muuttuvasta palkanosasta, kuten kuva 2 kertoo. Kiinteä palkka muodostuu tehtävän vaativuuden perusteella, sekä henkilökohtaisen osaamisen ja suoriutumisen perusteella. Useimmiten vaativuusosa on merkittävässä roolissa kiinteää palkkaa, sillä henkilökohtainen osa on useimmiten maksimissaan 50 prosenttia vaativuusosasta. Henkilökohtaisen osan suuruus vaihtelee käytännössä 20-30 prosentin välillä. Vaativuusosan ja henkilökohtaisen palkan osan lisäksi yrityksessä voi olla käytössä myös tulos- tai kannustinpalkkiojärjestelmä, joka on muusta kiinteästä palkasta maksimissaan 10-15 prosenttia. (Kauhanen 2015, 127-128.)

Palkanlisät voivat perustua kyseisen alan työehtosopimukseen tai organisaation omaan ratkaisuun. Palkanlisiä voivat olla esimerkiksi erilaiset taitolisät, kuten kielitaitolisä, monitaitoisuuslisä, vastuulisä ja perehdyttämislisä. Yleensä tällaiset lisät ovat muutaman prosentin kiinteän palkan päälle ja toisinaan ne voivat olla vain määräaikaista. (Kauhanen 2015, 128.)

Palkankorotukset määräytyvät useilla toimialoilla työehtosopimuksen, eli TESin, tai valtion virka- ja työehtosopimuksen, eli VESin antamien raamien mukaan. Paikallinen sopiminen on johtanut siihen, että sopimuksissa on sovittu ainoastaan palkkojen kustannusvaikutuksesta työnantajalle ja rahan jakaminen yrityksen sisällä tapahtuu joko henkilökohtaisissa palkkaneuvotteluissa esimiehen kanssa tai työnantajan edustajien sopiessa asiasta luottamushenkilöiden kanssa. Useimmiten henkilökohtaiset palkankorotukset on pyritty sisällyttämään palkkojen kokonaiskustannusvaikutuksen sisälle. (Kauhanen 2015, 128.)

### **2.1.2 Epäsuorat palkitsemistavat**

Epäsuora palkitsemistapa pitää sisällään edut, jotka työnantaja tarjoaa peruspalkan lisäksi työntekijöilleen. Näillä eduilla on yksiselitteinen ja selkeä taloudellinen arvo. (Kauhanen 2010a, 120.) Epäsuorat palkitsemistavat voidaan jakaa sekä lakisääteisiin että vapaaehtoihin palkitsemisiin. Lakisääteisiin palkitsemistapoihin kuuluvat eläkevakuutus, sairausvakuutus, työttömyysvakuutus ja tapaturmavakuutus. Organisaatiolle vapaaehtoisia epäsuoria palkitsemistapoja voivat olla esimerkiksi lisäeläkevakuutus, matkavakuutus, sairausku- luvakuutus, puhelinetu, autoetu ja ravintoetu. (Viitala 2004, 271.)

Epäsuora palkitseminen voi tulla yritykselle kokonaisuudessaan kalliiksi. Mikäli henkilökunta ei hyödynnä kalliita palvelujärjestelmiä, ei niiden ylläpito ole organisaatiolle järkevää. Onkin hyvä perusteellisesti miettiä, minkälaista hyötyä erilaiset palkitsemistavat tuottavat yritykselle. Perustelluimpia ovat palvelut, jotka lisäävät henkilöstön hyvinvointia sekä mahdollistavat työnteosta joustavan. Usein myös työaika säästävät palvelut maksavat itsensä takaisin. Sairausajan palkkoja sekä ennenaikaisia eläkkeitä voidaan mahdollisesti minimoida tarjoamalla henkilöstölle fyysistä kuntoa tukevia palveluita. Nämä investoinnit maksavat usein itsensä takaisin. (Viitala 2004, 271.)

Yrityksillä on jonkin verran vapautta määritellä omat palkitsemisjärjestelmät, mitä keinoja palkitsemisessa käytetään ja miten. Reunaehtoja kuitenkin on, joista tärkeimmät ovat työehtosopimukset, verotus, toimialan vakiintuneet käytännöt ja kilpailu työvoimamarkkinoilla sekä yrityksen vakiintunut kulttuuri. (Viitala 2004, 271-272.)

### **2.2 Aineeton palkitseminen**

Aineeton palkitseminen on osa palkitsemisen kokonaisuutta ja aineeton palkitseminen on kaikkea, mitä ei voi käytännössä koskettaa. Aineettomia palkitsemistapoja ovat esimerkiksi henkilöstön mahdollisuus kehittyä, saada koulutusta sekä saada vaikuttaa oman työn sisältöön. Positiivinen ja rakentava palaute, sekä henkilöstön arvostaminen kuuluu aineetomaan palkitsemiseen. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 52.)

Aineeton palkitseminen voidaan jakaa sekä urapalkkioihin, että sosiaalisiin palkkioihin. Urapalkkioihin sisältyy itsensä kehittäminen, urakehitys sekä työ sinänsä. Sosiaaliset palkkiot sisältävät esimerkiksi statussymbolit, kiitokset ja tunnustukset sekä sosiaaliset kontaktit, kuten verkostot ja edustustehtävät. (Viitala 2004, 271.)

Yksi palkitsemisen keino on tarjota työtä, joka on tekijälleen mielekästä ja sopivan haastavaa. Työn sisältö on usein mielekästä, mikäli työ on tekijälleen merkityksellistä sekä työ on

aidosti kiinnostavaa, eikä sitä tehdä ainoastaan rahan takia. Fiksusti organisoitu työ ja työn sovittaminen yksilön tavoitteisiin ja kykyihin on erinomainen keino lisätä työn palkitsevuutta. Työ pysyy palkitsevana silloin, kun se ei ole liian kuormittavaa, mutta tarjoaa silti haasteita. (Hakonen ym. 2005, 265-266.)

Palautteen antaminen on yksi palkitsemisen keino, joka liittyy useiden muiden palkitsemistapojen, kuten tulospalkkauksen ja erikoispalkkioiden käyttöön. Palautteen ja tunnustuksen antaminen on kuitenkin itsessään myös palkitsemistapa, sekä usein yksi merkittävimmistä ja edullisimmista palkitsemistavoista. Palaute välittää viestin siitä, miten työssä on onnistuttu. Palaute on arvokasta tietoa työn kehittämisen kannalta. Palautteen avulla tiedetään, mitä pidetään tärkeänä tai tavoittelemisen arvoisena. Palautteen antamisessa voi myöskin epäonnistua. Mikäli palautetta ei anneta lainkaan tai palaute on epämääräistä, voi työntekijällä tulla tunne, ettei hänen työpanostaan arvosteta tai hänen työtään ei pidetä tärkeänä. (Hakonen ym. 2005, 243.)

Palautteen antamisen tärkeys unohdetaan helposti. Palautteen antamisella on suuri vaikutus työssä viihtymiselle, työn arvostuksen kokemiselle sekä työmotivaation ylläpitämiselle arkipäivän tilanteissa. Myönteinen palaute vahvistaa itseluottamusta ja antaa suunnan haluttuun toimintaan. Myönteisessä palautteessa kiinnitetään huomiota onnistumisiin epäonnistumisten sijaan. Palautteen ollessa motivoivaa, sen ei kuitenkaan aina tarvitse olla myönteistä. Oikeudenmukainen ja huolellisesti perusteltu kielteinen palaute toimintatavoista tai tuloksista kannustavat enemmän kuin perusteeton kehuminen tai palautteen puuttuminen kokonaan. (Hakonen ym. 2005, 245.)

Palkitsemisen tavoitteena on ensin houkutella yritykseen halutun laista henkilöstöä, jonka jälkeen saada heidät pysymään työssä motivoituneina työssään. Tieto työsuhteen pysyvyydestä mahdollistaa pitkäjänteisten suunnitelmien tekemisen, kuten asuntolainan ottamisen tai asuinpaikkakunnan valinnan. Pysyvässä työsuhteessa työskentelevä henkilö pystyy suunnittelemaan elämänsä luottavaisemmin, kuin epävarmassa, ehkä määräaikaisessa työssä oleva henkilö. Työsuhteen pysyvyys näyttelee suurta roolia kokonaispalkitsemisessa. (Hakonen ym. 2005, 203.)

Palkitsemisen keinoista tärkeää on myös yksilön ja tiimin osaamisen kehittäminen. Henkilöstön kehittyminen on sidoksissa organisaation kokonaisvaltaiseen kehittymiseen ja tuloksen paranemiseen. Organisaatiot kamppailevat toisiaan vastaan monilla eri osa-alueilla ja henkilöstön kehittäminen on hyvä tapa erottautua muista. Henkilöstön kehittäminen on organisaation menestystekijä, sillä jatkuvasti tarvitaan yksilöllisempää ja yksityiskohtaisempaa osaamista eri osa-alueilla. (Kauhanen 2010a, 164-166.)

Organisaation halutessa palkita henkilöstöä kehittämään itseään, voi työnantaja tarjota työntekijälle esimerkiksi erilaisia koulutuksia joko organisaation sisältä tai ulkopuolelta. On tärkeää, että työnantajalla on selkeät periaatteet ja käytännöt koulutuksiin osallistumisille, sillä jatkuvat koulutukset voivat tulla organisaatiolle kalliiksi. Jokaiselle työntekijälle tulee taata tasa-arvoinen mahdollisuus osallistua erilaisiin koulutuksiin ja työpajoihin. (Kauhanen 2010a, 165-167.)

Organisaation olisi hyvä tarjota erilaisia urapolkua henkilöstölle, mikäli haluaa pitää talossa parhaat ihmiset. Työntekijän viihtyvyys paranee, kun hänellä on mahdollisuus kehittää itseään omassa työssään, eikä työ ole juurtunut paikoilleen. Työn juutuessa paikoilleen, työ muuttuu tylsäksi ja työntekijän motivaatio katoaa. Työntekijöille voi tarjota esimerkiksi työnkiertoa, mikäli se on organisaatiossa mahdollista. Työnkierto tarkoittaa sitä, että siirrytään uusiin työtehtäviin joko samassa yksikössä tai muualle organisaatiossa. Työn vaatavuustaso voi tällöin pienentyä, suurentua tai pysyä samana. Tämä auttaa työntekijää kehittämään myös omaa osaamistaan. (Kauhanen 2010b, 98-99.)

Sosiaaliset palkkiot ovat palkitsemiskeinoja, joita ei voi mitata rahassa. Ne ovat tunnustuksia ja tekijöitä, jotka tuottavat työntekijälle sekä motivaatiota että mielihyvää. Parhaimmillaan sosiaaliset palkkiot saavat työntekijän tuntemaan itsensä arvostetuksi ja tärkeäksi työyhteisössä ja organisaatiossa. Keskeisiä palkitsemisen keinoja ovat tunnustukset ja kiitokset. (Viitala 2004, 286.) Monella henkilöllä palkka ei ole ratkaiseva motivaation luoja työpaikkaa hakiessa, vaan useilla suuremmaksi motivaatiotekijäksi muodostuvat arvostus ja sosiaaliset palkkiot. Tunnustusten saaminen motivoi työntekijöitä kehittämään itseään ja tekemään työnsä paremmin. Ihminen kokee työnsä tärkeiden, kun saa työstään tunnustusta. Organisaatiokulttuurissa, jossa pyritään tehokkaaseen työskentelyyn edesauttaa kiitokset. Sosiaalisen palkitsemisen tulee olla kuitenkin oikeudenmukaista ja tasapuolista, sillä muuten sen vaikutukset eivät toteudu toivotulla tavalla. (Viitala 2015, 162-163.)

Statussymbolit voivat olla palkitsevia ja motivoivia. Korkeassa asemassa olevalle henkilölle saattaa merkitä paljon, että heille on erikseen osoitettu esimerkiksi oma pysäköintipaikka, sihteeri, yrityksen puhelin tai oma toimisto. Statussymbolien kanssa on erityisen tärkeää olla kuitenkin varovainen, sillä näkyvän arvoeron tekeminen muihin työntekijöihin ei luultavasti edistä organisaation yhteistä hyvää. Mikäli statussymboleita käytetään työntekijöiden motivointikeinona, on niiden jakamiselle hyvä luoda selkeä, perusteltu ja läpinäkyvä politiikkansa. (Viitala 2004, 286.)

### **2.3 Palkitsemisjärjestelmä**

Palkitsemisjärjestelmä on yritykselle vähintäänkin yhtä tärkeä kehittämiskohde kuin logistiset järjestelmät tai informaatiojärjestelmät. Palkitseminen työsuorituksista ja kehitymisestä on vahva kannustin ja samalla yrityksen strategian toteuttamisen väline. Palkitsemisjärjestelmä on erityisen herkkä, sillä se vaikuttaa suoraan ihmisten käyttäytymiseen. Jotta palkitsemisjärjestelmän käyttö yrityksissä olisi mahdollisimman tehokasta, edellyttää se tietoista paneutumista järjestelmän kehittämiseen linjassa strategian kanssa. (Viitala 2004, 272.)

Viitalan (2004, 272) mukaan yrityksen palkitsemisjärjestelmän kehittämisessä on ehdottoman tärkeä tietää ja ottaa huomioon

- mikä ihmistä motivoi ja mikä ohjaa hänen käyttäytymistään
- yrityksen kulttuuri, eli vakiintuneet ajattelumallit ja käytännöt
- yrityksen kilpailustrategia
- yrityksen nykyisen henkilöstön koulutustaso, osaaminen, ikä- ja sukupuolirakenne sekä työsuhteiden pituudet yrityksessä
- alan työehtosopimukset
- työlainsäädäntö
- verotus
- työmarkkinatilanne.

