



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

MYYNTIPALKKION VAIKU- TUS MOTIVAATIOON MYYNTITYÖTÄ KOHTAAN

CASE: YRITYS X

TEKIJÄ/T:

Miika Turunen, LL17MY, 9.11.2020

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Miika Turunen	
Työn nimi Myyntipalkkion vaikutus motivaatioon myyntityötä kohtaan	
Päiväys 9.11.2020	Sivumäärä/Liitteet 32
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Yritys X	
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön aiheena on myyntipalkkioiden vaikutus motivaatioon myyntityötä kohtaan. Toimeksiantajana työssäni toimii yritys X. Työn tarkoituksena oli tutkia ja analysoida palkkioiden merkitystä motivaatioon sekä mahdollisesti kehittää tätä yritys X:ssä. Tutkimuksen taustana toimi yritys X:n myyntitiimillä testissä ollut palkitsemisjärjestelmä, joka oli ollut käytössä vähän aikaa. Tavoitteena opinnäytetyölläni on selvittää palkitsemisjärjestelmän toimivuus ja sen vaikutus motivaatioon. Palkitsemisjärjestelmän vaikutusten tutkimisella yritys X voi saada tietoa siitä, miten hyvin se toimii henkilöstölle.</p> <p>Palkitsemisen merkitystä motivaatioon lähdin selvittämään työntekijöiltä, mikä palkitsemisjärjestelmä heillä on käytössään. Tämän jälkeen tein haastatteluita, johon valitsin kahdesta eri tiimistä yhteensä kahdeksan haastateltavaa. Haastateltavat sain valita itse ja tässä hyödynsin henkilöstön ikäjakaumaa, jotta tulokset saataisiin mahdollisimman laajasti.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä työssä käytin haastattelu tutkimusta. Haastatteluna hyödynsin teemahaastattelua, jota toteutin haastattelun aikana. Aineisto kerättiin haastatteluista, jotka käsittelin ja analysoin haastattelun tuloksiin.</p> <p>Opinnäytetyöni kehitysideoista Yritys X voi miettiä palkinnan toimivuutta sekä sen kehitysmahdollisuuksia. Samalla tuloksista nousseisiin epäoikeudenmukaisuuteen ja epätasa-arvoisuuteen on mietitty pohdintojen avulla mahdollisia kehitysideoita, miten sitä voitaisiin kehittää. Tutkimuksen tuloksena selvisi palkkiolla olevan motivoiva vaikutus, joten palkintaa olisi hyvä laajentaa myös muihin tiimeihin.</p>	
Avainsanat Palkitseminen, palkitsemisen kokonaisuus, palkitsemisjärjestelmä, työmotivaatio, ulkoinen ja sisäinen motivaatio.	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration	
Author(s) Miika Turunen	
Title of Thesis Impact of sales commission on work motivation	
Date 9.11.2020	Pages/Appendices 32
Client Organisation /Partners Company x	
<p>Abstract</p> <p>The primary subject of this thesis project was the sales commission's effect on work motivation. The thesis was executed as a commission by company x. The purpose of the thesis was to study and analyze the significance of rewarding on motivation of the employees, and ultimately enhance its implementation in company x. A rewarding system recently utilized in company x's sales team acts as a background for the study. The goal was to investigate the system's functionality and its effect on motivation. By researching the commission system, company x was provided a chance to gain important information on how it affects their staff.</p> <p>Firstly, to examine how rewarding effects motivation, the employees were asked what sort of commission model is used in their team. After this, I conducted interviews with the employees of two teams. Altogether, a total of eight people were interviewed as selected by the thesis author. In choosing, I utilized the differences in age of the staff to obtain extensive results.</p> <p>The method used for research was interviews. The interviews were theme interviews and the content was adjusted during the interviews.</p> <p>Based on the results of my thesis, company x can consider the functionality of rewarding and possible ideas for development. Inequality in the rewarding indicated by the results was evaluated and development ideas were pondered and presented to the commissioner. The research clearly showed that rewarding had a positive impact on motivation so the model would be beneficial for other teams as well.</p>	
<p>Keywords Rewarding, commission, rewarding system, work motivation, inner and outer motivation.</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja rajaus	5
1.2	Toimiala kuvaus.....	5
2	PALKITSEMINEN.....	7
2.1	Palkitsemisen kokonaisuus.....	7
2.2	Palkitsemisjärjestelmä	9
2.3	Aineelliset ja aineettomat palkitsemistavat.....	10
2.4	Tunnusluvut, mittarit ja määräytymisperusteet	11
2.5	Palkitseminen sitouttajana	12
3	TYÖMOTIVAATIO	13
3.1	Työmotivaation teoria	13
3.2	Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät.....	15
3.3	Ulkoinen ja sisäinen motivaatio	17
3.4	Palkitsemisen vaikutus työmotivaatioon.....	17
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	19
4.1	Tutkimuksen tavoitteet.....	19
4.2	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä	19
4.3	Triangulaatio	20
4.4	Otanta, otos ja perusjoukko.....	20
4.5	Tutkimuksen luotettavuus	20
5	HAASTATTELUN TULOKSET.....	22
5.1	Haastattelun eteneminen.....	22
5.2	Haastatteluiden tulokset.....	22
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	26
7	POHDINTA.....	29
	LÄHTEET	30
	LIITE 1:.....	32

1 JOHDANTO

Myyntityössä palkitseminen on tänä päivänä yksi tärkeimmistä avaintekijöistä, jotta motivaatio pysyy työntekevissä. Jokaisella yrityksellä on omanlainen palkitsemisjärjestelmä ottaen huomioon työntekijät organisaation sisällä. Yritys X:ssä on ollut erilaiset toimintatavat eri tiimien välillä, mutta jokaisella myynti on yksi suurimmista tavoitteista, joten tämän pohjalta olen lähtenyt rakentamaan opinnäytetyötäni.

Tulen tässä opinnäytetyössä kertomaan itse yrityksestä, palkitsemisen vaikutuksista motivaatioon sekä tutkimuksen toteutuksesta ja sen tuloksista. Työssä on käytetty kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Kysely on tehty yritys X:n työntekijöille, jolla selvitetään heidän mielipiteitään tämän hetken palkkiojärjestelmästä sekä onko siinä jotakin kehitettävää. Samalla selvitan heiltä, kuinka palkkiot vaikuttavat työmotivaatioon. Käytän työssäni apuna palkitsemisen ja motivaation teorioita.

Lopussa analysoin haastattelun vastaukset sekä pohdin, miten Yritys X voi kehittää omaa toimintaa ja heidän palkitsemisjärjestelmäänsä. Tulen esittelemään myös johtopäätökset työn tuloksista sekä parannusehdotukset tulevaisuutta ajatellen.

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja rajaus

Opinnäytetyön toimeksiantajana on finanssialalla toimiva Yritys X. Kyseinen yritys tuottaa erinomaisella laadulla kustannustehokkaita palveluita finanssialalla toimivalle ryhmälle. Valitsin tämän opinnäytetyön aiheen, koska teen työtä myyntityön parissa ja olen kiinnostunut selvittämään minkälaisia vaikutuksia myyntipalkkioilla, on työn tekemiseen ja kuinka ne motivoivat työntekijöitä parempaan suoritukseen. Jokaisella työllä on jonkinlainen tavoite, joka pyritään saavuttamaan. Tavoitteiden saavuttamiseksi on tehtävä toimenpiteitä ja niitä taas ohjaa motivoituneisuus tekemiseen.

Tutkimuskohde on rajattu Yritys X:n Pohjois-Savon alueeseen, jotta saadaan riittävän tarkat tulokset Yritys X:lle, joita he voivat hyödyntää tulevaisuudessa. Olen rajannut tutkimusryhmän kahteen eri ryhmään, koska haluan vertailla ja tutkia, onko myyntipalkkioilla vaikutusta motivaatioon myyntityötä kohtaan sekä onko toinen ryhmä tyytyväinen tämän hetken palkkiojärjestelmään vai onko palkkiojärjestelmässä kehitettävää. Toisella ryhmällä on käytössä palkkiojärjestelmä ja toisella ryhmällä sitä ei tällä hetkellä ole käytössään. Tiimien jäsenet työskentelevät eri työtehtävissä, joka on syynä sille, että toisella tiimeistä on myyntiin sidonnainen palkkiojärjestelmä.

1.2 Toimiala kuvaus

Opinnäytetyöni toimeksiantaja on finanssialalla toimiva yritys, joka hoitaa nykytuotoisesti toisen yrityksen asiakaspalvelua keskitetysti etänä eri kanavissa. Pohjois-Savossa toimialalla on muitakin toimijoita, jotka tuottavat tehokasta asiakaspalvelua ja muita palveluita yrityksille, jotka palvelua ostavat. Asiakaspalvelun ja muun yhteydenpidon keskittäminen on nykyisin yleistä, joka on osoittautunut kustannustehokkaaksi ja toimivaksi tavaksi hoitaa yritysten asiakaspalvelua. Nykyisin finanssialalla on paljon yrityksiä, jotka tuottavat asiakaspalvelua sekä myyntiä yrityksille, joita yritys heiltä

ostaa. Kyseisiä palveluita on käytössä myös muutamilla muilla yrityksillä Pohjois-Savossa. Keskitetyssä asiakaspalvelussa hoidetaan yleisesti asiakaspalvelu puhelimitse ja sähköisissä kanavissa, kuten viestien ja chat-palvelujen muodossa.

2 PALKITSEMINEN

Palkitseminen on monikäsitteinen teoria, jota organisaatiot käyttävät yhtenä johtamisvälineenä henkilöstötyössä. Se on kokenut paljon muutoksia viime vuosikymmenten aikana, koska palkkamallit ovat myös uudistuneet. Organisaatiot ovat ottaneet käyttöönsä uusia palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmiä, jotka ovat tarkoitettu kannustaviksi henkilöstölle. Palkitsemisen tarkoituksena on siis kannustaa henkilöstöä parempiin työsuorituksiin sekä tätä kautta tukea yrityksen menestystä. Jotta päästään haluttuun lopputulokseen, täytyy palkitsemisjärjestelmään panostaa ja palkitsemisperusteet olla oikein valittu. (Hakonen N, Hakonen A, Hulkko-Nyman, Ylikorkala 2014, 14-15).

Organisaatioita ohjaa Suomessa ja monissa Euroopan muissa maissa työehtosopimukset ja sen vaatimet. Työehtosopimus asettaa yrityksille raamit palkitsemisen suhteen, joiden mukaan yritysten on maksettava työntekijöille palkkaa. Lisäksi palkitsemisesta yritys voi sopia omia palkinnan aiheita ja lisiä, joita palkitsemisjärjestelmässä on. (Hakonen N & Hakonen A 2005, 22).

2.1 Palkitsemisen kokonaisuus

Jokainen organisaatio voi itse kehittää oman palkitsemisen kokonaisuuden, koska ei ole yhtä oikeaa tapaa toimia palkitsemisen suhteen. Palkitsemisen kokonaisuuden tavoite on ohjata yritystä kohti sen asettamia strategisia tavoitteita. Palkitsemisen muotoja on erilaisia, joista tunnetuin on raha. Seuraavaksi esittelen palkitsemisjärjestelmän kokonaisuutta. (Hakonen & Nylander 2015, 23).

Peruspalkka on aina palkitsemisjärjestelmän lähtökohtana. Työntekijälle maksettava palkka on vastinetta tehdystä työstä. Peruspalkka perustuu vähimmäispalkkaan, joka määräytyy tehtävän perusteella. Vähimmäispalkassa huomioidaan tehtävään liittyen sen lisävastuu, työpaikan sijaintiin mukautuva kalleusluokka tai henkilön mahdollinen epäpätevyys tehtävään. Peruspalkka ei pidä sisällään henkilökohtaisia lisiä, määrävuosilisiä tai muita erityispalkkioita. Peruspalkan suuruuteen vaikuttaa aina työtehtävien vaativuus. (STAT, 2020).

Peruspalkan lisäksi työntekijöille voidaan maksaa tulos- tai erikoispalkkiota työsuoritusten mukaisesti. Tulospalkkion perusteena on tavoitteiden saavuttaminen tai jopa niiden ylittäminen. Tavoitteiden tulee olla etukäteen määritellyjä, jotka tukevat organisaation strategiaa. Tulospalkka maksetaan yleisesti noin 1-4 kertaa vuodessa ja se voi koskea useita henkilöitä, jopa koko organisaatiota. (Kauhanen 2015, 132.) Erikoispalkkiot maksetaan johdon halusta huomioida työntekijää erityisestä työsuorituksesta. Ominaista tälle on, että palkkio voi olla tavallisesta poikkeava tapa sanoa kiitos sekä se annetaan hyvin useasti spontaanisti. Erikoispalkkioilla ei ole tiettyä vaadittua byrokratiaa eikä se vaadi johdon erikoislupia. (Hakonen ym. 2014, 188).

Palkitsemisjärjestelmän kokonaisuuteen kuuluvat myös edut, jotka voivat olla aineellisia tai aineettomia. Etuja työpaikoilla on monenlaisia, joita sääntelee lait ja työehtosopimukset. Edut täyttävät palkitsemisen kriteerit, joita ei edes mielletä eduiksi, mutta ovat vuositasolla arvokas etu. Edut vaihtelevat tyypillisesti eri organisaatioissa ja tehtävä kohtaisesti. Etuja ovat muun muassa lounasetu, työterveyshuolto, eläkevakuutus ja henkilökunta-alennukset, joilla pyritään esimerkiksi työpaikan houkuttelevuuden lisäämiseen. (Hakonen ym. 2014, 148-149).

Aloitepalkkio on yksi palkitsemisjärjestelmän kokonaisuudesta. Aloitepalkkio on nimensä mukaisesti palkkio, joka maksetaan työntekijälle aloitteesta, jonka pyrkimyksenä on toiminnan kehittäminen ja parantaminen. Aloitetoinnilla on suomessa pitkät perinteet, joka on osa laajempaa aloitetoinninta. Aloitepalkkio maksetaan yleisesti loppuun asti toteutuneista aloitteista. Palkkiona aloitepalkkiossa pidetään kehittämisspalkkiota, kannustepalkkiota ja yleistä palkkiota, joka aloitteesta maksetaan. (Hakonen ym. 2014, 176-181).

Yksi tärkeä osa palkitsemista on arvostus tehdystä työstä sekä palautteen saaminen. Arvostusta osoittamalla esimies näyttää, että arvostaa työyhteisöään. Palautteen antaminen ja mielipiteen kysyminen kiteytyy arvostukseen, jota esimies tai kuka tahansa voi osoittaa työelämässä. Arvostuksella on tarkoitus myös lisätä luottamusta työntekijöitä kohtaan. Työelämässä on tärkeää saada luottamusta, koska se kannustaa ja motivoi suoriutumaan luottamuksen arvoisesti ja vastuullisesti. Yksi luottamuksen osoitus on esimerkiksi mahdollisuus tehdä etätöitä. (Työterveyslaitos 2018).

Työympäristö kattaa työsuhteen pysyvyyden ja työajan järjestelyt, jotka ovat yksi tärkeimmistä palkitsemisen mahdollisuuksista. Työntekijän näkökulmasta on hyvin tärkeää työsuhteen laatu, joka voi olla esimerkiksi määräaikainen tai toistaiseksi voimassa oleva. Toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa, henkilöllä on varmuus työn pysyvyydestä, joka luo turvallisuuden tunnetta elämässä. Palkitsemisen keinona pidetään myös määräaikaisen työsuhteen jatkamista tai työsuhteen vakinaistamista. (Hakonen ym. 2014, 202). Työympäristössä työntekijöihin vaikuttaa myös työajan järjestelyt, joista työnantaja vastaa. Työajan järjestelyissä työnantajalla on mahdollista antaa joustoa työlle. Järjestelyistä yleisimpiä on osa-aikatyö, liukuvatyoaika ja työvuorojen vaikutusmahdollisuus. (Hakonen ym. 2014, 211).

Osallistumismahdollisuuksilla tarkoitetaan työntekijän mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön vaikuttaviin prosesseihin tai keinoihin. Vaikutusmahdollisuudet puolestaan ovat sitä, kuinka työntekijä voi vaikuttaa työtahtiin, menetelmiin ja palkitsemiseen. Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet ovat merkittävä osa palkitsemisjärjestelmää, joiden on todettu vaikuttavan työn tuottavuuteen, lopputulokseen ja tyytyväisyyteen. Vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksia on esimerkiksi pienryhmäpajat, joissa henkilöstö pääsee vaikuttamaan työpaikan asioihin. (Hakonen ym. 2014, 233-236).



KUVIO 1. Palkitsemisjärjestelmän kokonaisuus (Hakonen ym. 2014, 68-256)

2.2 Palkitsemisjärjestelmä

Osa organisaatioiden palkkioista on sidottu lyhyen aikavälin tavoitteisiin, joita ovat muun muassa tulospalkkiot sekä myyntipalkkiot. Toinen osa on vastaavasti sidottu pitkän aikavälin tavoitteisiin, joihin lukeutuu osakepalkkiot, aloite- ja kehittämispalkkiot, erikoispalkkiot sekä pikapalkkiot. Lisäksi organisaation menestyminen taloudellisesti mitataan yleisesti puolivuositain tai vuosittain. (Ylikorkala, Hakonen A, Hakonen N, Hulkko-Nyman 2018, 10).

Palkitsemisella on myönteisiä sekä kielteisiä vaikutuksia työn tekemiseen. Positiivisia vaikutuksia ovat esimerkiksi toiminnan parantaminen, tehostaminen sekä henkilöstön sitoutuminen työtä kohtaan, kun taas kielteisiä vaikutuksia voi olla esimerkiksi poissaolot työpaikalta. Palkitsemisen tarkoituksena on vaikuttaa työntekijän motivaatioon ja sitouttaa työntekijöitä työnantajaan. Kun henkilöstö on sitoutunut ja motivoitunut vaikuttavat ne merkittävästi yksilön ja myös yrityksen suorituskykyyn. (Tilisanomat 2018). Palkitsemisjärjestelmillä on myös vaikutusta kilpailuun yritysten välillä. Yritykset, joilla on käytössä jonkinlainen palkitsemisjärjestelmä, luo se kilpailuetua muihin yrityksiin nähden. Palkitsemisjärjestelmällä palkitaan tavoitteiden saavuttamista ennalta määritellyille tavoitteille. Tavoitteet voivat olla tiimi-, osasto-, yritys- tai henkilökohtaisia.

Palkitsemisjärjestelmän avulla saadaan palkkoihin porrastuksia, jonka ideana on olla kannustava ja se koetaan oikeudenmukaiseksi. Palkkojen porrastus perustuu työn haastavuuteen, pätevyteen sekä työn tuloksiin. Jokaisella yrityksellä on palkkapolitiikka, jolla tarkoitetaan periaatteita ja toimenpiteitä, joiden mukaan palkkaus hoidetaan. Palkkapolitiikan tarkoituksena on ohjata esimiehiä palkkaukseen kytkeytyvissä päätöksissä. Samalla palkkapolitiikka määrittelee sen, kuinka työntekijä pysyy vaikuttamaan omaan palkkaan ja sen kehitykseen. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2020).

Palkkiojärjestelmässä on tärkeää, että se on oikeudenmukainen ja läpinäkyvä kaikille osapuolille. Tällä pyritään siihen, että se on kaikille tasapuolinen eikä ketään syrjitä työpaikalla. Palkitsemisjärjestelmä on oltava samalla myös toimiva kokonaisuus, jotta henkilöstö ja esimiehet ovat tyytyväisiä

siihen. Palkitsemisjärjestelmän rakenteessa huomioitava asia on kannustus kohti parempaa suoritusta työssä. Palkkioiden sekä palkkojen korotukset on oltava tarpeeksi houkuttelevia ja niiden olisi hyvä olla yhteydessä organisaation strategiaan. (Ylikorkala ym. 2014, 55).

2.3 Aineelliset ja aineettomat palkitsemistavat

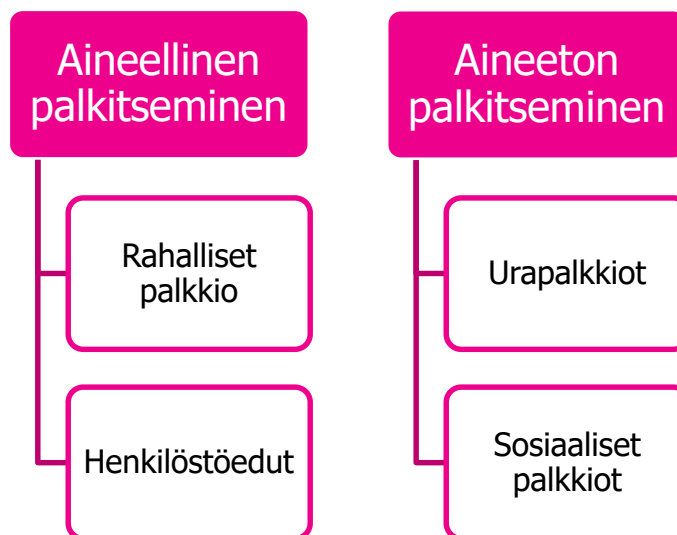
Palkitseminen kokonaisuus jaetaan kahteen eri osaan, jotka ovat aineellinen ja aineeton palkitseminen. Yleisesti palkitseminen mielletään ainoastaan taloudelliseksi palkitsemiseksi. Organisaatioiden sisällä kuitenkin palkinta näyttyy motivoivan eniten aineettoman palkinnan osalta. Muu kuin taloudellinen ja rahallinen palkinta ovat siis kovimpia motivaattoreita organisaation johtamisen kannalta. (Kauhanen 2010, 97).

Aineellinen palkinta on rahallista tai rahanarvoista palkitsemista. (Hakonen & Nylander 2015, 21). Tällaisessa palkinnassa yleisin palkan muoto on aikapalkka, joka maksetaan työntekijälle tehdystä työstä. Aineellisia palkinnan keinoja voivat olla muun muassa kiinteä rahapalkka, palkanlisät- ja korotukset, luontaisedut sekä työhyvinvointi ja työkyvyn hallintaan liittyvät edut. Lisäksi yrityksillä voi olla käytössään myös muita taloudellisia etuja, esimerkiksi sairaskuluvakuutus, vapaa-ajanvakuutus, matkavakuutus tai lisäeläke. Työntekijälle maksetaan yleisesti tuntipalkkaa ja toimihenkilöille kiinteää kuukausipalkkaa. Tämä juontaa juurensa 150 vuoden päähän teollistumisen alkuaikoihin. (Kauhanen 2010, 104-109).