### **2.4 Palkitsemisen vaikutukset**

Palkitsemisen vaikutukset voivat olla sekä myönteisiä että kielteisiä. Palkitseminen vaikuttaa koko organisaation toimintaan sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Yksilöille, ryhmille ja koko organisaatiolle syntyy joko kielteisiä tai myönteisiä vaikutuksia palkitsemisesta, joista esimerkkejä on kuvattu taulukossa 1. (Hakonen ym. 2005, 52.)

Taulukko 1. Palkitsemisen vaikutuksia yksilön, ryhmän ja koko organisaation tasolla (Hakonen ym. 2005)

	<b>Yksilöt</b>	<b>Ryhmät</b>	<b>Organisaatio</b>
<b>Myönteiset vaikutukset</b> +++	Sitoutuminen Motivaatio Luottamus Arvostuksen kokemukset Priorisointi Tarvittavan osaamisen kehittäminen Pysyminen työnantajan palveluksessa Hyvät työsuoristukset	Yhteistyö Tiedon jakaminen ”Organisaation kansalaisuus” Kannustava ilma- piiri Hyvät työsuorituk- set	Toiminnan kehittyminen Halutun lainen henki- löstö Korkea tuottavuus Hyvä työnantajakuva Työrauha
<b>Kielteiset vaikutukset</b> ---	Epäoikeudenmukaiset kokemukset Eroaikeet Osaoptimointi Poissaolot Työ- ja yksityiselämän epätasapaino	Vapaamatkustus Kateus Haitallinen kilpailu Toisten tarkkailu ja kontrollointi Syrjintä	Kustannukset; Raha, aika ja vaiva Ei-toivottu organisaa- tiokulttuuri Liian suuri tai pieni vaihtuvuus Työtaistelut

Palkitsemisen myönteisten vaikutusten selvittäminen on hankalaa. Palkitsemisen vaikutusta on vaikeampi erottaa kaikkien muiden samaan suuntaan ohjaavien tekijöiden kanssa, kuten ammattitilpeyden ja terveen järjen vaikutuksesta. (Hakonen ym. 2005, 51.)

Palkitsemisella voidaan parhaassa tapauksessa saada aikaan paljon hyviä vaikutuksia. Palkitseminen vaikuttaa positiivisesti työyhteisöön, tuloksellisuuden ja tehokkuuden lisääntymiseen, henkilöstön hyvinvoinnin paranemiseen, toiminnan ohjautumiseen oikeaan suuntaan sekä esimiestyön helpottumiseen. (Rantamäki ym. 2006, 31.)

## 2.5 Palkitseminen ja lainsäädäntö

Palkitsemista määrittelee lainsäädäntö monella eri tapaa. Palkkauksen reunaehdot määräytyvät sekä työsopimuslaista, että toimialakohtaisista työehtosopimuksista. Työsopimuslaki edellyttää, että palkan tulee olla vähintään alan työehtosopimuksen mukainen. Palkkaa voidaan siis aina maksaa enemmän, mutta ei työehtosopimuksen mukaista alimmais-palkkaa vähemmän. Palkkaa voidaan kuitenkin alentaa työehtosopimuksen vähimmäisrajojen sisällä palkansaajan henkilökohtaisella suostumuksella tai hyväksyttävällä syyllä. Mikäli yksittäinen työsopimus on ristiriidassa alan työehtosopimuksen kanssa, on työsopimus mitätön ja tällöin noudatetaan työehtosopimusta. (Viitala 2007, 154-155.)

Työehtosopimus sitoo, mikäli se on valtakunnallinen, yleinen, työntekijän työtä kuvaava sekä palkanmaksajan alaa koskeva. Mikäli 50 prosenttia alan työntekijöistä kuuluu sopimuksen piiriin, on sopimus tällöin yleinen ja sitä on noudatettava. Toimitusjohtajat sekä heidän välittömässä alaisuudessaan toimivat, esimerkiksi johtajat, eivät yleensä kuulu työehtosopimuksen piiriin. Heidän palkkionsa sovitaan työehtosopimuksella yksityiskohtaisesti. (Viitala 2007, 155.)

Lait, jotka Viitalan (2007, 157) mukaan säätelevät työehtosopimusten lisäksi palkkaus- ja palkanmaksujärjestelmiä ovat

- työsopimuslaki
- työaikalaki
- vuosilomalaki
- ennakkoperintälaki ja -asetus
- kirjanpitolaki ja -asetus
- ulosottolaki
- työehtosopimuslaki
- yhteistoimintalaki
- laki yksityisyyden suojasta työelämässä
- sairaus- ja tapaturmavakuutuslaki
- työturvallisuuslaki
- laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta
- eläkevakuutuslait
- arvonlisäverolaki
- laki nuorista työntekijöistä.

Osa taloudellisista eduista ovat lakisääteisiä, kuten sosiaaliturvaetuudet, joista lakisääteisiä ovat muun muassa työeläke, sairaus- ja ryhmähenkivakuutukset (Viitala 2007, 144). Laki määrittelee oikeuden työterveyshuoltoon. Työnantajan on lain mukaan järjestettävä työntekijälle tilat ruokailuun, mutta henkilöstöruokailun järjestäminen on työnantajalle vapaaehtoista. (Viitala 2007, 151-152.)

Luottotoiminnasta annetun lain (1073/2017) 8 luvun 12§ käsitellään palkitsemista. Lain mukaan minimissään puolet palkkioista on maksettava muuna kuin käteissuorituksena. Siihen on tällöin käytettävä osakkeita tai muita rahoitusvälineitä, jotka ovat vaihdettavissa pääomaksi.

## **2.6 Onnistunut palkitsemisprosessi**

Palkitseminen on prosessi, johon osallistuu sekä työnantaja että työntekijä. Esimiehen saadessaan haluttua toimintaa aikaan, kuten sitoutuneisuutta, rehellisyyttä, arvostusta ja toiminnan kehittymistä, voi hän käyttää erilaisia kannusteita motivoidakseen työntekijöitä. Työntekijöitä palkitaan luonnollisesti työpanoksesta, kun työstä on suoriuduttu toiveiden mukaisesti. Palkitseminen toimii johtamisen apuvälineenä, ja esimiehen on tärkeä tuoda

palkitsemisen perusteet kaikkien työntekijöiden tietoisuuteen selkeästi. Rehellinen ja avoin toiminta takaa vankan pohjan toimivalle palkitsemisjärjestelmälle. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 56-58.)

Organisaatiossa palkitsemisen tarkoitus on olla strategialähtöistä, mutta samalla henkilö-  
töpoliittista. Palkitsemisen ja palkkauksen halutaan tukevan organisaation liiketoiminta-  
strategiaa ja tavoitteiden saavuttamista, kun puhutaan strategisesta palkitsemisesta. Par-  
haimmassa tilanteessa palkitseminen lisää työntekijän olemassa olevaa motivaatiota ja  
auttaa heitä suuntaamaan energiansa oikein työtehtävien välillä. (Hakonen ym. 2014, 51.)

Työntekijöitä palkitaan siitä, että he pääsevät heille asetettuihin tavoitteisiin. Realistiset ta-  
voitteet ja tehtävien haasteellisuudet olisi hyvä asettaa yhdessä työntekijän sekä työnan-  
tajan kanssa, sillä kummallakin voi olla täysin erilainen käsitys realistisesta tavoitteesta.  
Tavoitteiden tulisi perustua realistiseen tietoon ja niiden tulisi olla tarkkaan laadittuja sekä  
määriteltyjä. Tavoitteet, jotka ovat saavutettavissa kovan työn tuloksena motivoivat työnte-  
kijää antamaan itsestään täyden panoksen työhön, mutta mikäli tavoitteet asetetaan liian  
korkealle, hylätään ajatukset jo heti alkuunsa. (Sistonen 2008, 109-110.)

Onnistuminen palkitsemisessa tarkoittaa sitä, että palkitsemisella saadaan aikaan enem-  
män myönteisiä ja vähemmän kielteisiä vaikutuksia. Kielteisillä vaikutuksilla tarkoitetaan  
esimerkiksi vaihtuvuuden ja poissaolojen kustannuksia. Onnistuminen palkitsemisessa on  
yritykselle merkittävä kilpailuetu. (Hakonen ym. 2005, 53.)

### **3 Motivaatio ja sitoutuminen**

Tässä luvussa kerrotaan, mitä motivaatio käsitteenä tarkoittaa ja avataan sisäisen ja ulkoisen motivaation käsitteitä. Tämän jälkeen kerrotaan työmotivaatiosta ja sen vaikutuksesta työsuoritukseen. Lopuksi käsitellään henkilöstön sitoutumista ja siihen vaikuttavia tekijöitä.

#### **3.1 Motivaatio**

Motivaatiolla tarkoitetaan yksilön tahtoa ja pyrkimystä tehdä organisaation näkökulmasta oikeita asioita (Rantamäki ym. 2006, 20). Motivaatio ei ole konkreettinen, käsin koskettava tai silmännähtävä ilmiö, vaan sitä tarkastellaan ja hahmotellaan erilaisten teorioiden avulla. Motivaatio on tietystä tilanteesta oleva psyykinen tila, joka määrää yksilön aktiivisuuden ja ahkeruuden, sekä hänen mielenkiintonsa suunnan. Usein työelämässä yrityksen johto ja esimiehet etsivät ratkaisua siihen, miten henkilöstö saataisiin työskentelemään vielä tehokkaammin. On kahdenlaista motivaatioteoriaa, toisessa ajatellaan kaikkien ihmisten motivoituvan samoista asioista, kun taas toisessa nähdään jokainen yksilönä niiden omien tietämysten ja mieltymysten pohjalta toimivina. (Hakonen ym. 2015, 136-137.)

Henkilöstöä pyritään motivoimaan työpaikoilla palkitsemisen avulla, jotta henkilöstö tehostaisi työtään ja keskittyisi asioihin, joita työnantaja toivoo. Ymmärrys motivaatioon vaikuttavista tekijöistä on välttämätöntä, jotta saadaan rakennettua toimiva palkitsemisjärjestelmä. Työntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavat heidän sisäiset voimansa, kuten tarpeet ja arvostus sekä ulkoiset tekijät, kuten työn luonne ja palkitsemisjärjestelmät. (Hakonen ym. 2015, 137.)

#### **3.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio**

Ihmisellä on kaksi erilaista tapaa motivoitua, on sisäinen sekä ulkoinen motivaatio. Ulkoinen motivaatio tarkoittaa motivaatiota, jossa tekemisen syy ei ole yhteydessä itse tekemiseen. Siinä ei olla innostuneita käynnissä olevasta tehtävästä. Työ tehdään, jotta saadaan jokin ulkoinen palkinto tai vältetään ulkoinen rangaistus. Olemme ulkoisen motivaation ytimessä, kun esimies käskee. Rahalla palkitseminen on yhtä lailla ulkoista motivointia. Kun työtä tehdään ainoastaan rahan vuoksi, ei tekeminen itsessään ole motivaation lähde. (Martela & Jarenko 2015, 25-26.)

Ulkoinen motivaatio on reaktiivista. Tekeminen toimii välineenä, jotta jokin ulkoinen päämäärä saavutetaan. Heikoimmassa tapauksessa tekeminen itsessään tuntuu pakonomaiselta. Yksilö joutuu ikään kuin pakottamaan itsensä tekemään käsillä olevaa asiaa, tällöin

puhutaan ulkoisesta motivaatiosta. Tämä kuluttaa henkisiä resursseja, jonka vuoksi pelkän ulkoisen motivaation varassa toimiminen voi pidemmän päälle ahdistaa ja tuntua rasakalta. (Martela ym. 2015, 26.)

Sisäisestä motivaatiosta puhuttaessa yksilö hakeutuu itse tekemään asioita, jotka häntä kiinnostavat, innostavat tai tuntuvat hänestä itsestä arvokkailta. Tekeminen on jotakin, mitä yksilö todella itse haluaa tehdä, jolloin se vetää puoleensa. Tekemiseen virtaa energia luonnostaan, eikä ihminen joudu pakon vuoksi suorittamaan kyseistä asiaa. Tällainen tekeminen ei siis kuormita yksilöä yhtä lailla kuin ulkoisesti motivoitunut tekeminen. Sisäinen motivaatio on proaktiivista, se on lähtöisin ihmisen henkilökohtaisista arvostuksen ja kiinnostuksen kohteista. (Martela ym. 2015, 26.)

On hyvä huomioida, että tosielämässä sisäinen ja ulkoinen motivaatio ovat usein samaan aikaan läsnä ja ne toimivat pitkälti yhdessä ihmisen arkikokemuksen näkökulmasta. Esimerkiksi työstä saatava raha mahdollistaa perheen ruoansaannin, sekä omaa statusta kasvattavia tavaroita. Samalla kuitenkin tuntuu, että omalla tekemisellä on saatu jotakin aikaan ja joku toinen kokee oman tekemisensä hyödylliseksi. Tässä yhdistyvät sekä ulkoinen, että sisäinen motivaatio. (Martela ym. 2015, 27.)

### **3.3 Työmotivaatio ja sen vaikutus työsuoritukseen**

Työmotivaatio saa meidät tekemään töitä, jonka lisäksi se määrittää kuinka pitkään ja aktiivisesti jatkamme työntekoa. Työmotivaatioon vaikuttavat sekä yksilön sisäiset voimavarat, että ulkoiset tekijät, kuten palkitseminen. (Hakonen ym. 2015, 136.) Työn tekeminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, sekä valmius käyttää fyysisiä, että psyykkisiä voimavaroja työssään ovat hyvin motivoituneen työntekijän tunnusmerkkejä. Työmotivaatiolla on suora yhteys työntekijän ahkeruuteen ja työttehokkuuteen. (Sinokki 2016, 82-83.)

Työmotivaatio vaikuttaa työskentelyn tehokkuuteen, työn ja tekijän antaman palvelun laatuun sekä työntekijän ja koko työyhteisön hyvinvointiin. Työmotivaatiolla on suuri merkitys työn tulokseen. Motivoitunut työntekijä suhtautuu työhönsä ilolla ja työskentelee innostuneesti. Tahto ja innostus työn tekemiseen syntyvät työntekijässä itsessään. Ketään ei voida määrätä motivoitumaan, mutta työntekijän motivoimista voidaan tukea monella eri tapaa. (Sinokki 2016, 9.)

Työmotivaatioon vaikuttavat omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Nämä kolme perustarvetta ovat ratkaisevia ihmisten hyvinvoinnille, motivaatiolle ja henkiselle kasvulle. Omaehtoisuus tarkoittaa ihmisen kokemusta siitä, että hän on vapaa itse päättämään tekemisistään. Hän kokee, että toiminta työssään lähtee hänen omasta halustaan ja hän

tuntee, että voi halutessaan vaikuttaa työn sisältöön ja olosuhteisiin. Hän ei noudata käskyjä tai ohjeita sen vuoksi, että on pakko, vaan siksi, että hän haluaa tehdä niin ja kokee sen tärkeäksi. (Hiltunen 2015, 144.)

Kyvykkyys on jokaiselle tärkeää tai oikeastaan mahdollisuus osoittaa kyvykkyytensä ja vahvistaa sitä työssä. Työntekijä nauttii työstä, joka on riittävän haasteellista ja saa aikaan osaamisen tunteen. Motivaatio laskee, mikäli suoritus tuntuu kangertelevan toistuvasti tai siitä saa jatkuvasti negatiivista palautetta. Työn ollessa liian helppoa, ihminen tylsistyy. Mikäli työ on liian vaativaa, hän helposti ahdistuu. Ihminen on tuottavimmillaan ja innostuneimmillaan kun kykenemisen kokemus johtaa tiettyyn tilaan, jossa työn tekeminen tuntuu sujuvan itsestään. (Hiltunen 2015, 144-145.)

Yhteisöllisyys perustuu ihmisen normaaliin tarpeeseen olla tekemisissä muiden ihmisten kanssa. Energiaa ja innostusta lisää työ, jossa työyhteisö ja esimiehet koetaan kannustaviksi ja turvallisiksi. Mikäli syystä tai toisesta työilmapiiri on heikko ja ristiriitojen lisäksi esimies johtaa pelolla, katoaa motivaatio tällöin nopeasti. Ilmapiirin luomisessa esimiehen johtamistaito on ratkaisevassa roolissa. Yhteisöllisyyden kokemukseen liittyy halu nähdä myös oman työn merkityksellisyys muiden ihmisten auttamisessa. Mielihyvän tunne syntyy, mikäli voi nähdä oman toimintansa hyödyttävän muita ihmisiä. (Hiltunen 2015, 145.)

Sinokki (2016, 90) kertoo työstä saatavan palautteen olevan erittäin tärkeässä roolissa puhuttaessa työmotivaatiosta. Mikäli työntekijä jää ilman minkäänlaista palautetta, voi hän kokea työnsä merkityksettömäksi. Positiivinen palaute motivoi ja kannustaa eteenpäin. Negatiivinen palaute voi kasvattaa näyttämisen tarvetta, joka antaa ärsykkeen parempaan työsuoritukseen. Samalla kuitenkin negatiivinen palaute voi saada aikaan negatiivisen kierteen, joka lamauttaa työntekijän.

Jokainen työ sisältää sekä positiivisia että negatiivisia tekijöitä. Työntekijän asenne kuitenkin ratkaisee tavan, jolla asioihin suhtaudutaan. Työkavereiden negatiivinen asenne saattaa toisinaan tarttua, jolloin työyhteisössä keskitytään rypemään negatiivisissa ajatuksissa. Menestyneissä työyhteisöissä opitaan etsimään syyllisten sijasta ratkaisuja mahdollisiin vallitseviin ongelmiin. (Sinokki 2016, 9.)

Aineellisen, eli rahallisen palkitsemisen vaikutusta työmotivaatioon on kyseenalaistettu vuosikymmeniä. Frederick Herzberg julkaisi vuonna 1966 kaksifaktoriteorian, jonka mukaan työllä on kaksi perusulottuvuutta, hygienia- ja motivaatioulottuvuus. Hygieniatekijät liittyvät Herzbergin mukaan työn ulkoihin olosuhteisiin, kuten palkkaan, statukseen, työpaikan varmuuteen ja työilmapiiriin. Hygieniatekijät poistavat tyytymättömyyttä, mutta eivät

vaikuta työsuoritukseen tai motivaatioon. Varsinaiset motivaatiotekijät ovat muun muassa työn sisältö, menestyminen työssä, kokemus vastuusta, uralla eteneminen ja kehittyminen sekä palaute työstä. Tällöin motivaatiotekijät liittyvät työhön itseensä. Herzberg painottaa työntekijöiden motivoimisessa ja palkitsemisessa työtehtävien merkitystä sekä erilaisia ai-neettoman palkitsemisen elementtejä. (Sistonen 2008, 177.)

### **3.4 Henkilöstön sitoutuminen**

Sitoutuminen on laajempi käsite kuin motivaatio. Työelämässä sitoutuminen kuvaa sitä, miten yksilö kokee itsensä osana yritystä tai työyhteisöä ja miten hän kokee yrityksen tai työyhteisön osana omaa elämäänsä. (Viitala 2004, 162.)

Ihmiset sitoutuvat työorganisaatioonsa ja työhönsä eri tavalla. Toisille sitoutuminen on luonteisempaa kuin toisille. Taustalla on erinäisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijän si-toutumiseen. Allen ja Meyer (1990) ovat jakaneet sitoutumista määrittelevät asennetekijät affektiivisiin, eli tunneperäisiin tekijöihin, käyttäytymistekijöihin sekä kognitiivisiin eli tiedol-lisiin tekijöihin. (Viitala 2004, 162-163.)

Tunneperäisissä tekijöissä vaikuttavat eri asiat. Yksilö voi kokea työyhteisön tai yrityksen olevan hänelle hyvä, jolloin yksilö on vastineeksi lojaali ja työteliäs yritystä kohtaan. Palkit-semisjärjestelmällä, työoloilla ja esimiestoiminnalla ei ole tutkimusten mukaan niin paljoa merkitystä sitoutumiseen, kuin itse työllä, etenkin itsenäisellä työllä. Työsuoritusten laa-tuun on havaittu olevan eniten merkitystä tunneperäisillä tekijöillä. Tunnesiteen yritykseen omaava työntekijä on tuottava ja tyytyväinen. (Viitala 2004, 163.)

Työsuhteen kesto ja osallistuminen päätöksentekoon sekä suunnitteluun edistävät sitoutu-mista. Työsuhteen pysyvyyteen liittyvä varmuus edistää tutkimusten mukaan myös työnte-kijöiden sitoutumista. Lyhytkestoisen työsuhteen omaava henkilöstö ei ole samalla tavalla sitoutunut kuin ydinhenkilöstö ja tästä voi koitua yritykselle ongelma. (Viitala 2004, 163.)

Sitoutumisen aikaansaaminen on todella vaikeaa, sillä sitoutuminen liittyy vahvasti yksilön kokemuksiin ja tunteisiin. Ketään ei voi pakottaa sitoutumaan esimerkiksi työhönsä. Edes henkilö itse ei voi pakottaa itseään sitoutumaan johonkin tiettyyn asiaan. Sitoutumisen vaaliminen ja ylläpitäminen on täten jatkuvaa ja hienovaraista työskentelyä. Henkilöstöjoh-taminen ja työilmapiiri ovat ensiarvoisen tärkeitä käsitellessä henkilöstön sitoutumista. (Juuti 2015, 58.)

## 4 Tutkimus

Opinnäytetyön osana toteutettiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jonka avulla selvitettiin millainen palkitseminen motivoi myyjiä parempiin työsuorituksiin Nordic Sales Crew:lla. Tutkimuksen avulla haluttiin myös selvittää, miten palkitseminen vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon, sekä miten henkilöstö itse kehittäisi yrityksen palkitsemisjärjestelmää. Tutkimuksen aihealueiksi rajattiin motivaatio ja sitoutuminen, sekä aineellinen että aineeton palkitseminen.

Tässä luvussa esitellään eri tutkimusmenetelmät ja perustellaan, miksi tutkimuksessa on hyödynnetty kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tämän jälkeen kerrotaan tutkimussuunnitelmasta ja tutkimuksen toteutuksesta.

### 4.1 Tutkimusmenetelmät

Empiirisen tutkimuksen, eli havainnoivan tutkimuksen voi jakaa kvantitatiiviseen, eli määrälliseen ja kvalitatiiviseen, eli laadulliseen tutkimukseen. Tutkimusongelmasta ja tutkimuksen tarkoituksesta riippuen valitaan, kumpi lähestymistapa sopii paremmin. Joissakin tutkimuksissa sekä kvantitatiivisella, että kvalitatiivisella tutkimusotteella voidaan täydentää toisiaan. (Heikkilä 2014, 14-15.)

Kvantitatiivista tutkimusta voidaan kutsua myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä selvitetään prosentiosuuksiin ja lukumääriin liittyviä kysymyksiä. Tutkimusmenetelmä edellyttää riittävän edustavaa ja suurta otantaa. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan usein selville olemassa oleva tilanne, mutta asioiden syitä ei pystytä riittävästi selventämään. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa vastataan kysymyksiin mikä, missä, paljonko ja kuinka usein. (Heikkilä 2014, 15.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tarkastellaan tietoja numeerisesti. Kvantitatiivisen tutkimuksen ominaispiirteitä ovat mittaaminen, tiedon esittäminen numeroin, tiedon strukturointi, tutkimuksen objektiivisuus ja vastaajien suuri lukumäärä. (Vilka 2007, 13-14.)

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä tutkii yksittäistä tapausta sekä kerää laadullista tietoa erilaisista ilmiöistä. Kvalitatiivinen tutkimus vastaa myös kysymyksiin miksi, miten ja millainen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkitaan, miten erilaiset asiat koetaan eli ollaan kiinnostuneita merkityksistä. (Kananen 2008, 24-25.) Kvalitatiiviselle tutkimukselle yleistä on

harkinnanvarainen otanta. Tutkittavia yksiköitä on tarkoituksena valita pieni määrä ja tutkia näitä perusteellisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeintä aineiston laatu eikä määrä. (Eskola & Suoranta 1998, 18.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa hyödynnetään psykologian ja muiden käyttäytymistieteiden oppeja. Kvalitatiivinen tutkimus sopii toiminnan kehittämiseen, sosiaalisten ongelmien tutkimiseen tai vaihtoehtojen etsimiseen. (Heikkilä 2014, 15.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat kysely, haastattelu, havainnointi ja erilaisista dokumenteista koottu tieto. Haastattelun etuna on erityisesti sen joustavuus. Haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä sekä selventää ilmausten sanamuotoa ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Tätä etua ei ole kvantitatiivisessä eli määrällisessä tutkimusmenetelmässä. Haastattelusta tekee myös joustavan se, että kysymykset voidaan esittää juuri siinä järjestyksessä, kun tutkija katsoo sen aiheelliseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 62-63.)

Haastattelut voidaan järjestää joko lomake-, teema- tai syvähaastatteluna. Haastattelu päätettiin toteuttaa hyödyntäen teemahaastattelua. Teemahaastattelussa edetään keskeisten etukäteen valittujen teemojen sekä niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Teemahaastattelun etuna on se, että haastattelutilanteessa voidaan syventää ja tarkentaa kysymyksiä perustuen haastateltavien vastauksiin. (Tuomi ym. 2018, 65.)

Haastattelijan tulisi pyrkiä olemaan neutraali koko haastattelun ajan. Haastattelijalla voi tahottomaan ohjailta haastateltavaa tai tuoda esiin omia oletuksiaan haastattelukysymysten muotoilulla. Haastattelijan omat näkemykset voivat tulla esiin hänen tavassaan ottaa vastaukset vastaan tai haastattelijan ei-verbaalisessa ilmaisutavassa. Haastattelu on vuoro-vaikutustilanne, joten haastattelijalla ei voi kuitenkaan olla täysin passiivinen kuuntelija. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 48-51.)

Tutkimuksen pääongelmana oli selvittää, millainen palkitseminen motivoi työntekijöitä kohdeyrityksessä. Alaongelmina toimivat miten palkitseminen vaikuttaa motivaatioon sekä miten työntekijät itse kehittäisivät yrityksen palkitsemisjärjestelmää. Tutkimusongelmiin ei voi vastata numeroilla, jolloin kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä ei toimi kyseisten tutkimusongelmien selvittämisessä. Kvalitatiivisella tutkimuksella päästiin paremmin käsiksi jokaisen haastateltavan tunteisiin ja ajatuksiin, sekä henkilöiden käyttäytymisen ja päätösten syihin.

Kvalitatiivinen tutkimus auttoi tutkimaan aihetta yksityiskohtaisemmin verrattuna kvantitatiiviseen tutkimukseen. Kvalitatiivinen tutkimus antoi myös vapauden käsitellä henkilökohtaista aihetta jokaiselle sopivassa määrin ja sopivalla tavalla.