Aineeton palkitseminen keskittyy työn sisältöön, kehittymismahdollisuuksiin sekä muihin vastaaviin seikkoihin. Aineellinen ja aineeton palkinta vaikuttavat yhdessä työntekijöiden työmotivaatioon ja samalla sitoutumiseen, joka on tärkeää organisaatiossa. Aineettoman palkitsemisen tapoihin kuuluvat muun muassa työympäristö, mahdollisuus kehittymiselle, osallistumiselle ja vaikuttamiselle sekä arvostus ja palaute. (Hakonen & Nylander 2015, 21, 35-38).

Aineettoman palkinnan voi jakaa konkreettisuuden ja abstraktiuden mukaan. Konkreettisia asioita ovat tekijät, jotka liittyvät työympäristöön, kuten työsuhteen ehdot ja fyysiset olosuhteet. Työpaikan sijainti on myös osaltaan vaikuttava tekijä esimerkiksi työpaikan valinnan suhteen. Työpaikan sijainnin hyödyntämistä palkitsemistapana on kuitenkin hyvin rajallista muokata, mutta se voidaan kuitenkin ottaa huomioon palkitsemisen keinoilla. Tällaisia keinoja on esimerkiksi työsuhdematkalippu, auto- tai etätömahdollisuus. Työsuhteen ehdot ovat myös työympäristöön liitettävä asia. Kirjalliseen työsopimukseen määritellään työsuhteen kesto, joka on yleisesti toistaiseksi voimassa oleva tai määräaikainen. Abstrakteiksi asioiksi luokitellaan muun muassa arvostus ja palaute, joita ei voi kuitenkaan konkretisoida selkeiksi järjestelmiksi. (Hakonen & Nylander 2015, 36-37).

Työssä merkityksellisimpiä asioita ovat sen mielekkyys sekä sisältö. Työntekijöille työpaikan tekee houkuttelevaksi työn haastavuus ja mahdollisuus edetä sekä kehittyä. Työn sisältöä miettiessä tulisi näihin kohtiin siis panostaa, jotta työnantaja näyttyy houkuttelevana työnhakijoille. Kaikilla ei voi olla samanlainen mieltyminen, joten työn sisältö olisi järkevä miettiä, niin että se on muokattavissa yksilöiden tavoitteiden ja kykyjen mukaisesti. Palkintaa on siis monenlaista eikä ainoastaan raha. Aineettomia palkitsemistapoja tulisi opetella hyödyntämään oikein, koska ne ovat arvotettuja. Palkitseminen tulisi siis olla sellainen, joka sopii organisaation tavoitteisiin. (Aromi 2020).



KUVIO 2. Aineellinen ja aineeton palkitseminen. (Hakonen ym. 2014, 69)

2.4 Tunnusluvut, mittarit ja määräytymisperusteet

Mittarit ovat tärkeässä osassa yrityksen kehityksessä. Tämän avulla organisaatioissa otetaan kantaa siihen, mistä tuloksista ja miten palkkiota jaetaan. Nykyisin asiakastyytyväisyys on monissa organisaatioissa iso mittari, joka määrittää palkintaa tai voi myös rajata jopa leikata sitä. Strategian mukaan on oleellista se, ketä palkitaan. On tärkeää ottaa kantaa siihen, palkitaanko työyhteisössä yksilöitä, tiimejä tai ryhmiä vai jopa koko työyksikköä. (Tilisanomat 2005). Yrityksen suorituskyvyn mittari tulee olla systemaattisesti rakennettu, joka on käyttökelpoinen yrityksen päätöksenteossa. Mittarit jaetaan yleisesti taloudellisiin ja ei-taloudellisiin mittareihin. Mittareiden avulla organisaatio voidaan ohjata kohti tavoitteitaan ja samalla valvoa tavoitteiden toteutumista. Taloudelliset mittarit yritys näkee helposti tilinpäätöstiedoista. Tällaisia ovat esimerkiksi käyttökate ja liikevoitto. Ei-taloudellisia mittareita vastaavasti on sellaisia, jotka eivät perustu rahalliseen tietoon kuten asiakastyytyväisyysmittari. (Lönqvist & Mettänen 2003, 31-32).

Yritys X:n palkinnan mittareina toimii yksilö tasolla asiakastyytyväisyys (NPS), myynti ja tehokkuus. NPS on lyhenne, joka tulee sanasta "Net Promoter Score". NPS vastaa kysymykseen, kuinka todennäköisesti asiakas suosittelee yritystä. Nämä kaikki osa-alueet määrittävät samalla palkinnan määräytymisperusteet, kun tavoitteet saavutetaan. Edellä mainitut mittarit ovat käytössä niin myyntitiimissä, kuin palvelutiimissä. Mittarit ovat tiimi sekä yksilö tavoitteissa. Tavoitteet ovat jaettu päivittäiseen tekemiseen myynnin ja tehokkuuden osalta. Asiakastyytyväisyys on seurannassa kuukausitasolla. Myös koko yhtiötasolla asiakastyytyvyyttä mitataan kaikkien tiimien osalta.

Palkitsemisen mittaamisessa tärkeää on kiinnittää huomiota siihen, että aikajänne on sama myynnin tuloksen ja asiakaspysyvyyden kanssa. Myyntihetkessä tulos näkyy heti, mutta asiakkaan palaaminen takaisin näkyy vasta myöhemmin. Mittareissa on ratkaisevaa varmistaa, että myynteihin ja asiakkaihin oleva mittari pitää sisällään tarpeeksi henkilöhavaintoja, jotta ne ovat luotettavia. Mikäli mittareiden luotettavuutta voi kyseenalaistaa, putoaa palkinnan tehokkuus ja samalla määrätyt päämäärätkin kyseenalaistetaan. Motivaation ylläpitämiseksi suoritusten palkitsemista olisi hyvä tehdä pienemmistäkin onnistumisista. (Bisnode julkaisu aika tuntematon).

Kevin Kruse käsittelee artikkelissaan *8 Secret To A Perfect Prognosis* Gary Brosen kahdeksaa palkitsemisen kulmakiveä. Krusen mukaan palkitseminen tulee asettaa siten, että tavoitteet voidaan saavuttaa porrastetusti. Tällä pyritään siihen, että työntekijällä on välitavoitteita varsinaisten päätavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteet tulee olla myös helppoja ja yksinkertaisia, jotka ovat kaikille työntekijöille tasapuolisia. Yksi kulmakivistä perustuu siihen, että palkitseminen tukeutuisi konkreettisiin tavoitteisiin eikä subjektiivisuuteen. Krusen mielestä myös palkittavien pitää päästä vaikuttamaan palkitsemisen tuloksiin. Lisäksi on tärkeää voida tarkastella tavoitteiden saavuttamista, jotta työntekijät pysyvät ajan tasalla omista suorituksista. (Kruse 2013).

Palkitsemisen perusteet tulee olla tiedossa jokaisella työntekijällä. Kun kaikilla on tieto, mitä tavoitteita organisaatiolla on, mistä tekijöitä palkitaan ja miten mitaaminen toimii, ovat mittarit ja palkitseminen avointa. Mittareita on hyvä muokata tiimikohtaisesti tekemisten mukaan, jotta ne ohjaavat myyjä parempiin suorituksiin. Mittareita muokkaamalla kannustetaan työntekijöitä omassa työssään. (Nortio 2017).

2.5 Palkitseminen sitouttajana

Nykyään avainhenkilöiden pysyvyys yrityksessä on heikompaa. Palkitsemisen ja sitouttamisen muotoja on monia, mutta toimivimmat tulevat yrityksen strategisista tavoitteista tehtyinä. Sitouttaminen on parhaimmillaan silloin, kun palkitsemisstrategia on toimiva palkitsemisen eri osa-alueilla. Nykyisin osaavasta työvoimasta kilpaillaan paljon, koska kilpailu on kovaa alalla kuin alalla. Työntekijän sitouttajana käytetään liian usein rahallista palkintaa. Palkitsemisen tulee olla mahdollisimman yksilöllistä, jotta se on houkutteleva. Yhtenä palkitsemisen kohteena voi olla vaikutusmahdollisuudet organisaation asioihin, joka sitouttaa myös työntekijöitä organisaatioon. (KPMG 2018).

3 TYÖMOTIVAATIO

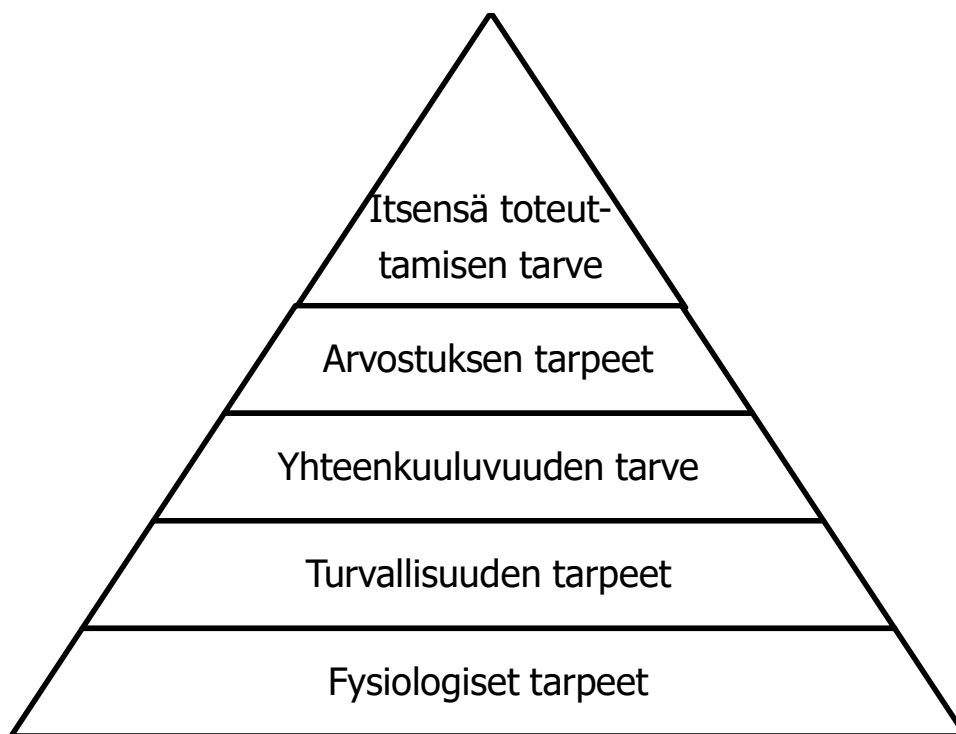
Jokaisella on erilaiset motivaatiot työskennellä. Työmotivaatio saa työntekijän toimimaan eli tätä voi kutsua sisäiseksi voimaksi. (Kauhanen 2015, 101). Työmotivaatio toimii työntekijän toiminnan käyttövoimana, joka vaikuttaa ponnistelujen suuntaan, intensiteettiin sekä keston. Työmotivaatio vaikuttaa työn tuottavuuteen, laatuun ja työntekijän hyvinvointiin ja innostukseen. Työmotivaatio tehdään työssä ja työpaikalla, joka on tärkeä osa kokonaisuutta työssä. Työmotivaation syntymiseen vaikuttaa monet yhteiskunnalliset tekijät ja työn ominaispiirteet sekä työntekijän omat ominaisuudet. Ihmisen suoritusta ja ponnisteluja selittää persoonallisuus, joka on jokaisella erilainen. Tärkeitä ominaisuuksia työmotivaation kannalta on muun muassa henkilön asenne työhön, kehittymishalukkuus, oman mielenkiinnon kohteet ja terve itseluottamus. (Sinokki 2017).