Kvalitatiivista tutkimusta hyödyntäen päästiin tutkimaan aihetta myyjien henkilökohtaisten kokemusten ja tuntemusten kautta. Motivaation ja palkitsemisen merkitys koetaan eri tavoin riippuen jokaisen omista kokemuksista ja arvoista, joten tutkimuksen onnistumisen kannalta oleellista oli kuunnella jokaisen henkilökohtaisia ajatuksia.

Tutkimuksen tulosten on tarkoitus toimia toimeksiantajan palkitsemisjärjestelmän kehittämisessä. Kvalitatiivinen tutkimus sopii toiminnan kehittämiseen tai sosiaalisten ongelmien tutkimiseen erityisen hyvin. Työn tavoitteena oli saada esiin merkityksiä, jolloin kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä osoittautui parhaimmaksi vaihtoehdoksi vastaamalla kysymyksiin miksi, miten ja millainen. Mikäli tutkimuksessa olisi haluttu selvittää yrityksen palkitsemisen nykytila, olisi tällöin sopinut kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä, sillä kvantitatiivisella tutkimuksella saadaan usein selville olemassa oleva tilanne.

Tutkimuksen kohteena toimi Nordic Sales Crew:n myyjät. Yrityksessä oli tutkimuksen toteuttamisen aikana noin 80 myyjää mukaan lukien tiiminvetäjät ja projektipäälliköt. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa ongelmaksi olisi noussut tutkimuksen niukka otoskoko. Aineiston keruussa ongelmaksi olisi noussut, miten saadaan ainoastaan myyjät vastaamaan kyselyyn suurella vastausprosentilla, sillä kvantitatiivinen tutkimus edellyttää riittävän suurta ja edustavaa otantaa. Päädyttiin kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään aineiston keruunkin kannalta.

Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelut, jolloin haastattelussa keskitytään tiettyyn aihealueeseen. Teemahaastatteluissa tutkimus on joustava ja siitä saadaan asioiden merkitykset paremmin esiin syventämällä kysymyksiä haastateltavien vastausten perusteella. Haastattelijalla on mahdollisuus myös toistaa kysymys, oikaista mahdollisia väärinkäsityksiä, selventää sanamuotoja ja käydä keskustelua haastateltavien kanssa, olematta kuitenkaan johdatteleva.

## **4.2 Tutkimussuunnitelma**

Tutkimussuunnitelman tekeminen on päätöksentekoa keskeisistä vaiheista tutkimusprosessissa ja suunnitelma toimii tutkimuksen toteuttamisen tukena. Suunnitelmassa tulee olla yksityiskohtaiset tiedot kaikista tutkimuksen toteuttamiseen vaikuttavista asioista. (Heikkilä 2014, 20.)

Tutkimussuunnitelmasta ilmenee Heikkilän (2014, 20) mukaan tutkimuksen budjetin ja aikataulun lisäksi

- mitä tutkitaan
- miksi tutkitaan
- mitä aineistoa käytetään
- miten tiedot hankitaan
- miten tiedot käsitellään
- miten tutkimustulokset raportoidaan.

Tutkimussuunnitelman mukaan (liite 1) haastattelut suoritetaan kasvokkain rauhallisessa ja neutraalissa ympäristössä sekä videopuheluin. Haastattelut pidetään Helsingin keskustassa rauhallisessa kahvilassa. Videopuhelut suoritetaan Oulussa, Turussa ja Tampereella työskentelevien kanssa kotoa käsin.

Suunnitelman mukaan haastattelut sijoittuvat viikolle 14, otannan ollessa kuusi henkilöä, 18-25 vuotiaita nuoria aikuisia. Henkilöitä haastatellaan lähes satunnaisesti, huomioiden kuitenkin, että jokaisesta kaupungista saadaan vähintään yksi henkilö osallistumaan haastatteluun. Jokaisesta kaupungista haastatellaan ainakin yksi henkilö, jotta mahdolliset kaupunkierot saataisiin selville.

Tutkimussuunnitelman yhteydessä rakennetaan haastattelurunko (liite 2). Suunnitelman mukaisesti haastattelurunko tehdään tutkimusongelmien sekä tietoperustan ympärille. Haastattelussa pääpaino on motivaatiossa sekä palkitsemisessa. Tutkimussuunnitelman mukaan haastattelut kestävät noin yhden tunnin. Ennen virallisia haastatteluja pidetään testihaastattelu, jotta kysymyspatteriston toimivuus voidaan näin testata ja mahdollisesti muokata toimivammaksi sen pohjalta.

Haastattelujen aikana suunnitelmana on dokumentoida nauhalle jokaisen haastateltavan vastaukset. Jokaisen haastattelun jälkeen tavoitteena on litteroida kyseisen haastattelun tulokset. Tulosten analysointi tulisi suunnitelman mukaan tapahtua Microsoft Excel sovelusta käyttäen, johon kerätään kysymyskohtaisesti jokaisen haastateltavan vastaukset ja analysoidaan vastauksia kysymys ja aihealue kerrallaan.

### **4.3 Tutkimuksen toteutus**

Tutkimus toteutettiin tutkimussuunnitelmasta poiketen viikolla 15. Aktiivista toimintaa yrityksellä oli haastattelun toteutuksen aikana Helsingissä, Tampereella, Turussa ja Oulussa. Jokaisesta kaupungista haluttiin valita alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen kaksi työntekijää, jolloin haastattelun otanta nousi kahdeksaan.

Haastateltavat olivat työskennelleet yrityksen palveluksessa kahdesta kuukaudesta seitsemään kuukauteen. Haastateltavat valittiin eri kaupungeista, jotta saataisiin mahdollisimman laaja otanta ja näin selviäisi myös, löytyykö tutkimuksen kautta kaupunkikohtaisia eroja. Kohderyhmänä toimi nuoret 18-25 vuotiaat aikuiset, sillä yrityksen työntekijöistä suurin osa asettuu kyseiseen ikäluokkaan.

Aineiston keruu tapahtui teemahaastatteluita hyödyntäen. Alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen haastattelut toteutettiin videohaastatteluina maailmalla vallitsevan viruksen vuoksi, sillä tapaamisia pyrittiin välttämään. Videopuhelut osoittautuivat kuitenkin oikein hyväksi ratkaisuksi, sillä sekä haastattelija, että haastateltava olivat tällöin itselleen tutussa ympäristössä, jolloin häiriötekijät pystyttiin minimoimaan.

Haastattelurunkoa (liite 2) lähdettiin rakentamaan tutkimusongelmien pohjalta peilaten työn tietoperustaan. Haastattelussa käsiteltiin laajalti motivaatiota sekä palkitsemista. Kysymyksiä oli erityisen paljon, jotta haastateltavista saataisiin irti kaikki mahdollinen tieto. Haastattelun kysymyksiä ei jaettu haastateltaville etukäteen. Haastattelujen kesto vaihteli 40 minuutista 90 minuuttiin.

Ennen haastattelujen suorittamista toteutettiin testihaastattelu, jossa selvitettiin, ovatko kysymykset selkeästi ymmärrettävissä ja vastaako niistä saatu tieto tutkimusongelmiin. Testihaastattelun jälkeen kysymyksiä muokattiin vielä hieman.

Haastattelut taltioitiin ääninauhalle ja kirjoitettiin haastattelun aikana lähes sanasta saan. Haastattelun litteroinnit suoritettiin välittömästi jokaisen haastattelun jälkeen. Vastusten kirjaaminen muistiin jo haastattelun aikana helpotti litterointia ja se säästi aikaa.

Tulokset analysoitiin siirtämällä jokaiset vastaukset Excel -tiedostoon kysymyskohtaisesti nimeämällä haastattelut numeroittain. Haastateltavien sukupuolta ei julkaista tutkimustuloksissa, jotta anonymiteetti haastateltavien osalta säilyy. Kysymysten avulla saatiin vastaukset tutkimusongelmiin, joita käsitellään tutkimustuloksissa.

## **5 Nordic Sales Crew Oy**

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön toimeksiantaja Nordic Sales Crew Oy. Luvussa esitellään tämän lisäksi yrityksen käytössä oleva palkitsemisjärjestelmä.

### **5.1 Yritysesittely**

Nordic Sales Crew Oy on vuonna 2016 perustettu myyntitoimisto. Yrityksen taustalla toimii viisi perustajaa, joilla idea omasta yrityksestä syntyi heidän omien myyntikokemustensa kautta. Yrityksen ydintoimintaan kuuluu myynnin ulkoistaminen kuluttajamyynnin parissa. Yrityksessä tehdään kasvokkain tapahtuvaa myyntiä, kuten ovelta ovelle myyntiä, ständimyyntiä, feissausta ja tapahtumamyyntiä. Ständimyynti tarkoittaa kauppakeskuksiin sijoitettua irrallista myyntipistettä ilman omaa toimitilaa. Feissaus tarkoittaa kasvotusten tapahtuvaa myyntiä esimerkiksi ulkona, jossa ei ole kiinteää myyntipistettä. Tämän lisäksi yrityksessä aloitettiin keväällä 2020 puhelinmyynti. (Kokkila 2.4.2020.)

Nordic Sales Crew työllistää tällä hetkellä noin 100 henkilöä toimien pääkaupunkiseudulla, Porvoossa, Turussa, Tampereella ja Oulussa. Yrityksen tavoitteena on tuottaa huippuluokkaista myyntiä kuluttajamyynnin parissa ja visiona on olla maailman paras myynnin akatemia. (Yrityksen kotisivut 2020.)

### **5.2 Käytössä oleva palkitsemisjärjestelmä**

Nordic Sales Crew:n nykyinen palkitsemisjärjestelmä koostuu pitkälti aineettomista palkitsemistavoista. Erilaiset palkitsemistavat ovat muodostuneet perustajien omista ajatuksista ja kokemuksista. Henkilöstölle ei ole aikaisemmin luotu minkäänlaista suoraa kyselyä, mikä heitä motivoi parhaisiin työsuorituksiin. Erilaisten keskustelujen, kuten kehityskeskustelujen kautta on kuitenkin saatu tietoa erilaisista mielekkäistä palkitsemistavoista. (Kokkila 2.4.2020.)

Taulukko 2. Nordic Sales Crew:n myyjien palkitsemisen kokonaisuus

<p style="text-align: center;"><b>Palkka</b></p> <p style="text-align: center;">Takuupalkka / pohjapalkka / provisio- palkka Bonukset</p>	<p style="text-align: center;"><b>Edut</b></p> <p style="text-align: center;">Terveys- ja hyvinvointipalvelut Liikuntaetu Yksityinen työterveys</p>
<p style="text-align: center;"><b>Henkilökohtainen kehitys</b></p> <p style="text-align: center;">Suorituksen johtaminen Koulutus ja kehittyminen Tunnustukset Urakehitys</p>	<p style="text-align: center;"><b>Työympäristö</b></p> <p style="text-align: center;">Kulttuuri ja työilmapiiri Työn sisältö ja sen joustavuus</p>

Myyjillä kokonaispalkka muodostuu provisioista ja viikko- tai kuukausibonuksista. Toissijaisena palkanmaksuvaihtona toimii takuupalkka. Takuupalkka maksetaan silloin, mikäli myynneillä ansaittu provisio ei ylitä takuupalkan rajaa. Esimiestyössä olevilla palkka muodostuu pohjapalkasta sekä provisioista ja bonuksista. Henkilöstön on mahdollista saada kertaluontoinen bonus, johon on etukäteen määritelty kriteerit ja tavoitesuoritus. Tähän bonukseen on oikeutettu vain yhden kerran työuransa aikana. (Kokkila 2.4.2020.)

Yritys tarjoaa henkilöstölleen myös erilaisia henkilöstöetuja henkilökunnan työhyvinvointiin sekä vapaa-ajan virkistytymiseen liittyen. Näistä voidaan mainita yksityinen työterveyshuolto, liikuntaetu, sekä ravinto-, mentaali- ja liikuntapalvelut. Liikuntaedulla tarkoitetaan Smartumin liikuntaetua, jolloin jokaiselle halukkaalle työntekijälle ladataan rahaa omaan käyttöön liikuntapalveluihin. Ravinto-, mentaali- ja liikuntapalveluita tarjoaa yritykseen palkattu liikuntavalmentaja. Palvelut ovat käytössä jokaiselle henkilöstön jäsenelle. (Kokkila 2.4.2020.)

Henkilökohtainen kehitys on suuressa roolissa yrityksen palkitsemisjärjestelmää. Suoritusta johdetaan tiimeittäin ja koulutukset ovat pidetty yksilöllisellä tasolla. Koulutuksia järjestetään tiiminvetäjille kuukausittain, jolloin he jalkauttavat opitun tiedon tiimillensä. Erilaisia tunnustuksia on myös jaossa, kuten kuukauden myyjä ja tiiminvetäjä. Myyjän työstä on mahdollisuus edetä asiantuntija- tai esimiestehtäviin. Asiantuntijatehtäviin päästessään

saa PRO-myyjä tittelin ja kertaluontoisen bonuksen. Esimiestehtäviin voi päästä joko tiiminvetäjäksi tai projektipäälliköksi. Ensisijaisesti esimiestehtävät pyritään täyttämään talon sisältä ennen kuin lähdetään ulkoiseen rekrytointiin. (Kokkila 2.4.2020.)

Työympäristö, etenkin kulttuuri ja työilmapiiri näyttelevät suuressa roolissa Nordic Sales Crew:lla. Yrityksen sisäisiä juhlia järjestetään neljä kertaa vuodessa, johon jokainen työntekijä kutsutaan. Työvuorot suunnitellaan työntekijän toiveiden mukaisesti. Aineettoman palkitsemisen perustana yrityksessä toimivat palaute ja arvostus. (Kokkila 2.4.2020.)

## 6 Tutkimustulokset

Tässä luvussa syvennytään haastattelujen pohjalta selvinneisiin tutkimustuloksiin. Tutkimustulokset ovat jaettu motivaatioon ja sitoutumiseen sekä aineelliseen, että aineettomaan palkitsemiseen.

### 6.1 Motivaatio ja sitoutuminen

Haastateltavilta kysyttiin ensimmäisenä, mitä motivaatio heille tarkoittaa. Tämän avulla pyrittiin saamaan varmuus, että haastateltavat ymmärtävät motivaation määritelmän. Jokainen kuvaili motivaatiota hieman eri tavalla, mutta pohjimmainen tarkoitus oli sama. ”On ulkoista ja sisäistä motivaatiota. Motivaatio tarkoittaa sitä, että on tietynasteinen halu saavuttaa jotain.” (H2.) ”Motivaatio on sitä, että tulee hyvällä mielellä töihin ja on palo tehdä työtä” (H5).

Haastateltavilta kysyttiin, kuinka motivoituneita he ovat työssään. Pääasiassa jokainen koki motivaationsa korkeaksi, mutta vastauksissa esiin nousi myös tämänhetkinen koronatilanne, joka on heikentänyt motivaatiota työnkuvan muuttumisen vuoksi. Haastateltavat kuitenkin ymmärsivät, että tilanteeseen ei kukaan pysty vaikuttamaan.

Haastateltavilta tiedusteltiin motivaatiotekijöitä työssä, joista useimmiten esiintyi uuden oppiminen ja itsensä kehittäminen, hyvä työilmapiiri ja rahapalkka. Näiden lisäksi esiin nousivat onnistumiset, työn monipuolisuus, etenemismahdollisuudet, tavoitteet, kilpailut, kollegoiden opettaminen, osaamisen näyttäminen ja ylipäänsä asiakkaat ja ihmiset.

Motivaatiota heikentäviksi tekijöiksi nousi huono tunnetila itsellä tai kaverilla, jolloin tuo tunnetila helposti tarttuu muihin. Huono tunnetila syntyy, mikäli on ollut esimerkiksi huonot yöunet tai huono valmistautuminen päivään. Koronatilanne nousi esille, jolloin kauppa ei käy ja ihmiset eivät pysähdy feissatessa. Tällöin motivaatiota heikentää myös se, että ei pääse provisioille. Motivaatiota heikentävinä tekijöinä esille nousivat alhainen vaatimustaso esimieheltä, töiden tekeminen yksin ilman tiimiä sekä palkitsemisen puuttuminen hyvin suoritetusta työstä. Itsestä riippumattomien, ulkoisten tekijöiden vaikutus on vaikuttanut motivaatioon laskevasti.

Jokainen haastateltava koki työnsä sopivan haastavaksi. Nousi myös esiin, että eräs haastateltava koki työnsä välillä liiankin haastavaksi, sillä myyntityö on tunnepohjaista. Toinen haastateltavista totesi, että työ ei ole kuitenkaan liian haastavaa.

Jokainen haastatteluun osallistuva kertoi olevansa sitoutunut tai erittäin sitoutunut työhönsä. Kahdelle oli tarjottu töitä muualta, mutta heillä ei ole ollut kuitenkaan kiinnostusta vaihtaa työpaikkaa. ”Oon sitoutunut. LinkedInin kautta on tullut muita työtarjoja, mut ei oo ollut kiinnostusta. Jos tulisi kuitenkin ihan uusi kokemus vastaan, niin lähtisin vaikka HR-traineeksi.” (H7.)

Sitoutumisesta keskusteltaessa nousi esiin, että vastuuta halutaan ottaa ja ollaan valmiita tekemään ylimääräisiäkin töitä, mikäli se on mahdollista. Työnkuva vastaa työntekijöiden odotuksia. Työ koetaan mielekkääksi, vaikka aikaisemmasta työstä olisikin saatu enemmän palkkaa, niin H8 kuitenkin uskoo, että olemalla yrityksessä pidempään, on mahdollista tehdä vieläkin parempaa tulosta.

## 6.2 Palkitseminen

Haastateltavilta tiedusteltiin, mitä palkitseminen heille tarkoittaa. Tämän avulla pyrittiin saamaan varmuus, että haastateltavat ymmärtävät palkitsemisen määritelmän. Jokainen haastateltava kuvaili palkitsemista eri tavoin, mutta kaikki ymmärsivät palkitsemisen pohjimmaisen merkityksen. ”Onnistuneesta suorituksesta saa pieniä porkkanoita” (H3). ”Esimies ottaa työntekijät huomioon kehumalla, antamalla palautetta positiivisesti sekä rakentavasti” (H4).

Haastateltavat kertoivat yrityksen palkitsemisen keinoista. Useasti esiintyivät erilaiset kilpailut, palkkamalli ja pienet palkinnot, kuten viikon parhaalle myyjälle tarjottava lounas, illallinen tai kahvi. Esiin nousi myös sisäisen viestinnän välineenä käytettävä Slack -sovel-  
lus, jossa kannustetaan kollegoita. Yrityksen palkitsemisen keinoista huomioitiin myös

- Smartum liikuntaetu
- juhlat
- myyntireissut
- palaute
- PRO-myyjä
- kuukauden myyjä ja tiiminvetäjä
- lisäraha tiimin käyttöön
- etenemismahdollisuudet
- kehityskeskustelut
- hyvät myyntipaikat
- vapaus työvuorojen ja lomien järjestämiseen
- kuukausikoulutukset.

Haastateltavat olivat hieman epävarmoja millä perusteilla työntekijöitä palkitaan. Osa kuitenkin koki tietävänsä, millä perusteilla henkilöstöä palkitaan. ”Ei välttämättä ainoastaan kauppamääristä, vaan myös laadusta ja sitoutuneisuudesta. En tiedä kunnolla.” (H1.)  
”Hyvästä työstä” (H4).

Kaikki haastateltavat kokivat palkitsemisen olevan oikeudenmukaista, vaikka osa mietti tietävätkö he todella mistä henkilöstöä palkitaan. Esiin nousi huomio, että toisinaan ta- saista hyvää myyntiä tekevät saavat harvemmin kiitosta, kun oletetaan että he myyvät aina hyvin. Uuden työntekijän koettiin saavan tällöin enemmän huomiota. Kehittymiset ko- ettiin huomioitavan hyvin.

Jokainen haastateltava koki palkitsemisen vaikuttavan työskentelyyn positiivisesti. Nousi esiin, että ilman palkitsemisen tuomaa motivaatiota olisi hankalaa työskennellä. Palkitse- misen, etenkin bonusmallin myötä tulee tehtyä parempaa työtä ja enemmän. Toisinaan bonusmallista voi ottaa turhaa stressiä, jolloin miettii liikaa seuraavaa bonustasoa. ”Hel- posti tylsistyy, jos ei vaadita mitään” (H7).

Haastateltavat kertoivat, että haasteet, onnistumiset ja oman kehittymisen huomaaminen motivoi tekemään enemmän töitä. Esiin nousivat myös vaatimustaso itseltä ja esimieheltä, tavoitteiden asettaminen, työkaverit ja henkilökohtainen elämä.

Työn tavoitteena esiin nousivat erityisesti itsensä kehittäminen myyjänä ja myyntitaitojen oppiminen. Useat haastateltavat pitävät työn tavoitetta myös hauskanpitoa. Työn tavoit- teena toimivat myös

- kokemusten kerääminen
- sosiaalisten taitojen parantaminen
- verkostoituminen
- ihmistuntemuksen parantaminen
- rahapalkka.

Jokainen haastatteluun osallistuva koki palkitsemisen tukevan työnsä tavoitetta. ”Joo, eh- dottomasti. Sen takia tän tyyliseen työhön oon lähtenyt.” (H3.)

Onnistumisten yhteydessä palkitsemisessä toivottiin enemmän vastuuta ja erilaisia tehtä- viä, jolloin työntekijä saa onnistumisen tunteen. Esiin nousivat erityisesti aineeton palkitse- minen, kuten palaute ja tunnustuksen saaminen. Suurin osa on sitä mieltä, että tämänhet- kinen palkitseminen on hyvällä tasolla, sekä palkitseminen tapahtuu oikeista asioista. ”Jos tekee laadukasta myyntiä eikä tulokset ole niin korkealla, niin siitä voisi palkita. Ne eivät saa samalla tavalla tunnustusta verrattuna myyjiin, jotka tekevät hurjasti myyntiä, mutta laatu on huonoa.” (H6.)

### 6.2.1 Aineellinen palkitseminen

Haastateltavilta tiedusteltiin, millaisia rahanarvoisia etuuksia työntekijöille tarjotaan. Eduista esiin nousivat ilmainen Digi HS, eli Helsingin Sanomien verkkolehti, myyntivalmennus, yrityksen leasing-auton käyttömahdollisuus, hyvinvointivalmentajan palvelut ja Smartumin liikuntaetu. Etuuksina pidettiin myös myyntireissuja, uutta toimistoa, yrityksen tarjoamaa majoitusmahdollisuutta, kiinteää ständipaikkaa sekä matkakulujen maksamista.

Haastateltavat kokivat tärkeimpinä etuuksina uuden toimiston, isot viikkobonukset, hyvät myyntipaikat ja myyntivalmennuksen. Todellisina etuuksina pidettiin hyvinvointivalmentajan palveluita ja Smartumin liikuntaetua. Tutkimuksessa kuitenkin selvisi, että vaikka hyvinvointivalmentajan etuuksia pidettiin tärkeimpinä etuina, eivät nämä olleet silti kaikilla käytössä. ”Kuntosalihomma on hyvä idea, mutta ei ole kerrottu miten se toimii, eikä mistään löytynyt ohjetta, sanottu vaan että semmoinen on” (H3).

Suurin osa haastateltavista ei koe tarvitsevansa muita etuuksia. Esille nousi kuitenkin ajatus, että hyvästä asenteesta voisi palkita esimerkiksi leffalipuilla. Lounasetua toivottiin, sillä töissä on hankala pitää eväitä mukana ja ruokailuun menee tällöin paljon rahaa. H6 mietti liikuntaedun ja lounasedun välillä ja päätyi siihen, että lounasedun ottaisi enemmän, sillä ruokailu on pakollinen meno. Yksi haastateltava toivoi liikuntaseteleitä tietämättään, että yrityksellä on kyseinen etu käytettävissä.

Lähes jokainen haastatteluun vastannut kertoi eduilla olevan merkitystä omaan työmotivaatioon. ”Edut ovat olleet sellaisia asioita, joita on miettinyt, kun on tullut muita työtarjouksia. Hyvät työsuhde-edut ja motivoiva palkkamalli, jolloin ei halua lähteä muualle.” (H6.) Tuloksista ilmenee kuitenkin, että kaikki eivät ole samaa mieltä. ”Edut eivät vaikuta työmotivaatioon, sillä ei ole ollut mitään etuja” (H3).

Rahapalkan merkitys on jokaiselle erilainen. Toiset kokevat sen olevan erittäin tärkeää, kun taas toiset eivät pidä sitä niin tärkeänä. Haastatteluista tulee ilmi, että rahaa ei tule niin paljoa ajatelleeksi, mutta se kuitenkin merkitsee. Ajatus siitä, että nuorenakin voi saada tosi hyvää palkkaa, on hieno juttu. ”Rahapalkka merkitsee minulle toimeentuloa, kyllähän rahaa tarvitsee ja sitä haluaakin, se tuo myös paljon sisältöä elämään” (H6). ”Itse työssä palkka ei ole tärkein, vaan itse työ. Jos on itselle mielekäs työ, niin raha ei ole silloin suuremmassa roolissa, mutta ehdottomasti elämisen kannalta hyvä saada.” (H4.) Kysymys palkan suuruuden tärkeyteen liittyen hajautti myös hieman vastauksia. Vastauksissa esiin nousivat työntekijöiden mielestä hyvä ja oikeudenmukainen provisiomalli, joka motivoi.

Haastateltavilta tiedusteltiin, miten provisiot ja bonukset vaikuttavat työskentelyyn ja ovatko ne helposti saavutettavissa. Jokainen haastateltava kertoi näiden vaikuttavan työskentelyyn erityisesti positiivisesti lisäten motivaatiota. ”Ne tietysti motivoi tekemään paremmin työtä, mutta toisaalta kolikon kääntöpuolella on kahdeksan euron takuupalkka, joka on turhan pieni verrattuna kilpailijoihin” (H3). Provisiot ja bonukset koetaan myöskin helposti saavutettavissa niin sanottuna normaalina aikana, jossa viitattiin tämän hetkiin koronavirustilanteeseen. Koronatilanne on tehnyt siitä hieman hankalampaa, sillä kauppaa ei tule samalla tavalla. Haastatteluista nousi myös esiin, että osa-aikaisille työntekijöille etenkin viikkobonusten saaminen voi olla hankalampaa. ”Läpimeno on paha, se vaikuttaa aika paljon, kun ei tiedä kuinka moni kaupoista menee läpi. Jos 50% pitää olla läpimeno, niin kovin monella ei sitä ole.” (H8).