3.1 Työmotivaation teoria

Motiivimme ohjaa tekemistämme ja sen kohdetta. Motiivi on syy, sille että jotain tehdään. Motivaatio on korkeampi tekemisissä, jota haluamme tehdä ja myös niihin panostamme enemmän. Kun haluamme tietää, miksi jokin tekee jotain, koetamme saada selville heidän motiivejaan. Motiivi antaa siis syyn toimia ja tehdä asioita.

Motivaation sisältöteorioissa tarkastellaan ihmisten motiiveja tarpeiden näkökulmasta, koska niissä ollaan kiinnostuneita ensisijaisesti toimintaa liikkeellepanevista voimista. Sisältöteorioita kutsutaan myös universaaleiksi teorioiksi, koska niiden on ajateltu soveltuvan jokaisen ihmisen toimimisen ymmärrykseen. Sisältöteorioita usein käytetään tukemaan käsitystä siitä, että rahallinen palkinta ei voi olla motivoiva tekijä työelämässä. (Hakonen & Nylander 2015, 140-141).

Palkitsemisen vaikutuksesta motivaatioon tulee olla ymmärrys siitä, mitä motivaatio on. Seuraavaksi käyn läpi muutaman tunnetun motivaatioteorian, joita voi soveltaa työelämässä. Motivaatioteorioita on useita, mutta tunnetuimpia niistä ovat Maslow`n, McClelladin ja Herzbergin -teoriat.



KUVIO 3. Maslowin tarvehierarkia. (Hakonen ja Nylander 2015, 142)

Maslow`n tarvehierarkia on yksi tunnetuimmista motivaation teorioista. Tarvehierarkia vastaa kysymykseen ”mikä meitä motivoi”. Teoria pohjautuu viiteen eri tasoon tarpeista, jotka ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, yhteenkuuluvuuden, arvostuksen sekä itsensä toteuttamisen tarpeet. Teorian mukaan ihmiset motivoituvat ensin tyydyttämällä fysiologiset tarpeet, joka pyramidin kuviossa on alimmalla tasolla. Tämän jälkeen ihmiset voivat tavoitella seuraavaa askelmaa korkeammalla tasolla olevia tarpeita. (Hakonen & Nylander 2015, 141). Fysiologiset tarpeet pitävät sisällään esimerkiksi ruuan ja unen. (Mielenihmeet 2018). Rahan motivoiva arvo on rajallinen tarvehierarkian mukaan. Rahalla voi tyydyttää alimmilla tasoilla olevat tarpeet, kuten fysiologiset ja turvallisuuden tarpeet. Näiden tarpeiden ollessa kunnossa ei rahalla voi enää motivoida. Itsensä toteuttamisen tarve, joka sisältää työelämässä miellyttävän ja merkityksellisen työtehtävän, tarkoittaisi palkitsemisessa keskittymisen työnsisältöön ja omaan kehittymiseen. Tarvehierarkiaa voi siis hyödyntää palkitsemisessa henkilöiden tarpeita vastaavilla palkitsemisen tavoilla. Aineeton palkitseminen motivoi teorian mukaan myös silloin, kun rahallinen palkitseminen ei enää palkitse. Tämä toimii esimerkiksi kehittymismahdollisuuksiin työssä.

McClellandin saavutusteoria on myös hyvin tunnettu motivaatioteoria. Saatavuusteoriassa saavutus on tarvehierarkian kärjessä eli ihminen ensisijaisesti yrittää tavoitella saavutusta. Ihmisillä, joilla on suuri saavutustarve suosivat ja pyrkivät samaan aikaan saatavuuspyrkimyksiä. Saatavuusteorialla pyritään hahmottamaan saatavuuden, yhteenkuuluvuuden ja vallan vaikutuksen ihmisten tekemisille. Saatavuusmotivaatio on tärkeä organisaatiokäyttäytymiselle, koska se kertoo henkilöiden motivaatiosta menestyksessä. McClelland näkee kaikkien motiivien oltvan opittavissa. Saatavuustilanteessa ihminen saa mahdollisuuden saavuttaa menestystä oman menestymisponnistelun ansiosta. Saavutus ei siis tule sattuman kautta. Toisenlaisessa tilanteessa ominaista voi olla hetken vaikeus ja riski. Näissä ihmiset, joilla saatavuus on hierarkian ensimmäisenä, saa runsaasti tyydytystä tällaisista

hetkistä. Kolmanneksi saavutusteoriassa henkilön on saatava palautetta tekemisestään mahdollisimman yksiselitteisesti ja kohtuullisessa ajassa. (Miner 2005, 47-49).

Yhteenkuuluvuuden tarve tarkoittaa liittymisen tarvetta. Liittymisen tarve näkyy ihmisillä, joilla on henkilökohtaisia ja sosiaalisia suhteita. Tällaiset ihmiset työskentelevät mielellään ryhmissä ja noudattavat yrityskulttuurin normeja. Yhteenkuuluvuuden tarpeen omaavilla ihmisillä ei kilpaileminen ole välttämätöntä, vaan motivaatio tulee ryhmähengestä ja sosiaalisuudesta. Vallan tarpeessa ihmisillä motivaattorina toimii valta. Näillä ihmisillä kilpailut ja voittaminen ovat tärkeitä asioita muun muassa argumenttien voittaminen. Valta voi myös parantaa ihmisen itsetuntoa sekä mainetta. (Sainte Anastasie julkaisuaika tuntematon).

Kolmantena motivaation teoriana käsittelen Herzbergin motivaatio-hygienia teoriaa toiselta nimeltään kaksifaktoriteria. Herzbergin teoria jaottelee työhön liittyvät asiat kahteen luokkaan. Ensimmäisessä luokassa on asiat, jotka saavat työntekijät tyytyväisiksi ja motivoituneiksi työpaikalla. Päinvastaisesti taas toisessa luokassa on sellaisia asioita, jotka tekevät työntekijät tyytymättömmiksi. Motivaatiotekijät tekevät siis työntekijät motivoituneeksi ja tyytyväiseksi. Vastuu, itsenäisyys ja panostus työnsisältöön on motivaatiota lisääviä tekijöitä työpaikalla. Palautteen saaminen hyvästä tehdystä työstä ja kehittymisen mahdollisuus ovat motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Herzbergin teorian mukaan hygieniatekijät eivät voi parantaa motivaatiota eikä tyytyväisyyttä, mutta tyytymättömyyttä sen on mahdollista poistaa. Hygieniatekijöitä ovat muun muassa palkka ja työolot, jotka lukeutuvat ulkoisiksi tekijöiksi. Motivaatiotekijät ovat puolestaan sisäisiä tekijöitä motivaatiossa. (Hakonen & Nylander 2015, 142-143).

3.2 Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät

Työmotivaatio on aina työntekemisen takana. Työmotivaatiolla on suora yhteys työntekijän työhyvinvointiin sekä innostukseen työtä kohtaan. Sillä on myös vaikutusta työn tuloksiin sekä sen laatuun. Työmotivaatioon vaikuttaa monta eri tekijää, kuten työyhteisö, työilmapiiri sekä tyytyväisyys. Seuraavaksi tulen esittelemään näitä vaikuttavia tekijöitä tarkemmin. (Sinokki 2017).

Työskentely luonnistuu parhaiten, kun työyhteisö on toimiva ja kannustava. Hyviä työyhteisön piirteitä ovat oikeudenmukaisuus, tasa-arvoisuus, vuorovaikutuksen toimivuus sekä sopivat työtehtävät. Nämä tekijät luovat toimivan ja hyvän työyhteisön, joihin jokainen työyhteisön jäsen pystyvät vaikuttamaan omalla asennoitumisellaan. Työyhteisön ollessa vapautunut ja luottamuksellinen, voi jokainen työntekijä kokea olevansa osa työyhteisöä. Hyvään työyhteisöön kuuluu myös se, että jokainen tukee toinen toistaan ja jaetaan avoimesti tietoa sekä osaamista työyhteisön kesken. Esimiehellä on tärkeä rooli toimivan työyhteisön edistämisessä. Esimiehen tulee keskustella kaikkien työyhteisöön kuuluvien työntekijöiden kanssa, jotta hän pystyy parantamaan toimintaa ja on tietoinen arjen haasteista. Tavoitteena on luoda turvallinen ja terveellinen työyhteisö. (Työturvallisuuskeskus julkaisuaika tuntematon).

Työilmapiiri määritellään organisaation sisäiseksi ympäristöksi, joka on jäsenten kokema. Työilmapiirin vaikutus näkyy yksilön käytöksenä, asenteena ja motivaationa työtä kohtaan. Ilmapiiri kuvaillaan siis yritysten tiettyjen ominaisuuksien valossa. Vilkmanin (2019-12-02) mukaan ilmapiirillä on vaiku-

tusta yrityksen innovatiivisuuteen, hyvinvointiin, laatuun ja muihin yksilöllisiin seikkoihin organisaatiossa. Työyhteisössä ilmapiirillä on vaikutusta yksilön motivaatioon ja motivaatiolla vastaavasti yksilön käyttäytymiseen. Kun ihmisellä on positiivinen ilmapiiri, on yksilö motivoituneempi ja innostuneempi työssään. Negatiivisen ilmapiirin omaavat ovat yleisesti ärtyneitä ja masentuneita. (Vilkman 2019).

Organisaation ilmapiiriin vaikuttavat tekijät:

- Johtaminen
- Strategia
- Ulkoinen ympäristö
- Historialliset tekijät
- Organisatoriset tekijät

Organisaatiokulttuurilla vaikutetaan suuresti myös ilmapiiriin. Yrityksen arvot määrittelevät normit tilanteille ja niissä toimimiselle. Organisaatiokulttuuriin kuuluvat organisaatioiden yhteiset filosofiat, tavat, tottumukset, uskomukset, tiedot, taidot, olemukset, ideologiat ja normit, jotka samalla ylläpitävät kiinteyttä organisaatiossa. (Vilkman 2019).

Ihmiset kokevat työpaikanilmapiiriin eri tavoin. Yleensä kokeneemmat, jotka ovat olleet työpaikassa pidempään kokevat ilmapiiriin paremmaksi, kuin nuoremmat vähemmin talossa olleet. Ilmapiiri vaikuttaa siis eri tahoilla erilaisilta. Organisaatiossa korkeammalla olevat kokevat ilmapiiriin työpaikassa viihtyisämmäksi. Tähän voi vaikuttaa se, työskenteleekö korkeammat johtajat samalla paikalla, kuinka paljon. (Vilkman 2019).

Työilmapiirillä on havaittu olevan yhteys työntekijän poissaoloihin, sitoutumiseen, tyytyväisyyteen sekä organisaation menestymiseen. Ilmapiiriin vaikuttaa työntekijöiden sosiaalinen kanssakäyminen. Ilmapiiriin on todettu vaikuttavan positiivisesti muun muassa tehokkuuteen ja tuottavuuteen työssä, liikevaihtoon, asiakaspalveluun sekä tyytyväisyyteen. Vaikutukset ovat siis isoja organisaation ja yksilötasolla. (Vilkman 2019).