Haastattelussa kysyttiin tehostuisiko työnteko ja kohentuisiko motivaatio, mikäli palkkaa saisi enemmän. Vastaukset kallistuivat enemmän epäuskon tai hetkellisuuden puolelle. Yksi haastateltava kuitenkin oli varma siitä, että motivaatio lisääntyisi ja työnteko tehostuisi. ”Ainakin hetkellisesti, tosi hankala sanoa vaikuttaisiko pitkäjänteisesti. Mikäli on ollut hyvä kuukausi ja saanut paljon rahaa, tulee hyvä flow ja tietynlainen stressi poistuu.” (H2.) ”Varmaan vähän. Hesarissa on hölmöt provisiot, siinä pitäisi saada enemmän rahaa pidemmistä myynneistä verrattuna lyhyempiin pätkiin.” (H6.)

Aiheen lopuksi tiedusteltiin, mitkä aineelliset palkitsemistavat vaikuttavat työntekijän motivaatioon. Ehdottomasti tärkeimmäksi aineelliseksi eduksi nousivat viikkobonukset ja provisiomalli. ”Viikkobonukset vaikuttavat tosi paljon. Kaupanteossa ei niitä tule ajatelleeksi, eikä niistä liikaa puhuta. Parempi nyt kun telemynnin puolella ei ole viikkobonuksia korona-aikaan, kun niihin on vaikeampi päästä.” (H1.) Lounaat esimiehen tai johdon kanssa, sekä hyvinvointivalmentajan palvelut ja Smartum liikuntaetu tulivat myös vastauksissa esiin.

Haastateltavilta tiedusteltiin, miten he itse kehittäisivät aineellista palkitsemista. Yksi haastateltavista oli niin tyytyväinen tähänhetkiseen aineelliseen palkitsemiseen, ettei kehittäisi sitä mitenkään. Kehitysehdotuksista kuitenkin nousi esiin

- takuupalkan nosto etenkin tähänhetkisessä koronatilanteessa
- pidempiaikainen palkitseminen, esimerkiksi kuukausitasolla
- suuremmat bonukset
- hyvän asenteen osoittamisesta, auttamisesta ja esimerkillisestä työstä saisi jonkinasteista palkitsemista
- läpimenojen poisto, vaikkakin samanaikaisesti ymmärrettiin, miksi se on asetettu.

”Sanoman bonusmalli on tyly, sillä Helsingin Sanomien kauppojen raja on 15. Sen ei tarvitsisi olla ihan noin jyrkkä.” (H6.) ”Esimiestasoja voisi olla lisää, jolloin siinä olisi jonkinlainen jatkuvuus palkitsemiseen. Samoin PRO-myyjän kohdalla.” (H7.)

## 6.2.2 Aineeton palkitseminen

Aineettoman palkitsemisen käsittely aloitettiin tiedustelemalla, millaisena henkilöt kokevat työilmapiirin. Jokainen haastateltavista kertoi työilmapiirin olevan todella hyvä. ”Ihan pahuksen hyvä. Ei ole ollut ikinä sellaista tilannetta, että ei uskaltaisi mennä juttelemaan jollekin.” (H2.) Yksi haastateltava lisäsi, että hän on ollut aikaisemmin tiimissä, jossa esimies teki ilmapiiristä huonon olemalla epäkunnioittava alaisia kohtaan, muun muassa myöhästelemällä ja syyttelemällä muita. Tällä hetkellä yrityksen työilmapiiri on kuitenkin vastaus-ten perusteella erityisen hyvä, tsemppaava ja positiivinen.

Haastateltavista kysyttiin, kokevatko he, että työilmapiirillä on merkitystä työmotivaatioon ja jokainen vastasi myöntävästi. ”Totta kai, on paljon mukavampi tulla töihin” (H3). ”Joo, ehdottomasti. Ihan tärkeimpiä ellei tärkein asia. Viikon tai pari jaksaa tehdä ihan sama millainen työilmapiiri, mutta jos haluaa kauemmin tehdä töitä niin ihan pakollinen.” (H7.)

Useimmat haastateltavat kokivat työnsä sisällön merkitykselliseksi. H3 ei osannut sanoa kokeeko työn sisällön merkitykselliseksi, vaan kommentoi että ”on kiva myydä”. ”Koen. Pystyn kehittämään itseäni koko ajan päivä päivältä enemmän.” (H4.) ”Joo, kaikki mistä voi tuottaa elantoa niin on aina joku merkitys. Ainakin maksaa veroa, että kantaa siltä osin kortensa kekoon.” (H2.)

Haastateltavat kertoivat pitävänsä työtä mielekkäänä. ”Pidän työtä super mielekkäänä, paras työ ikinä. Siihen vaikuttaa yhteisöllisyys ja työilmapiiri.” (H2.) ”Tosi mielekkäänä, ennen kammoksuin myyntityötä, mutta nyt kun sitä on tehnyt niin näkökanta on muuttunut” (H4).

Jokainen haastateltava kertoi osaamisen kehittämisen olevan tärkeässä roolissa. ”Joo, yksi tärkeimmistä motivaattoreista työilmapiirin lisäksi” (H7). ”Joo, on vielä ihan alussa ja on niin paljon opittavaa. Näkee itsekin kehityskohtia, kun saa muilta palautetta niin se auttaa kehittymisessä.” (H5.) Haastateltavat kokivat, että heillä on mahdollista päästä kehittämään omaa osaamista yrityksessä. ”On jatkokoulutuksia ja kentälläkin esimiehet neuvovat” (H5).

Työntekijät tunnistivat yrityksen tarjoamista etenemismahdollisuuksista PRO-myyjän, tiiminvetäjän, projektipäällikön, myyntikouluttajan, vastuumyyjän sekä rekrytoijan. Yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta työntekijät kertoivat yrityksen tarjoavan työntekijöilleen hyviä etenemismahdollisuuksia. Yksi oli sitä mieltä, että työnantaja tarjoaa etenemismahdollisuuksia, mutta Turussa on vain kaksi tiimiä ja kaksi esimiestä, jolloin ei ole niin paljon mahdollisuuksia.

Etenemismahdollisuudet merkitsevät jokaiselle haastateltavalle erilaisia asioita. Yksi henkilöistä on tyytyväinen tähän hetkeen, eikä tavoittele itsensä kehittämistä uralla vaan haaveet ovat muualla. Muut haastatteluun osallistuneista henkilöistä pitivät etenemismahdollisuuksia tärkeänä asiana. ”Tosi hyvä, että on mahdollisuus edetä ja pystyisi kokemuksen karttuessa etenemään ylemmäs ja saamaan vastuullisempia tehtäviä, jotta ei sen takia tarvitse vaihtaa yritystä” (H3).

Jokainen haastatteluun osallistunut työntekijä koki, että hänen työtään arvostetaan yrityksessä. Ajatus työn arvostuksesta kohdistui enemmänkin asiakkaisiin, jolloin kolme henkilöä totesivat, että asiakkaat eivät arvosta heidän työtään. Jokainen koki saavansa työstä tarpeeksi arvostusta ja palautetta. H7 huomautti, että alussa olisi voinut ottaa enemmän palautetta vastaan. Hän nosti asian esille lähiesimiehen kanssa taannoin ja silloin tilanne parani, kun hän pyysi palautetta. Hän kuitenkin toivoi, että palautetta olisi annettu automaattisesti enemmän työsuhteen alussa.

Haastatteluissa arvostuksen tunne nousi tärkeäksi asiaksi jokaisen kohdalla. ”Todella tärkeää, että arvostetaan työympäristössä. Omalla työllä on tällöin merkitys.” (H3.) Arvostus merkitsee työntekijöiden mielestä myös sitä, että huomioidaan, kunnioitetaan, osoitetaan luottamusta sekä otetaan jokaisen mielipiteet ja palautteet huomioon.

Jokainen haastateltava koki palautteen merkityksen tärkeäksi. Palautteen merkitsemisessä esiin nousivat tapa antaa palautetta. Työntekijät arvostavat palautetta, jossa annetaan jokin konkreettinen esimerkki, eikä vain kerrota, että tietty asia on hoidettu huonosti. Palautteen kautta on helppoa kehittää itseään sekä muuttaa omia rutiineita. H7 totesi, että pitää melkein enemmän rakentavasta, kuin tsemppaavasta palautteesta, sillä palautteen antaja tällöin välittää ja haluaa, että toinen kehittyy vielä enemmän. Tällöin työntekijä on myös motivoituneempi tekemään työtä, saadessaan arvostuksen tunnetta työstä.

Haastateltavat kokivat, että he pystyvät osittain vaikuttamaan päätöksiin yrityksessä, lähinnä tiimitasolla. Esiin nousivat mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihin ja tuleviin myyntireissuihin, esimerkiksi kohteen valitsemisessa. Lähes kaikki kuitenkin mainitsivat,

että eivät suoranaisesti pysty vaikuttamaan päätöksiin korkeammalla tasolla yrityksessä. He kokevat kuitenkin, että esimiehen kautta pystyy antamaan ideoita, jotka otetaan sitä kautta huomioon ja käsittelyyn. ”En ehkä yrityslaajuisesti, mutta omassa tiimissä koen, että pystyn vaikuttamaan esimerkiksi ständipaikkojen valitsemisessa” (H8).

Jokainen haastatteluun vastaava työntekijä koki, että heidän työnsä on joustavaa. H4 kertoi, että työ on joustavaa, mutta on olemassa kuitenkin rajat, mikä on hyvä asia. Vapaus ja joustaminen työssä on jokaiselle tärkeää ja työn tekokin on tällöin mielekkäämpää.

Jokainen haastatteluun vastannut työntekijä kertoi myös aineettomien palkitsemistapojen vaikuttavan motivaatioon positiivisesti. Esiin nousivat erityisesti positiivisen palautteen merkitys, työaikojen joustavuuden sekä kannustavan ja innostavan työilmapiirin merkitys. Haastateltavien motivaatioon vaikuttavat myös kuunnelluksi tuleminen ja kunnioituksen osoittaminen sekä etenemismahdollisuudet.

Kehityskohteiksi aineettomassa palkitsemisessa esiin nousivat

- muiden ihmisten näkeminen eri kaupungeista
- henkilökohtainen huomiointi yrityksen eri tasoilta
- tiimikohtainen nosto hyvästä suorituksesta ja tiimikohtainen tunnustus
- avoimempi viestintä
- palkitseminen laadukkaasta myynnistä
- avun tarjoaminen rohkeammin
- työilmapiirin luojien nosto esille
- perustajien osallistuminen yrityksen sisäisiin juhliin
- myyntipaikoilla vierailu.

Useimmat kertoivat aineettoman palkitsemisen olevan aineellista palkitsemista tärkeämmässä roolissa. ”Aineellinen kuitenkin pikkasen, mutta molemmat ovat tosi tärkeitä” (H3). ”Aineellinen, koska ei elä kehuilla. Jos ei olisi mitään aineettomia kehuja, niin olisi se aika hassua. Jos ei olisi myyntiseurantaa, jossa näkee muut, niin ei olisi niin paljon motivaatiota.” (H6.)

Eniten motivoiviksi palkitsemisiksi koettiin

- vastuutehtävät
- huomiointi
- sanallinen ja kirjallinen palaute esimieheltä ja työkavereilta
- palkka
- tavoitteiden tiedustelu
- vaikutus- ja etenemismahdollisuudet
- oma kehittyminen
- tunnustukset henkilökohtaisesti ja julkisesti.

Tämän hetkinen palkitsemisjärjestelmä haastatteluun vastanneiden mielestä vastaa toiveita melko hyvin. Kehuja sai yrityksen järjestämän juhlat helmikuussa 2020, kun järjestettiin muutakin kuin perinteinen virkistysilta. ”Viimeksi oli tosi hyvä balanssi, kun käytiin sporttaamassa porukalla” (H6). Esille nousi vielä toive, että palkittaisiin kehittyviä työntekijöitä.

## 7 Yhteenveto

Tässä kappaleessa tuodaan aluksi yhteen tutkimuksen tärkeimmät tulokset. Tämän jälkeen pohditaan, kuinka luotettavana tutkimusta voidaan pitää ja pohditaan, onko työstä hyötyä toimeksiantajalle.

### 7.1 Tärkeimmät tulokset

Tutkimuksesta selvisi suurimpien motivaatiotekijöiden olevan hyvä työilmapiiri, oma kehittyminen ja uuden oppiminen työssä sekä rahapalkka. Näiden lisäksi motivaatiotekijöiksi nousivat onnistumiset, erilaiset kilpailut, työn monipuolisuus, etenemismahdollisuudet, tavoitteet, toisten opettaminen, vastuutehtävät sekä asiakkaat ja ihmiset ylipäänsä. Hiltusen (2015, 145) mukaan kannustava työyhteisö ja esimies lisäävät energiaa ja innostusta työhön. Ilmapiirin luomisessa esimiehen johtamistaito on ratkaisevassa roolissa, mikäli työilmapiirin koetaan huonoksi, katoaa motivaatio tällöin nopeasti. Yhteisöllisyyden kokemukseen liittyy halu nähdä myös oman työn merkityksellisyys muiden ihmisten auttamisessa. Kun näkee oman toimintansa hyödyttävän muita ihmisiä, syntyy mielihyvän tunne. Sistonen (2008, 177) kuitenkin kirjoittaa, että Herzbergin mukaan hygienia-tekijät, kuten palkka, status, työpaikan varmuus ja työilmapiiri poistavat tyytymättömyyttä, mutta eivät vaikuta motivaatioon tai työsuoritukseen. Varsinaiset motivaatiotekijät ovat muun muassa työn sisältö, menestyminen työssä, kokemus vastuusta, uralla eteneminen ja kehittyminen sekä palaute työstä. Tällöin motivaatiotekijät liittyvät työhön itseensä. Herzberg painottaa työntekijöiden motivoimisessa ja palkitsemisessa työtehtävien merkitystä sekä erilaisia aineettoman palkitsemisen elementtejä. Tutkimuksen tuloksena suurin osa kertoi aineettoman palkitsemisen motivoivan enemmän kuin aineellinen palkitseminen.