Työtyytyväisyys antaa mahdollisuuden yritykselle menestykseen. Hyvä työtyytyväisyys näkyy yksilöiden tehokkuudessa ja sitä kautta myös yrityksen tuloksessa. Työtyytyväisyyttä ei tule sotkea työmotivaatioon. Työtyytyväisyys on työntekijän oma kokemus siitä, miten yksilö on työhön sopeutunut. Tyytyväisyys työssä kuvaa sitä millaiseksi työntekijä kokee työympäristön eikä itse työympäristöä. (Bisnode julkaisuaika tuntematon).

Työtyytyväisyyttä kannattaa mitata. Mittaamisella nähdään osa-alueita, missä on mahdollisesti kehitettävää. Mittaaminen on nykyisin monessa yrityksessä säännöllistä. Säännöllisellä mittaamisella nähdään tulos edellisiin tutkimuksiin verrattuna. Vertailukohta edellisiin tuloksiin antaa suuntaa sille, miten työtyytyväisyydessä on kehitytty. Työtyytyväisyydessä kehityskohteita voivat olla esimerkiksi esimiestyö, työilmapiiri, palkitseminen, työvälineet tai kehitysmahdollisuudet. (Bisnode julkaisuaika tuntematon).

3.3 Ulkoinen ja sisäinen motivaatio

Ihmisillä on kaksi erilaista tapaa motivoitua tekemään jotakin asiaa. Motivaatiotekijät jaetaan usein sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon, jotka eroavat toisistaan palkkioiden sekä käyttäytymistä virittävien ja suuntaavien puolesta. Nämä motivaatiotekijät voivat vaikuttaa usein rinnakkain ja tästä syystä niiden jaottelu ja erottelu ei ole yksiselitteistä.

Ulkoisessa motivaatiossa tekemisen syy on irrallinen itse tekemisestä eli lähteet ovat lähtöisin jostakin muualta, kuin itse toiminnasta. Ulkoisesta motivaatiosta puhutaankin, että se on reaktiivista. Työntekijä ei ole innostunut itse tehtävästä, vaan häntä motivoi jokin ulkoinen palkkio tai työntekijä pyrkii välttämään ulkoisen rangaistuksen. Työntekeminen ei itsessään ole motivaation lähde, jos työntekijä tekee työtä vain rahan takia. Ulkoinen motivaatio voi kuluttaa työntekijää ja työnteko voi ahdistaa sekä tuntua pidemmän päälle raskaalta. (Martela & Jarenko 2015, 26).

Päinvastoin sisäinen motivaatio on proaktiivista eli ihminen tekee sellaisia asioita, jotka häntä itseä innostavat ja kiinnostavat. Itse työnteko voi tuntua myös arvokkaalta. Sisäisessä motivaatiossa työntekijän tekemisiin ei vaikuta ulkoiset palkkiot. Tässä työntekijä ei joudu pakottamaan itseään tekemään asiaa, vaan asian tekemiseen on energiaa luonnostaan. Eli tekeminen on sellaista, mitä hän todella haluaa tehdä. Sisäinen motivaatio ei myös kuormita työntekijää samalla tavalla, kuin ulkoinen motivaatio. (Martela & Jarenko 2015, 26).

3.4 Palkitsemisen vaikutus työmotivaatioon

Palkitseminen vaikuttaa ja ohjaa ihmisten tekemistä, koska palkintaa saadaan tavoitteita saavuttamalla ja tavoitteet ohjaavat tekemistämme. Yritämme jatkuvasti saavuttaa tavoitteita, joita organisaatiossa on. Kun tavoitteet saavutetaan ja saadaan palkintaa, tulee taas uusia tavoitteita, johon pyrkiä. Motivaatio palkitsemisesta on siis hetkellistä, kun palkintaa saadaan. Seuraavaksi tarkastellaan palkitsemisen myönteisiä ja kielteisiä vaikutuksia.

Palkitsemisen sisältöteoriat tukevat käsitystä siitä, että rahallinen palkitseminen ei toimi työelämässä. Herzbergin teorian mukaan rahallinen palkitseminen lukeutuu hygieniatekijäksi, joka vaikuttaa tyytymättömyyttä. Palkitseminen vaatii siis muutakin motivoidakseen, kun rahaa. Motivoivana tekijänä palkitsemisessa on aineettomat palkitsemistavat. Kehittymismahdollisuudet ja palautteen saaminen motivoivat enemmän. Palautteen saaminen tulee myös palkitsemisen kautta, koska se antaa palautetta henkilön suoriutumisesta. Motivoivia tekijöitä palkitsemisessa on teorioiden mukaan myös työtehtävien mielekkyys ja tavoitteiden haastavuus. Tavoitteiden asettamisteorian näkökulmasta palkitsemisella on mahdollista vaikuttaa myönteisesti yksilön motivaatioon ja suoriutumiseen kahdella tavalla. Palkitsemisen ollessa yhteydessä suoriutumiseen voi se edistää sitoutumista. Suoriutumiseen pohjautuva palkitseminen voi edistää haastavampien tavoitteiden asettamista. Tavoitteet tulee kuitenkin olla saavutettavissa ja palkkioiden suuruus riittävän suuri. (Hakonen & Nylander 2015, 140-146).

Palkitsemisen motivoinnilla voi olla myös toinen puoli. Maija Tiitinen (2019) kirjoittaa blogissaan "Mitä haittaa palkitsemisesta on motivaation näkökulmasta" palkitsemisen kielteisistä vaikutuksista. Palkkiolla on mahdollista olla kiinnostusta vähentävä tai kokonaan poistava vaikutus, koska palkki-

oilla voi olla positiivinen vaikutus vain lyhytaikaisesti. Palkkioiden on siis katsottu heikentävän sisäistä motivaatiota. Kun mieleiseen työhön lisätään palkkio, muuttuu tekeminen pakolliseksi ja ainut päämäärä työssä on tavoitteen saavutus. Fokus siirtyy siis työn teosta palkkion metsästykseseen. Näkökulma negatiivisesta vaikutuksesta kertoo siitä, kuinka palkkio on keino manipuloida ihmisiä ja saada toimimaan halutulla tavalla. Tiitisen mukaan palkkioiden on havaittu vähentävä yhteistyötä sekä vähentävän oppimista, tuottavuutta ja vastuunkantoa. Kun työssä tavoitellaan palkkiota rajaa se toimintaa ja kehittymistä. Tällöin tavoitteena työntekijällä ei ole menestys tai kehittyminen tehtävässä. (Tiitinen, 2019).

Yksi vaikuttavista tekijöistä käyttäytymiseen ja asenteeseen on palkitsemisen oikeudenmukaisuus. Oikeudenmukaisuus jaetaan kolmeen tyyppiin. Jaon oikeudenmukaisuuteen, menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus. Jaon oikeudenmukaisuudessa kokemus syntyy vertailun kautta. Henkilöt vertailevat palkkioitaan ja panostustaan. Epäoikeudenmukainen kokemus yksilöillä syntyy siitä, jos yksilö kokee saavansa heikomman palkkion, kuin muut tekijät, jolla vaikutus näkyy henkilöiden tekemisissä. (Hakonen & Nylander 2015, 124-126).

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Lähdin toteuttamaan tutkimusta haastatteluiden avulla, joten käytän työssäni kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Valitsin haastateltaviksi kahdeksan työntekijää kahdesta eri tiimistä, jotta pystyn mahdollisimman hyvin vertailemaan heidän vastauksiaan sekä selvittämään tutkimusongelmaa. Selvitin työssäni, miten palkitsemista hoidetaan yritys X:ssä ja minkälainen toimintamalli heillä on käytössään tällä hetkellä tiimeissä. Seuraavaksi kerron tarkemmin tutkimustavoitteista ja menetelmistä.

4.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää yritys X:n työntekijöiden palkitsemisjärjestelmiä sekä motivaatiota myyntityötä kohtaan. Tutkimusongelmaksi muodostui, onko palkitsemisella merkitystä motivaatioon myyntityötä kohtaan ja onko käytössä olevat palkitsemisjärjestelmät tällä hetkellä toimivia. Tutkimuksessa vertailin kahta eri tiimiä, joista toisen tiimin tekijät saavat myyntipalkkiota, kun taas toisen tiimin tekijät sitä eivät saa. Tällä pyrin saamaan erilaisia näkökulmia kahdesta eri tiimistä ja vertailla työntekijöiden motivaatioita myyntityötä kohtaan. Koko tutkimuksen tavoitteena oli antaa neuvoja yritys X:lle millaiset asiat motivoivat työntekijöitä tekemään myyntityötä ja saamaan aikaan parhaat mahdolliset tulokset.

Alla esiteltynä tutkimuskysymykset, joihin oli tavoite saada vastaukset:

- Kuinka merkittävänä pitää omaa työtään sekä vaikuttaisiko palkitseminen enemmän työn merkitykseen?
- Millaisia palkitsemiskeinoja on työssä käytössä tällä hetkellä ja onko ne toimivat sekä oikeudenmukaiset?
- Saatko riittävästi palautetta esimieheltäsi ja onko tavoitteet tällä hetkellä selkeästi määritellyt?
- Mitkä asiat vaikuttavat työmotivaatioon niin positiivisesti kuin negatiivisesti?
- Peruspalkan vaikutus työmotivaatioon? Kannustepalkan merkitys motivaatioon?

4.2 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus kattaa käsitteenä lähes kaikki tutkimukset, joissa pyritään saamaan tietoa ilman tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja. (Kananen 2011). Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on käyttää lauseita ja sanoja, kun taas määrällisessä tutkimuksessa tarkoituksena on tutkia asioita lukujen valossa. Kvalitatiivinen tutkimus ei etsi yleistyksiä tutkittavista kohteista, vaan tuloksen kuvaaminen, ymmärtäminen ja hyvän tulkinnan antaminen ovat sille ominaista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään siis ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman tarkasti. Aineistonkeruumenetelminä on yleisesti haastattelua, kyselyä, havainnointia tai erilaisia dokumentteihin perustuvia tietoja sekä tilastoja. Aineistonkeruutapoja on mahdollista käyttää rinnakkain, vaihtoehtoisesti tai yhdistettynä useampia tapoja keskenään. Tyypillisimpänä aineistokeruumenetelmänä pidetään haastattelua tai kyselyä, koska niiden avulla voidaan suoraan selvittää henkilöltä, miten hän ajattelee tai miksi hän toimii tietyllä tavalla. (Tuomi & Sarajärvi 2018, s.73-84).

Käytin työssäni kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, koska tavoitteena oli saada mahdollisimman tarkkaa tietoa aiheesta sekä pitää otanta mahdollisimman rajallisena. Keräsin aineiston haastattelujen avulla yritys X:n työntekijöiltä, jossa haastattelin yhteensä kahdeksaa työntekijää. Otin haastateltavaksi neljä henkilöä myyntitiimistä ja neljä henkilöä asiakaspalvelutiimistä. Haastattelun toteutin teemahaastatteluna, jotta haastattelu eteni loogisesti ja oli mahdollisimman toimiva. Haastattelun etuna pidetään sen joustavuutta, koska siinä haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, korjata väärinkäsityksiä tai selventää ilmausten sanamuotoja haastateltavalle.