Tutkimuksessa selvisi, että haasteet, onnistumiset ja oman kehittymisen huomaaminen saavat tekemään kovemmin töitä. Näiden lisäksi hyvä vaatimustaso itseltä ja esimieheltä, työkaverit ja tavoitteiden asettaminen saavat myös ponnistelemaan parempiin työsuorituksiin. Sistosen (2008, 109-110) mukaan tavoitteet, jotka ovat saavutettavissa kovan työn tuloksena motivoivat työntekijää antamaan itsestään täyden panoksen työhön, mutta mikäli tavoitteet asetetaan liian korkealle, hylätään ajatukset jo heti alkuunsa.

Tutkimuksen tuloksena selvisi, että palkitseminen vaikuttaa työntekijöiden työskentelyyn positiivisesti ja toimii motivaatiotekijänä. Haastatteluun osallistunut henkilö, oli sitä mieltä, että ilman palkitsemista olisi vaikea työskennellä. Erityisesti palaute vaikuttaa työskentelyyn positiivisesti. Sinokki (2016, 90) kertoo työstä saatavan palautteen olevan erittäin tärkeässä roolissa työmotivaatiosta puhuttaessa. Positiivinen palaute motivoi ja kannustaa

eteenpäin. Negatiivinen palaute voi kasvattaa näyttämisen tarvetta, joka antaa ärsykkeen parempaan työsuoritukseen. Samalla kuitenkin negatiivinen palaute voi saada aikaan negatiivisen kierteen, joka lamauttaa työntekijän. Tutkimuksessa selvisi, että yksi työntekijä kokee rakentavan palautteen välittämisen osoituksena.

Tutkimuksessa tuli ilmi, että jokaista motivoi erilaiset tavat palkita, vaikka yhteneväisyyksiäkin löytyi. On kahdenlaista motivaatioteoriaa, osassa ajatellaan kaikkien ihmisten motivoituvan samoista asioista, kun taas toisissa nähdään jokainen yksilönä niiden omien tietämysten ja mieltymysten pohjilta toimivina (Hakonen ym. 2015, 136-137). Tutkimustuloksissa selvisi, että personoitua palkitsemisjärjestelmää toivottiin tunnustusten osilta.

Haastatteluun osallistuneet työntekijät kehittäisivät aineellista palkitsemista isommilla bonuksilla, suuremmalla pohjapalkalla etenkin korona-aikaan, poistamalla läpimenot sekä Sanoman asiakkuuden provisioiden nostolla. Suurempi palkka jakoi erilaisia ajatuksia siitä, tehostuisiko työnteko ja olisiko työ enemmän motivoivaa. Suurin osa työntekijöistä kuitenkin epäili palkan suuruuden vaikuttavan työmotivaatioon ainakaan pitkäjänteisesti. Hakonen ym. (2015, 147-148) kirjoittaa, että rahallinen palkitseminen ei motivoi kaikkia samalla tapaa ja sen takia rahallinen palkitseminen onkin hieman kyseenalainen palkitsemistapa.

Aineetonta palkitsemista vastaajat kehittäisivät lisäämällä työreissuja, jolloin pääsee näkemään henkilöstöä eri kaupungeista. Esiin nousi myös ajatus, että esimiehet voisivat kokeilla toisinaan vaihtaa johdettavaa tiimiä. Yksilön ja tiimin huomioimisen kehittäminen nousi ehdottomasti useimmiten esille, kun keskusteltiin aineettoman palkitsemisen kehittämisestä. Huomiota toivottiin enemmän tiimikohtaisesti, sekä henkilökohtaisesti organisaation eri portaiden toimesta. Huomiota voisi antaa enemmän myös henkilöille, jotka tekevät laadukasta myyntiä sekä henkilöille, jotka rakentavat hyvää työilmapiiriä. Toivottiin, että yhteisiin juhliin tulisi edes näyttäytymään koko johtoporras. Arvostuksen tunne lisääntyy, kun saa kasvatusten keskustella yrityksen ylimmän johdon kanssa. Huomiointiin liittyen toivottiin, että etenkin pääkaupunkiseudulla vierailtaisiin satunnaisesti myyntipaikoilla.

Viitala (2015, 162-163) kertoo tunnustusten saamisen motivoivan työntekijöitä kehittämään itseään ja tekemään työnsä paremmin. Ihminen kokee työnsä tärkeyden, kun saa työstään tunnustusta. Organisaatiokulttuurissa, jossa pyritään tehokkaaseen työskenteelyyn edesauttaa kiitokset. Sosiaalisen palkitsemisen tulee olla kuitenkin oikeudenmukaista ja tasapuolista, sillä muuten sen vaikutukset eivät toteudu toivotulla tavalla.

Tutkimuksesta selvisi, että pääasiassa palkitseminen koetaan oikeudenmukaisena. Esiin nousi kuitenkin, että myyjät, jotka myyvät aina hyvin saavat harvemmin kiitosta. Hyvien myyjien työtä pidetään niin sanotusti oletuksena. Tämä on tärkeä ottaa huomioon organisaatiossa, jotta sosiaalisen palkitsemisen vaikutukset toteutuisivat jatkossakin toivotulla tasolla ja se olisi oikeudenmukaista. Tämän vaikutus henkilöstön sitouttamiseen voi olla suuri. Tutkimuksesta saaduissa tuloksissa ei esiintynyt paikkakuntakohtaisia eroavaisuuksia.

## **7.2 Luotettavuus ja opinnäytetyön hyöty toimeksiantajalle**

Kvalitatiiviselle tutkimukselle Eskolan ja Suorannan (1998, 18) mukaan yleistä on harkinanvarainen otanta, jolloin tutkittavia yksiköitä on tarkoituksena valita pieni määrä ja tutkia näitä perusteellisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on nimensä mukaisesti tärkeintä aineiston laatu eikä määrä. Haastattelun otanta oli kahdeksan myyjää, joten tutkittavia yksiköitä valittiin pieni määrä ja tutkittiin näitä perusteellisesti kattavilla kysymyksillä.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa uskottavuus riippuu enemmänkin tutkijan luovuudesta ja omista kyvyistä. Haastattelijan toiminnalla on suuri vaikutus haastattelututkimuksessa. Aineistosta uskottavien tutkimustulosten tuottaminen on viime kädessä tutkijan vastuulla. Tutkimusraportin lukija ei voi tietää paljoa aineistosta esitettyjen väitteiden todenperäisyyttä, jolloin tutkimuksen uskottavuus on tulosten raportointiin liittyvistä ratkaisuksista kiinni. (Räsänen, Anttila & Melin 2005, 98-99.)

Tutkimuksen luotettavuuteen panostettiin haastattelulomakkeen huolellisella suunnittelulla ja sen testaamisella etukäteen. Haastattelutilanteessa oli helppoa tarkentaa kysymystä, mikäli haastateltava ei sitä suoranaisesti ymmärtänyt ja näin välttyttiin myöskin suuremmilta väärinymmärryksiltä. Haastateltavat ymmärsivät pääasiassa kysymykset erittäin hyvin ja he vastasivat kysymyksiin rehellisesti. On kuitenkin vaikea tietää varmaksi, kuinka avoimesti ja rehellisesti haastateltavat todellisuudessa puhuivat.

Haastattelut toteutettiin neutraalissa ympäristössä, joka oli kaikille haastateltaville entuudestaan tuttu, heidän oma kotinsa. Tällöin häiriötekijät ehkäistiin, eikä niitä ilmennyt haastatteluiden aikana. Haastateltavat olivat itse saaneet valita haastattelun ajankohdan tietynä päivänä, eikä ketään pakotettu osallistumaan haastatteluun. Haastattelutilanteesta pyrittiin luomaan rento keskustelemalla aluksi arkisista asioista. Haastattelun alussa painotettiin myös anonymiteettiä ja uskoisin tämän rentouttaneen vastaajia entisestään.

Kyselyn tuloksia pyrittiin analysoimaan erityisen huolellisesti ja siihen käytettiin reilusti aikaa. Vastausten tulkitseminen oli helppoa ja virhepäätelmiltä vältyttiin hyvin muotoiltujen kysymysten ansiosta. Erityisen suuria eroavaisuuksia ei tutkimuksessa ilmennyt, joten tutkimus vaikuttaa luotettavalta tässäkin mielessä.

Koronatilanne voi hieman vääristää tutkimuksen tuloksia, kuten motivaation heikkene- mistä työnkuvan muuttumisen vuoksi. Tilanne on kuitenkin otettu huomioon tulkittaessa tut- kimuksen tuloksia.

Uskoisin tutkimuksen luotettavuuteen olevan merkitystä myös haastattelijan työkokemuk- sella, sillä suoritan parhaillaan työharjoittelua kohdeyrityksessä ja työnkuvaani kuuluu päi- vittäin työhaastattelujen pitäminen. Tällöin tutkimukseen perustuvat haastattelut eivät suinkaan olleet ensimmäisiä haastattelujani. Koen tämän vaikuttavan tutkimuksen luotet- tavuuteen, sillä olen oppinut haastattelemaan henkilöitä olematta johdatteleva.

Tutkimusta ei ole tehty selvittääkseen kattavasti nuorten ihmisten motivaatiota, sekä miten palkitseminen vaikuttaa nuorten motivaatioon. Painotan, että tutkimus on toteutettu toi- meksiantona myyntitoimisto Nordic Sales Crew:lle ja työ toimii jatkossa kyseisen organi- saation palkitsemisjärjestelmän kehittämisen tukena. Tutkimusta voidaan pitää luotettava laadukkaan haastatteluaineiston, kokeneen haastattelijan sekä huolellisen tutkimustyön perusteella.

Koen opinnäytetyöllä olevan arvoa kohdeyritykselle, sillä yrityksessä ei ole aikaisemmin tutkittu myyjien motivaatiota tai kuultu henkilöstöä palkitsemisjärjestelmään liittyen. Yrityk- sen palkitsemisjärjestelmä on muodostunut yrityksen perustajien omiin ajatuksiin, koke- muksiin ja oppeihin. Henkilöstön kuuleminen motivaatioon ja palkitsemiseen liittyen tuo li- säarvoa yritykselle. Tutkimuksessa päästiin asetettuihin tavoitteisiin ja saatiin vastaukset asetettuihin tutkimusongelmiin.

”Tutkimuksesta on merkittävää hyötyä Nordic Sales Crew Oy:lle ennen kaikkea sen ajankohtaisuutensa takia. Yrityksessä on meneillään kaksi projektia henkilöstön tyy- tyväisyyden ja pysyvyyden kehittämiseksi. Palkitseminen ja motivaatio ovat näissä projekteissa keskeisessä osassa. Tämän lisäksi olemme linjanneet, että haluamme johtaa sekä ohjata toimintaamme myyjien tarpeet edellä, joten luotettavan tutkimus- tiedon saaminen myyjiltä on erityisen tärkeää. Tulokulma tutkimuksessa oli erittäin hyvä, kun kyseessä ei ollut esimerkiksi myyjän oma esimies. Opinnäytetyötä tutki- mustietoineen tullaan käyttämään toiminnan ohjaamiseen ja kehittämiseen merkittä- västi tulevien kuukausien aikana.” (Kokkila 30.4.2020.)

## 8 Pohdinta ja oma oppiminen

Tässä luvussa pohditaan opinnäytetyön prosessin onnistumista, miten suunniteltu aikataulu ja lopullinen toteutus onnistui. Lopuksi käydään läpi omaa oppimista koko opinnäytetyön elinkaaren aikana.

### 8.1 Opinnäytetyön prosessin reflektointi

Yksi opinnäytetyön suurimmista haasteista oli tutkimusongelmien pohjalta aiheen rajaaminen. Palkitseminen ja motivaatio ovat aiheina erittäin laajoja, mutta tietoperusta saatiin kuitenkin hyvin rajattua tukemaan työn tutkimusongelmia.

Toinen haastava tekijä työssä oli aikatauluttaminen. Opinnäytetyön aikataulu oli erittäin tiukka. Aikataulu oli suunniteltu viikosta 8 viikolle 18, kuten kuvasta 3 näkyy. Koko opinnäytetyö oli alkuperäisen suunnitelman mukaan toteutettava kymmenessä viikossa.

VIIKKO	AIHE
8	Suunnittelu ja aiheen rajaaminen. Selkeä visio, mikä lopputuotoksen halutaan olevan
9	Tietoperustan aineisto
10	Tietoperustan kirjoittaminen
11	Tietoperustan kirjoittaminen
12	Tutkimuskysymysten laatiminen ja haastattelujen ajanvaraus
13	Tutkimuskysymysten viilaaminen
14	Tutkimuksen toteuttaminen
15	Tutkimustulosten purku
16	Tutkimustulosten purku
17	Opinnäytetyön viimeistely
18	Opinnäytetyön viimeistely ja palautus

Kuva 3. Opinnäytetyön aikataulu viikottasolla

Opinnäytetyö ei sujunut täysin aikataulun mukaisesti, vaan matkalla oli haasteita. Haasteita aiheutti vallitseva koronapandemia, joka lisäsi töitä opintojen ulkopuolella. Osa haastatteluista oli tarkoitus toteuttaa aluksi kasvokkain, mutta tilanteen vuoksi kaikki haastattelut järjestettiin videopuhelua käyttäen. Tietoperustan kirjoittamiseen otti huomattavasti enemmän aikaa, jolloin tutkimuskysymysten laatimiseen jäi odotettua vähemmän aikaa. Tutkimustulosten purun aikana aikataulu kirittiin kiinni ja työn palautus onnistui lopulta odotetussa aikataulussa.