4.3 Triangulaatio

Triangulaatio on tutkimusmenetelmien yhdistämistä useamman menetelmän kanssa samassa tutkimuksessa. Triangulaatiossa erotetaan yleisesti neljä eri päätyyppiä, jotka ovat menetelmätriangulaatio, teoriatriangulaatio, tutkijatriangulaatio sekä aineistoriangulaatio. (KvaliMOTV.) Opinnäytetyössäni käytän aineistoriangulaatiota, jossa käytän haastatteluja aineistona. Aineistoriangulaatio eli aineistojen yhdistämisen tarkoituksena on yhdistää useamman aineiston tiedot yhteen, jotta tutkimuksesta saadaan mahdollisimman monipuolinen. Useiden aineistojen yhdistäminen lisää myös tutkimuksen luotettavuutta sekä uskottavuutta. Aineistot voivat olla laadullisia sekä määrällisiä aineistoja. Tutkimuksen luotettavuutta pidetään tutkimuksen lähtökohtana aineistojen määrästä riippumatta. Opinnäytetyössäni käytän vain laadullisia aineistoja haastattelujen muodossa, joista muodostan kokonaisuuden työhöni. (Näpärä 2017).

4.4 Otanta, otos ja perusjoukko

Tutkimuksen perusjoukko kuvaa tutkittavaa kohdejoukkoa, joilta selvitetään perustietoja aiheesta. Otannan ansiosta otos saadaan kerättyä perusjoukosta. Jotta saadaan minimoitua virheelliset tulokset, on perusjoukon hyvä olla sattumanvaraista. Otos koostuu tilastoyksiköstä, jonka avulla voidaan tehdä päätelmiä perusjoukosta. (Heikkilä 2010, 33-35).

Tutkimuskohteena olivat yritys X:n kahdeksan työntekijää, joilta selvitin perustietoja aiheeseen liittyen. Otannan rajasin neljään työntekijään, jotta tuloksia olisi helpompi tarkastella tarkemmin. Haastattelut toteutin yksilöhaastatteluina, jotta kaikki haastateltavat pystyvät kertomaan vapaasti ja rehellisesti.

4.5 Tutkimuksen luotettavuus

Opinnäytetyön laadinnassa on otettu huomioon työn eettinen näkökulma koko prosessin ajan. Lähtökohta koko opinnäytetyön eettiselle oikeintoteutukselle on ollut, että työn sisältö on itse tehtyä. Tämä tarkoittaa sitä, että työtä tai sen osia ei ole plagioitu muista opinnäytetyöstä tai muista lähteistä, vaan lähteinä on käytetty toisten aineistoja, joista lähdeviitteet on tehty oikean raportoinnin mukaan. Lähteiden valinnassa on kiinnitetty huomiota tiedon ajantasaisuuteen. Vaikka lähde on juuri julkaistu niin se ei kuitenkaan ole tae, että tieto olisi oikeaa.

Tutkimuksen onnistumisen perusedellytys on sen luotettavuus. Tutkimuksen luotettavuutta eli reliabiliteettia on pohdittava aina tarkasti. Tämän takia tutkimuksen luotettavuus on otettava huomioon jo suunnitteluvaiheessa.

Tutkimuksen luotettavuutta voi heikentää monet asiat ja yleisin virhe voi olla se, että otos on liian pieni. Haasteena voi olla myös se, että haastateltava ei vastaa rehellisesti tutkimuskysymyksiin. Näihin pystyy etukäteen vaikuttamaan ja ottamaan kantaa tutkimuksessa ilmentyviin virheisiin.

5 HAASTATTELUN TULOKSET

Haastattelun opinnäytetyötä varten kahdeksaa työntekijää, joista neljä on myyntitiimissä ja neljä on palvelutiimissä. Lähtökohtana molemmissa tiimeissä on myyminen, mutta palkkiojärjestelmät ovat tällä hetkellä hyvin erilaiset, joka vaikuttaa suoraan motivaatioon myyntityötä kohtaan. Toteutin haastattelun teemahaastatteluna, koska halusin haastatteluilla saada selville tiettyihin teemoihin liittyvät asiat. Tämä mahdollisti sen, että jokainen haastateltava pystyi kertomaan vapaasti omia ajatuksiaan aiheeseen liittyen sekä haastattelussa oli tarpeeksi rajattu aihe. Pidin haastattelut yksilöhaastatteluna, jotta jokainen pystyi kertomaan avoimesti ja rehellisesti omia ajatuksia aiheeseen liittyen eikä ympärillä ollut muiden painetta.

Haastattelun teemoina olivat:

1. Yleistilanne
2. Työn merkitys
3. Palkitseminen
4. Motivaatio

5.1 Haastattelun eteneminen

Valitsin haastateltavat satunnaisesti sekä heidän omien suostumusten mukaan. Annoin jokaiselle haastateltavalle etukäteen haastattelurungon tutustuttavaksi, jotta he pystyivät miettiä vastauksia etukäteen. Haastattelun alussa esittelin itseni sekä annoin haastateltavien kertoa hieman omista taustoistaan. Kerroin haastateltaville myös haastattelun luotettavuudesta ja siitä, että vastaajia ei voida tunnistaa työssä. Samalla käytiin läpi haastattelun vapaaehtoisuus ja keskeyttämisen mahdollisuus missä tahansa haastattelun vaiheessa.

Haastattelussa erityisen tärkeää on muodostaa luottamus haastattelijan ja haastateltavan välillä. Luottamuksella tarkoitetaan sitä, että haastateltaville on kerrottava totuudenmukaisesti haastattelun tarkoituksesta sekä saamat tiedot ovat luottamuksellisia ja haastateltavien nimettömyyttä on varjeltava. Luottamusta lisää myös se, että haastattelija osoittaa kiinnostusta saamiinsa vastauksiin. (Hyvärinen, Nikander ja Ruusuvuori 2017).

Olin varannut jokaista haastattelua varten hyvin aikaa, jotta pystyimme käydä kaikki tarvittavat asiat läpi haastattelun aikana. Käytin haastatteluissa apuna nauhuria, joka mahdollisti molempien osapuolien sataprosenttisen keskittymisen haastattelutilanteeseen. Jälkikäteen oli myös helppo käydä tarkasti läpi haastattelut sekä analysoida heidän vastauksensa. Yksi haastateltavista kieltäytyi nauhoittamisesta, joten haastattelu käytiin läpi ja samalla kirjoitin hänen vastauksensa ylös itselleni.

5.2 Haastatteluiden tulokset

Ensimmäisenä haastateltavien kanssa käytiin läpi taustatiedot eli kysyin jokaiselta ikää, työaikaa yritys X:ssä sekä työkokemusta vuosina. Haastattelijoiden valinnoissa tarkoitukseni oli saada vastauksia eri näkökulmista sekä eri-ikäisiltä ihmisiltä. Haastatteluissa oli mukana henkilöitä, joilla ikäkausi oli 24-62 -vuotta. Ikäjakautuma ollessa laaja, haastatteluiden vastauksiin saatiin laajempaa otantaa kaikkiin kysymyksiin. Samalla myös työkokemuksissa oli eroja aikaisempien työpaikkojen ja

työvuosien näkökulmasta. Työkokemusta samasta työpaikasta haastateltavilta löytyy puolestatoista vuodesta seitsemään vuoteen. Osalla haastateltavalla on siis enemmän kokemusta saman yrityksen palveluksessa kuin toisilla haastateltavilla. Työkokemus kokonaisuudessaan vaihteli haastatteluun osallistuneilla kolmesta vuodesta yli neljäänkymmeneen vuoteen, joten myös erilaisia kokemuksia oli ehtinyt kertyä haastateltaville työelämästä. Kaikilla oli kokemusta myös muista työpaikoista.

Seuraavana käytiin läpi työn merkitystä ja arvostusta. Haastatteluissa nousi esille, että vastuun kasvaminen merkitsee paljon ja lisää työn merkitystä. Työtehtävien muuttuminen haastavampiin tehtäviin tuo lisää arvostusta työtä kohtaa. Jokaisella arvostus on sellaisella tasolla, että mielenkiinto on säilynyt vuosien varrella. Jokaisella arvostus omaa työtä kohtaan on hyvällä tasolla, vaikka kaikki haastateltavat ei pidä tärkeänä omaa panosta työtä kohtaan.

Palvelutiimissä olevilla ei henkilökohtaista palkitsemista ole käytössä, muutoin, kuin pikapalkintana. Palkitseminen tapahtuu tulospalkkiomallilla vuosittaisesti. Tähän vaikuttaa koko organisaatiotasoa, johon vaikuttaa kaikkien tiimien tekeminen. Palkintaa yritys X:ssä on kuukausittain kuukausipalaverissa, joissa palkinnan kohteeksi nostetaan eri tekemisistä muutama henkilö. Haastateltavien mielestä se on melko mahdotonta saavuttaa, koska siinä ei ole laadittu työntekijöille tarkkoja palkitsemisen kriteereitä. Pikapalkintaa tiimissä käytetään pienten kilpailuiden muodossa, josta palkintona voi saada esimerkiksi lahjakortin johonkin yritykseen.

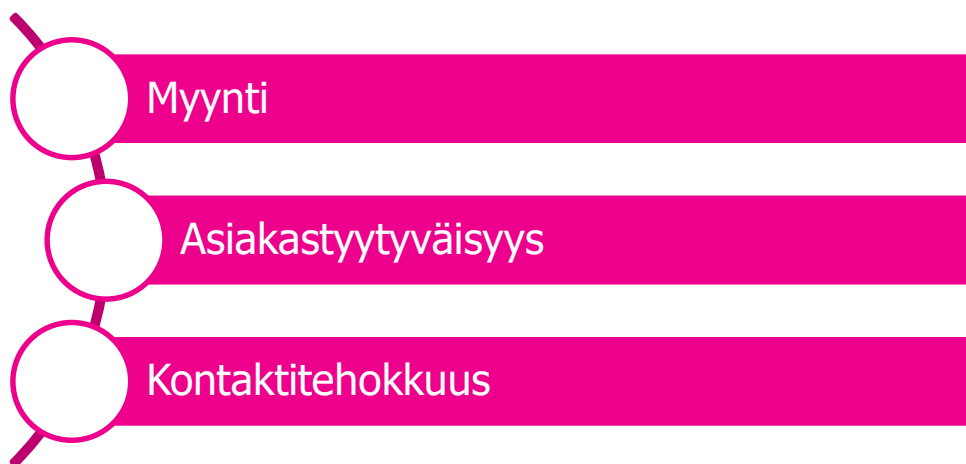
Palkitsemisjärjestelmiä tiimeillä oli erilaisia. Organisaatiotasolla kummallakin tiimillä oli sama tulospalkinta ja kuukausipalkinta. Seuraavassa on listattuna vastauksia haastatteluista, joita esille nousi selvittäessä minkälaista palkintaa tiimeissä, on käytössä.



KUVIO 4. Palkitseminen tiimeissä (n=8)

Myyntitiimin vastaajat kertovat, että myynnistä heillä on tällä hetkellä palkintaa. Palkinta toteutetaan henkilökohtaisesti, johon vaikuttaa outbound puheluiden tulokset, myynnistä tai aikavarauksesta. Palkitseminen hoidetaan pääsääntöisesti rahallisena palkintona, mutta myös vapaa-ajalla voi olla palkintaa. Tavoitteissa heillä on ajanvaraus, asiakastytyvyisyys ja kontaktit kuukausimittarilla. Näi-

den ollessa täynnä maksetaan pieni rahallinen palkkio peruspalkan lisäksi. Palkkio on kaikkien haastateltavien mielestä melko pieni, eikä sillä ole niin suurta arvoa, mutta kaikki pitivät sitä positiivisena lisänä. Palkitseminen maksetaan kuukausikohtaisesti. Yksi haastateltavista nosti esille myös kuukausikokouksessa olevan palkitsemisen. Tähän hän ei kuitenkaan osannut nimetä kriteereitä, jotka oikeuttavat palkitsemiseen. Myyntitiimin haastatteluissa palkitsemisjärjestelmän toimivuudessa nousi esille asiakastytyväisyyden NPS mittari, joka voi leikata palkintaa. NPS:n ollessa tavoitetason alapuolella palkkio puolittuu ja ollessa tietyn rajan jälkeen se puolitetaan vielä kertaalleen. NPS leikkuria haastateltavat pitävät liian rajuna. Yhden haastateltavan mukaan myyntiä tekeillä henkilöillä asiakastytyväisyys ei saisi olla mittarina, koska siihen ei loppupeleissä voi itse vaikuttaa.



KUVIO 5. Palkitsemisen mittarit (n=8)

Palkitsemisen perusteet oli haastateltavilla kaikilla tiedossa henkilökohtaisessa palkinnassa, mutta kuukausipalavereiden palkitsemisen kriteerit ovat epäselvät tai ei ollenkaan tiedossa. Palkitsemisen oikeudenmukaisuudessa nousi esille kaikissa haastatteluissa NPS, joka on liian kova mittarina palkitsemisessa. Sitä pidettiin liian isona tekijänä, koska se ei aina kerro oikeudenmukaisesti henkilön tekemisestä. Palkitsemisen oikeudenmukaisuutta kyseenalaistaa myös se, että sairasloma vaikuttaa palkintaan. Palkintaa ei siis tule, jos kuukaudessa on enemmän kuin yksi sairaslomapäivä.

Haastateltavilta kysyttiin asioita, joita he kokevat palkinnaksi. Tässä kysymyksessä haettiin aineellista sekä aineetonta palkintaa. Aineellisena palkintana ensimmäisenä kaikki kertoivat rahallisen palkitsemisen. Muutoin vastauksia tuli melko laaja kirjo, joita olivat luottamus, vastuulliset työtehtävät, joustavuus työvuoroissa, palautteen saaminen, sekä osaamisen laajentaminen uusilla työtehtävillä. Palautetta kaikki ei kuitenkaan pitänyt varsinaisesti palkitsemisen keinona.

Palkitsemisella on vaikutusta motivaatioon myyntitiimiläisillä, joilla palkintaa on mukana päivittäisessä tekemisessä. Palvelutiimiläisillä palkinta vaikuttaisi motivaatioon positiivisesti. Tämä ei kuitenkaan ole heille välttämätön, koska he eivät tee pääsääntöisesti ollenkaan myyntiä vaan toimivat asiakaspalvelussa.

Palautteen saaminen esimieheltä oli seuraavana kysymyksenä haastattelussa. Lähes kaikkien haastateltavien vastauksista nousi esille se, ettei esimieheltä saa riittävästi palautetta. Aiemmin palautteen saaminen on ollut parempaa ja aktiivisempaa, mutta nykyisin esimieheltä joutuu jopa pyytää-

mään palautetta, jos sitä ei ole saanut pitkään aikaan. Palautetta tiimitasolla tulee vähintään viikoittain, mutta henkilökohtaista palautetta ei kuitenkaan saa tarpeeksi. Esimiehen kanssa on ollut aiemmin keskusteluita, joissa on käyty läpi tekemiset ja tavoitteet. Tämä on kuitenkin jäänyt osittain tai jopa kokonaan pois. Yksi haastateltava kokee palautteen määrän riittäväksi, eikä hän koe, että tarvitsisi lisää palautetta.

Seuraavaksi haastatteluissa edettiin motivaatioon. Selvitin haastateltavilta asioita mitkä lisäävät ja mitkä mahdollisesti vähentävät työmotivaatiota. Motivaatiota lisääviä tekijöitä haastattelussa nousi esille uuden oppiminen, hyvä palkka, työkaverit, työilmapiiri, kehittyminen, työ itsessään ja palautteet sekä työn vaihtelevuus. Näistä vastauksista esille nousi useammalla vastaajalla työilmapiiri ja työkaverit, joilla on suuri vaikutus työtyytyväisyyteen. Motivaatiota vähentävinä tekijöinä esille nousi palkitsemisen epäoikeudenmukaisuus. Tämä tekee motivaatiolle työssä paljon, jos ei palkinta ole kaikille oikeudenmukaista. Huono työilmapiiri voi vaikuttaa myös motivaatioon työssä laskevasti. Yksi vastaajista kertoi haastattelussa, että on havainnut tiimin sisällä epätasa-arvoisuutta kollegoiden kesken. Yllättävämpänä tuloksissa nousi esille laadun puutteen, kun tärkeämpänä pidetään työn tehokkuutta. Tämä ei haastateltavan mielestä ole oikea tapa hoitaa asiakastapaamisia vaaditulla hyvällä tasolla.

TAULUKKO 1. Motivaatioon vaikuttavia tekijöitä (n=8)

Positiiviset tekijät	Negatiiviset tekijät
<ul style="list-style-type: none"> • Työilmapiiri • Työn vaihtelevuus • Työ • Viihtyvyys työpaikalla • Työkaverit • Aineeton palkitseminen • Kehittyminen • Palaute 	<ul style="list-style-type: none"> • Epätasa-arvo • Palkinnan epäoikeudenmukaisuus • Huono työilmapiiri • Palkkataso • Huolimaton tekeminen

Kaikilla haastateltavilla on tuntipalkka, jota he pitävät motivoivana ja kilpailukykyisenä. Palkka on riittävällä tasolla verrattuna koulutuksen puutteeseen alalla. Kaikki haastateltavat ovat tällä hetkellä tyytyväisiä peruspalkkaan. Lisäksi palvelutiimiläisiltä tiedusteltaessa motivoisiko palkitseminen heitä, vastauksina tuli, että palkkio kovien tavoitteiden saavuttamisesta motivoisi tehdä työtä paremmin ja kovemmin. Myyntitiimistä jokainen oli sitä mieltä, että pienikin palkkio vaikuttaa motivaatioon positiivisesti.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Haastatteluissa käytiin läpi teemojen avulla palkitsemista ja työmotivaatiota. Kaikkiin esitettyihin kysymyksiin tutkimuksessa sain vastauksen, joka helpotti haastatteluiden vertailua toisiinsa. Tutkimuksen tarkoituksena oli vertailla kahden eri tiimin työntekijöiden kokemuksia palkitsemiseen ja motivaatioon.

Tutkimukseen osallistuneilla eri-ikäisillä vastaajilla oli näkemyseroja erilaisiin aisoihin työpaikalla kuten motivaatioon työntekoa kohtaan, palkitsemisen vaikutuksiin ja työpaikalla koettuihin asioihin esimerkiksi oman työn merkitykseen. Näissä kaikissa oli suuria eroja eri ikäryhmien välillä. Tämä voi johtua siitä, että heillä on laajalti kokemusta myös muista töistä elämän varrelta. Iäkkäämmillä vastaajilla rahallinen palkkio ei välttämättä ole niin motivoiva, kun taas nuoremmilla. Iäkkäämmillä vastaajilla vaikuttaisi myös olevan parempia vaikutuksia motivaatioon työtä kohtaan, kun he pääsevät tekemään haasteellisimpia työtehtäviä.

Työn merkitykseen vaikutti itse työ, mitä haastateltavat tekevät. Asiakaspalvelutyötä tekevät arvostavat enemmän omaa työtään kuin myyntityötä tekevät, koska siinä ollaan tekemisissä asiakkaan kanssa heidän ollessa yhteydessä asiakaspalveluun. Samalla asiakaskohtamisessa pyritään ratkaisemaan asiakkaan ongelma, joka on yleisesti asiakkaalla syy olla yhteydessä. Myyntitiimistä kaikki eivät pitäneet omaa työtään niin arvokkaana omasta mielestään. Tämä kuitenkin on mielestäni hieman erikoista, koska heillä on hoidettavana uusia sekä nykyisiä asiakkaita ja asiakkuuksia. Asiakkuuksien ylläpito ja hoitaminen on jokaisessa yrityksessä ensiarvoisen tärkeää pysyvissä asiakassuhteissa. Vastausten perusteella työntekijät kaipaavat haasteita omaan työhönsä sekä uusia työtehtäviä, jotta työ pysyy mielekkäänä ja arvostus työtä kohtaan säilyy. Teorian mukaisesti yksi merkityksellisimmistä asioista työssä on työn mielekkyys ja sisältö. Tähän voisi olla mahdollisuutta kehittää työtä työn vaihtuvuudella. Tähän olisi myös hyvä lisätä mahdollisuus kehittyä omassa työssä sekä etenemisen mahdollisuus.

Palkitsemisen vaikutus ei vastaajien mielestä ollut kovin suuri ja monet pitävät palkkiomallia hyvänä lisänä. Tällä ei kuitenkaan ollut suurta taloudellista vaikutusta. Palvelutiimiläisillä ei ollut käytössä palkitsemista, mutta kertoivat sen kuitenkin olevan motivaatiota lisäävä tekijä, jos sellainen palkitsemisjärjestelmä olisi käytössä. Parhaiten palkitseminen motivoi, kun palkintona on vapaa-aika. Myyntitiimillä oli mahdollisuus päästä perjantaina muutama tunti aiemmin kotiin, jos työt on hoidettu hyvin. Palkitsemisen ollessa kuukausittaista motivoi se aina tekemään paremmin, koska mittaus aika on lyhyt. Tämä on varmasti toimivampi järjestelmä, kun puolivuositainen palkinta, vaikka summat pienemmällä otannalla ovat hieman pienempi.

Palautteen saamisen vähäisyys esimieheltä yllätti vastauksista. Lähes kaikki vastaajat tiimistä riippumatta olivat sitä mieltä, että saavat palautetta liian vähän ja todella harvoin. Tässä kohtaa olisi selvästi parannettavaa esimies toiminnan osalta. Palaute lukeutuu yhdeksi aineettoman palkinnan tavaksi, jota esimies voi työntekijälle antaa. Palautteen saaminen on myös tärkeää työssä kehittymisen kannalta. Palaute myös motivoi työntekijöitä ja voi saada aikaan parempia tuloksia, koska palaute voi olla sekä positiivista että rakentavaa. Positiivisella palautteella työntekijälle saadaan aikaseksi motivointi ja se piristää samalla mieltä. Palautteen saaminen vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin,

joten sen tärkeyttä on turha korostaa. Palautteella esimies osoittaa myös arvostusta työntekijää kohtaan.