Yllätyin positiivisesti siitä, että kehitysehdotuksia palkitsemisjärjestelmään tuli esiin ja työn tavoitteet täytettiin, eli tutkimusongelmiin saatiin vastaukset. Alkuun epäilytti, voiko yrityksen palkitsemisjärjestelmä olla jo niin hyvällä tasolla, että kehittämisehdotuksia ei tule, tai niitä ei osata henkilöstön puolelta tunnistaa. Mietitytti myös, miten haastatteluun osallistuvat jaksavat vastata kaikkiin kysymyksiin. Jännitys osoittautui kuitenkin turhaksi.

## **8.2 Oma oppiminen**

Opinnäytetyön tärkein oppi oli itselleni suuren kokonaisuuden hahmottaminen. Aluksi mietin, kuinka helppoa opinnäytetyö olisi kirjoittaa, mikäli esimerkiksi sisällysluettelo olisi rakennettu valmiiksi ja jokaisen otsikon alla olisi valmiit kysymykset, joihin vastata. Uskoisin tämän työn opettaneen minulle kokonaisuuksien hahmottamisen lisäksi muun muassa keskeneräisyyden sietämistä ja päättäväisyyttä. Aikataulun suhteen meinasin puolen välin aikoihin luovuttaa, mutta pysyin päättäväisenä ja jatkoin työn tekemistä sekä karsin kaikki turhat menot pois kalenteristani.

Mikäli tekisin opinnäytetyön nyt uudelleen, olisi muutama asia, jonka tekisin eri tavalla. Tekisin vielä tarkemman suunnitelman ja hahmottelisin kokonaisuutta pidempään. Tutkimusongelmien asettamisen jälkeen lähtisin jopa ensin selvittämään, millä tutkimustavalla saan parhaimman vastauksen tutkimusongelmiini, jonka jälkeen kirjoittaisin vasta tietoperustan.

Palkitseminen ja motivaatio ovat olleet aiheita koko opiskelujen ajan, jotka itseäni erityisesti kiinnostavat. Oli miellyttävä tehdä tutkimusta ja opinnäytetyötä aiheesta, joka on itselle mieleinen.

Opinnäytetyön tekeminen vaatii erityisen paljon suunnittelua, paneutumista käsiteltävään aiheeseen, ajankäytön hallintaa, päättäväisyyttä sekä sitoutuneisuutta. Itse työ oli lopuksi erittäin palkitsevaa, eikä ylitsepääsemätön haaste, niin kuin alussa ajattelin.

## Lähteet

Allen, N.J. & Meyer, M.P. 1990. The measurement of antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63. 1-8.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 2. painos. Vastapaino.

Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. PS-kustannus. Jyväskylä.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. *Palkitse taitavasti – palkitsemistavat johtamisen välineenä*. WS Bookwell Oy. Juva.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman K. & Ylikorkala A. 2014. *Palkitse taitavammin*. Sanoma pro Oy. Helsinki.

Heikkilä, T. 2014. *Tilastollinen tutkimus*. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Hiltunen, A. 2015. *Johtamisesta*. Talentum Media Oy. Helsinki.

Juuti, P. 2015. *Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen*. PS-kustannus. Jyväskylä.

Kananen, J. 2008. *Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kauhanen, J. 2010a. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 10. painos. WSOYpro Helsinki.

Kauhanen, J. 2010b. *Suorituksen johtaminen ja palkitseminen*. Infor. Helsinki.

Kauhanen, J. 2015. *Esimies palkitsijana*. Kauppakamari. Helsinki.

Kettunen, T. 2020. *Henkilöstön palkitseminen ja edut – miltä sinun palkitsemispirtelösi maistuu?* Luettavissa: <https://www.wiseconsulting.fi/opi-ja-inspiroidu/henkiloston-palkitseminen-ja-edut-milta-sinun-palkitsemispirtelosi-maistuu/>. Luettu: 18.4.2020.

Kokkila, V. 2.4.2020. *Liiketoimintapäällikkö*. Nordic Sales Crew Oy. Haastattelu. Helsinki.

Kokkila, V. 30.4.2020. Liiketoimintapäällikkö. Nordic Sales Crew Oy. Haastattelu. Helsinki.

Laki luottotoiminnasta annetun lain muuttamisesta (1073/2017)

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Talentum Media Oy. Helsinki.

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

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Vastapaino. Tampere.

Räsänen, P., Anttila, A. & Melin, H. 2005 Tutkimus menetelmien pyörteissä. WS Bookwell Oy. Juva.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio. Tietosanoma Oy. Helsinki.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Talentum Media Oy. Jyväskylä.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Tammi. Helsinki.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. painos. Edita. Helsinki.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.

Viitala, R. 2015. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.

Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet. Tammi. Helsinki.

Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Edita. Helsinki.

Ylikorkala, A. & Sweins, C. 2015. Palkitsemisen kokonaisuus. PS-kustannus. Jyväskylä.

Yrityksen kotisivut. 2020. Luettavissa: <http://www.nordicsalescrew.com>. Luettu: 28.3.2020.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Opinnäytetyö- ja tutkimussuunnitelma**

#### **Tutkimuksen tausta ja tavoite**

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii suomalainen myyntitoimisto Nordic Sales Crew. Opinnäytetyön aihetta ehdotetaan toimeksiantajalle, sekä esitellään opinnäytetyön ohjaajalle hyväksyttäväksi. Toimeksiantajan ja ohjaajan hyväksynnän jälkeen aloitetaan opinnäytetyön ja tutkimuksen toteuttaminen. Tutkimuksen tavoitteena on toimia toimeksiantajan palkitsemisjärjestelmän kehittämisessä.

Aiheen hyväksynnän jälkeen on suunnitelmana edetä seuraavasti

- tavoitteen ja tutkimusongelmien kirjaaminen
- tietoperustan aineiston kerääminen
- tietoperustan kirjoittaminen
- tutkimuksen aloitus
  - o tutkimuskysymysten laadinta
  - o tutkimuksen toteuttaminen – haastattelut
  - o haastatteluiden tulosten litterointi
  - o tärkeimpien tulosten yhteenveto.

#### **Tutkimusasetelma**

##### **TUTKIMUKSEN PÄÄONGELMA**

Millainen palkitseminen motivoi nuoria työntekijöitä parempiin työsuorituksiin Nordic Sales Crew:lla?

##### **ALAONGELMAT**

Miten palkitseminen vaikuttaa myyjien työskentelyyn?

Miten työntekijät itse kehittäisivät palkitsemista?

##### **MENETELMÄ & AINEISTO**

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimusaineiston keruussa käytetään teemahaastattelua. Tutkimusta varten haastatellaan ainoastaan yrityksen myyjä eri puolelta Suomea, jotta saadaan mahdollisimman kattava selvitys ja mahdolliset kaupunkikohtaiset erot esiin. Haastattelu suoritetaan kuudelle henkilölle. Haastattelun etuna on, että haastattelijä voi toistaa kysymyksiä ja ehkäistä väärinymmärryksiä.

Haastattelurunko rakennetaan tutkimusongelmien ja tietoperustan ympärille. Haastattelussa edetään teemoittain motivaation ja palkitsemisen ympärillä. Haastatteluiden kestoksi

on arvioitu keskimäärin yksi tunti. Ennen virallisia haastatteluja järjestetään testihaastattelu.

Haastattelut pidetään viikolla 14 Helsingin keskustassa rauhallisessa kahvilassa. Videopuhelut suoritetaan Oulussa, Turussa ja Tampereella työskentelevien kanssa kokoa käsin.

Haastattelut tullaan nauhoittamaan ja kirjaamaan, jonka jälkeen ne litteroidaan. Tuloksia analysoidaan teemoittain litteroinnin jälkeen ja vedetään yhteen tärkeimmät tulokset. Tulosten analysointi tapahtuu Microsoft Excel sovellusta käyttäen, johon kerätään kysymyskohtaisesti jokaisen haastateltavan vastaukset ja analysoidaan vastauksia kysymys ja aihealue kerrallaan.

### **Tutkimuksen luotettavuus**

Aihealueet ja kysymykset suunnitellaan hyvissä ajoin huolellisesti teemoittain. Testihaastattelu pidetään ennen virallisia haastatteluja ja varmistetaan ajankäyttö, jotta tarvittava aineisto saadaan kerättyä kiireettä. Tulosten analysointiin käytetään riittävästi aikaa, mutta pyritään olla ylianalysoimatta niitä.

Haastattelutilanteessa tulee haastattelijan pyrkiä olemaan johdatteleva ja rakentaa kysymykset niin, että kysymykset eivät itsessään johdattele. Haastattelutilanteessa painotetaan myös tulosten anonymiteettiä.

### **Opinnäytetyön aikataulu**

VIKKO	AIHE
8	Suunnittelu ja aiheen rajaus. Selkeä visio, mikä lopputuotoksen halutaan olevan
9	Tietoperustan aineisto
10	Tietoperustan kirjoittaminen
11	Tietoperustan kirjoittaminen
12	Tutkimuskysymysten laatiminen ja haastattelujen ajanvaraus
13	Tutkimuskysymysten viilaaminen
14	Tutkimuksen toteuttaminen
15	Tutkimustulosten purku
16	Tutkimustulosten purku
17	Opinnäytetyön viimeistely
18	Opinnäytetyön viimeistely ja palautus

### **Budjetti**

Haastatteluun ei ole varattu rahaa. Haastattelut nauhoitetaan omalla puhelimella.

## **Liite 2. Teemahaastattelun kysymykset työntekijöille**

Työuran pituus Nordic Sales Crew:lla:

### **MOTIVAATIO JA SITOUTUMINEN**

- Mitä motivaatio sinulle tarkoittaa?
- Kuinka motivoitunut olet työssäsi?
- Mikä sinua motivoi työssäsi?
- Mikä heikentää motivaatiotasi?
- Onko työ sinulle sopivan haastavaa?
- Miten sitoutunut olet tämänhetkiseen työhösi?

### **PALKITSEMINEN**

- Mitä palkitseminen sinulle tarkoittaa?
- Millaisia palkitsemisen keinoja yrityksellä on käytössä?
- Tiedätkö millä perusteilla palkitaan?
- Miten palkitseminen vaikuttaa työskentelyysi?
- Mikä saa sinut tekemään kovemmin töitä?
- Mikä on työsi tavoite?
- Tukeeko palkitseminen työsi tavoitetta?
- Onnistuessasi hyvin, miten sinua palkitaan?
- Onnistuessasi hyvin, miten toivoisit sinua palkittavan?
- Koetko palkitsemisen olevan oikeudenmukaista?
- Palkitaanko miestäsi oikeista asioista?

### **AINEETON PALKITSEMINEN**

#### **TYÖYMPÄRISTÖ**

- Millaisena koet työilmapiirin?
- Koetko työilmapiirillä olevan merkitystä työmotivaatioosi?

#### **TYÖN SISÄLTÖ JA MAHDOLLISUUS KEHITTYÄ**

- Koetko työn sisällön merkitykselliseksi?
- Miten mielekkäänä koet työsi kokonaisuudessaan?
- Koetko oman osaamisen kehittämisen sinulle tärkeäksi?
- Onko sinulla mahdollisuus kehittää omaa osaamistasi yrityksessä?
- Millaisia etenemismahdollisuuksia työnantajasi tarjoaa?
- Mitä etenemismahdollisuudet sinulle merkitsee?

#### **ARVOSTUS JA PALAUTE TYÖSTÄ**

- Miten koet työtäsi arvostettavan?
- Koetko saavasi työstäsi tarpeeksi palautetta ja arvostusta?
- Mitä arvostus sinulle merkitsee?
- Mitä palaute sinulle merkitsee?

#### **OSALLISTUMIS- JA VAIKUTTAMISMAHDOLLISUUDET**

- Koetko pystyväsi osallistumaan päätöksiin yrityksessä?

- Koetko pystyväsi vaikuttamaan työntekoosi?
- Koetko työsi joustavaksi?
  
- Miten aineettomat palkitsemistavat vaikuttavat motivaatioosi?
- Miten kehittäisit aineetonta palkitsemista?

## **AINEELLINEN PALKITSEMINEN**

### **EDUT**

- Minkälaisia etuuksia sinulle tarjotaan?
- Mitkä edut koet itsellesi tärkeimmiksi?
- Millaisia etuuksia kaipaisit lisää?
- Koetko eduilla olevan merkitystä työmotivaatioosi?

### **PALKKA**

- Mitä rahapalkka sinulle merkitsee?
- Miten tärkeäksi koet palkan suuruuden?
- Miten provisiot ja bonukset vaikuttavat työskentelyysi?
- Onko provisiot ja bonukset helposti saavutettavissa?
- Mikäli saisit enemmän palkkaa, olisitko motivoituneempi ja tehostuisiko työntekoosi?
  
- Mitkä aineelliset palkitsemistavat vaikuttavat motivaatioosi?
- Miten kehittäisit aineellista palkitsemista?

## **YHTEENVETO**

- Miten hyvin tämän hetkinen palkitsemisjärjestelmä vastaa toiveitasi?
- Millainen palkitseminen motivoi sinua eniten?
- Onko sinulle tärkeämpää aineellinen vai aineeton palkitseminen?