Oikeudenmukaisuus organisaatiossa ei kuitenkaan täydellisesti täyty, koska osa vastaajista oli sitä mieltä, että on kokenut palkinnassa epäoikeudenmukaisuutta. Tämä kävi ilmi myyntipalkkioiden maksussa ja tulospalkassa. Sairaslomapäivien vaikutus palkinnassa oli kohtuullisen suuri. Asiakastyytyväisyydellä koettiin myös olevan suuri painoarvo palkitsemisessä. Heikolla asiakastyytyväisyydellä palkkiota leikataan puoleen tai jopa pienemmäksi. Yksi haastateltava toi esille sen, että myyntityössä asiakastyytyväisyys ei pitäisi olla yhtenä mittarina, koska heillä pääasiallinen työ on myynti. Myyntityössä asiakkaan kanssa on kuitenkin saatava luottamus, joka taas tuo asiakkaalle varmasti tyytyväisyyttä. Oikeudenmukaisuus ja tasa-arvoisuus pitäisi olla organisaatioilla itsestään selvä asia, jotta kaikilla on mukava olla työyhteisössä. Näissä kohdissa vastauksista muutama haastateltava nosti esille niissä olevan korjattavaa. Tähän tulisi siis panostaa miettiessä palkitsemisjärjestelmää ja sen kehitystä.

Nortio (2017) kirjoittaa artikkelissaan siitä, kuinka myyjä palkitaan myynnistä. Tämä kertoo haastatteluun osallistuneen mielipiteestä, että asiakastyytyväisyys tulisi rajata pois mittaristosta myyjillä. Kun palkkiomalli myyntitiimissä on tulisi se olla tasapainossa koko tiimin ja jokaisen myyjän oman suorituksen kanssa. Tällä hetkellä palkinnassa on myyjän tehokkuus, myynti ja asiakastyytyväisyys. Asiakastyytyväisyys tässä mittaristossa ottaa isoimman osan, koska se on leikkuri tietyn tason jälkeen.

Työmotivaatiota vähentävät tekijät ovat epätasa-arvoisuus, huono työilmapiiri ja palkinnan epäoikeudenmukaisuus. Työmotivaatio on iso tekijä työssä viihtymiselle ja jaksamiselle, jotka taas voivat olla yhteydessä työntekijöiden sairaslomiin. Näiden perusasioiden pitäisi olla kunnossa, jotta töissä todella tykkää käydä. Lisääviä tekijöitä työmotivaatiolle on teoriaosuudessa mainittu työilmapiiri, joka oli myös haastattelujen perusteella iso voimavara työssä käymiseen. Työilmapiiri vaikuttaa koko henkilöstöön ja voi näkyä myös asiakkaille ulospäin. Työmotivaation vaikuttaa siis suoraan työhyvinvointiin. Jotta työyhteisö voi hyvin tulee organisaation siis panostaa oikeudenmukaisuuteen ja tasa-arvoisuuteen kaikilla osa-alueilla.

Tasa-arvoisuutta ja oikeudenmukaisuutta työpaikalla olisi hyvä kehittää, jotta jokainen kokee, että näihin panostetaan ja ne ovat tärkeässä roolissa organisaatiota. Tasa-arvoisuutta voitaisiin kehittää esimerkiksi tasa-arvosuunnitelmalla. Tasa-arvosta on laadittu tasa-arvolaki, jolla edellytetään työnantajalta palkkausta ja muita palvelussuhteen ehtoja koskevaa tasa-arvosuunnitelmaa, mikäli työntekijöitä palvelussuhteessa on vähintään 30 työntekijää. Yritys X:n tasa-arvosuunnitelmasta tietämättä sitä voisi ainakin kehittää selvittämällä tasa-arvon tila työntekijöiltä. Näistä esille nousseista asioista olisi hyvä laatia kehittämistavoitteiden määritelmä, jossa on esillä kohteet, joita tulisi kehittää. Tämän pohjalta on helpompi rakentaa suunnitelma, jota voi seurata toimenpiteiden toteuttamisen vaiheessa. Tasa-arvoa voidaan arvioida esimerkiksi työsuoritusten ja suoritusten arvioinnilla, johtamiskäytännöillä, vaikutusmahdollisuuksilla, palkitsemisessä ja muissa henkilöstöeduissa. Menetelmiä, joita voisi hyödyntää arvioinnissa ovat henkilöstöraportit, kyselyt, kehityskeskustelut, joita yrityksellä on ollut melko vähän viime aikoina, joten kehityskeskusteluita tulisi taas lisätä vähintään aiemmalle tasolle. (Työturvallisuuskeskus julkaisuaika tuntematon).

Kysyttäessä palkkion vaikutuksesta motivaatioon oli vastaus yksimielinen. Kaikki olivat sitä mieltä, että palkitseminen vaikuttaa motivaatioon. Vaikka palkitseminen ei ole myyntitiimiläisillä suurta, niin he kokevat, että, sillä on positiivinen vaikutus motivaatioon. Palkkiolla on siis motivoiva vaikutus työntekijöihin, vaikka teorioiden mukaan se motivoi vain hetkeksi. Myyntitiimiläisillä nykyinen palkkio oli motivoiva, kun taas palvelutiimiläisillä palkitseminen motivoisi, jos sitä olisi mahdollista saada.

Peruspalkka organisaatiossa on selkeästi kohdallaan, koska yhtä vaille jokainen vastaaja oli tyytyväinen omaan palkkaansa. Monella yritys x:n palkka on työuran paras, joka heillä on ollut. Palkkaa pidettiin kilpailukykyisenä ja motivoivana eli myös peruspalkalla voi siis saada motivoitua työtä kohtaan, joka luo kilpailuetua muihin työnantajiin nähden.

Vastausten perusteella kehitysideana yritys X:lle on palautteen antaminen aktiivisemmin työntekijöille. Tähän kohtaan tulisi panostaa entistä enemmän, jotta työntekijät tietävät sen missä he menevät ja miten he suoriutuvat sekä onko jotakin kehitettävää omassa työssään. Lisäksi se on myös yksi aineettoman palkitsemisen muodoista, joten työntekijöille sillä on varmasti suuri merkitys, jolla näytetään, että heistä välitetään. Esimiehen tulisi nimenomaan kehittää työntekijöitä ja auttaa heitä pääsemään mahdollisesti uralla eteenpäin. Palaute voi motivoida työntekijöitä entistä parempiin tuloksiin, joka on koko organisaatiolle positiivinen asia.

Opinnäytetyöni lähtökohtana oli selvittää palkkion vaikutusta motivaatioon tulisi ehdottomasti palkitsemista olla kaikilla työntekijöillä, jotta heillä motivaatio työhön varmasti säilyy. Palkitsemisella on ja olisi tulosten mukaan vaikutusta motivaatioon. Palvelutiimillä, jotka hoitavat pääasiassa asiakaspalvelua ei myynti ole niin tarkassa seurannassa, mutta sitä odotetaan kuitenkin tulevan koko ajan.

7 POHDINTA

Opinnäytetyöprosessi alkoi aihekuvauksen laadinnalla vuonna 2019 syksyllä, jonka jälkeen tein työsuunnitelman opinnäytetyöstäni. Työsuunnitelmassa mietittiin tutkimuksen sisältöä, prosessia, tutkimusmenetelmiä ja alustavaa aikataulua opinnäytetyölle. Tämän avulla oli kuitenkin helpompi lähteä miettimään opinnäytetyöni sisältö ja rajausta. Opinnäytetyöni aikataulutusta ei pitänyt juuri lainkaan vaan venyi alkuperäisestä suunnitelmasta. Tähän olisi varmasti auttanut selkeämmät tavoitteet itseleni prosessin eri vaiheisiin. Yksi tekijä aikataulun kanssa painimisessa oli COVID-19-pandemian vaikutukset kirjastoon, joka vaikeutti kirjallisen lähdemateriaalien hankintaa. Erityistä haastetta tuotti ajan arviointi työn eri vaiheisiin.

Opinnäytetyön aihe tuli itseltäni, koska aihe kiinnostaa minua hyvin paljon. Työskentelen itse myynnin parissa ja koen tämän auttavan itseäni työelämässä. Samalla toimeksiantaja yritys oli innokkaana aiheita kysyessä, koska myyntitiimillä oli hetkeä aiemmin otettu testiin palkitsemismalli myyntityöhön. Tästä toimeksiantaja saa osviittaa siihen, onko palkitsemisellä vaikutusta myyntityöhön ja motivaatioon.

Opinnäytetyön teoriapohja muodostui palkitsemisen ja työmotivaation teoriaan. Teoriaa hyödynsin kirjallisuudesta, nettiartikkeleista ja blogikirjoituksista. Aloitin opinnäytetyön teorian kirjoittamisella, jotta haastatteluiden tuloksista sain mahdollisimman paljon irti hyödyntäen vastauksia käsiteltyyn teoriaan. Opinnäytetyö aiheeseen löytyi hyvin tarvittavaa ja luotettavaa tietoa. Englanninkielisiä verkko- sekä kirjallisia lähteitä olisin voinut hyödyntää enemmän, jotta näkökulma työlleni olisi ollut laajempi.

Tutkimusosa rakentui asiantuntijahaastatteluiden pohjalta. Opinnäytetyössäni haastattelin kahdeksaa yrityksen työntekijää. Ennen haastatteluita tutustuin hieman palkitsemisen ja työmotivaation teoriaan. Haastatteluiden jälkeen aloin kirjoittamaan teoriaa. Teoriaosuuden valmistuttua siirryin analysoimaan haastatteluiden tuloksia, joka vei suhteellisen pitkän ajan. Lopuksi tein haastatteluiden vastauksista johtopäätökset.

Opinnäytetyötä tehdessäni opin paljon palkitsemisen ja työmotivaation teorioista. Haasteena työssä oli saada teoriasta riittävän kattava, luotettava ja syvälinen. Ennen haastatteluita mietin haastatteluiden luotettavuutta vastaajien osalta vastauksissa. Haastatteluun olisin voinut hieman enemmän panostaa sen rakenteessa, koska itse haastattelutilanteissa kysymykset menivät aina tilanteen mukaan, eikä kaikki ollut niin loogisia, kuin olisin halunnut.

Haastattelut sujuivat kuitenkin hyvin sekä haastateltavien nimet ja henkilöllisyydet eivät tulleet esille missään kohtaan. Haastattelut olivat teemahaastatteluita, joka toimi mielestäni hyvin. Kysymykset ja teemat oli ennalta suunniteltu ja haastatteluun sain otannan kannalta sopivasti eri ikäisiä, joka toi erilaista näkökulmaa asioihin. Tutkimuksessa onnistuminen tuli haastatteluissa, koska otannan sain omasta mielestäni riittävän laajaksi, jotta tutkimus olisi mahdollisimman luotettava.

LÄHTEET

Bisnode julkaisuaika tuntematon. Viisi vinkkiä myynti- ja palveluhenkilöstön palkitsemiseen. Verkkojulkaisu. <https://finland.bisnode.fi/syvenna-osaamistasi/ajatuksiamme/viisi-vinkkia-myynti-ja-palveluhenkiloston-palkitsemiseen/>. Viitattu 3.10.2020.

Bisnode julkaisuaika tuntematon. Mitä hyötyä on työtyytyväisyyden mittaamisesta. Verkkojulkaisu. <https://www.master-suomi.fi/blogi/hyvae-tyoeilmapiiri-mistae-sen-tunnistaa-ja-miten-sitae-voi-kehittaa/>. Viitattu 4.10.2020.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2020. Talouspolitiikka. Palkat. Tavoitteemme. Verkkojulkaisu. <https://ek.fi/tavoitteemme/talouspolitiikka/palkat/>. Viitattu 9-9-2020.

Hakonen, Anu 2016. Propalkinnot. Palkitseminen ei aina vaadi rahaa. Verkkojulkaisu. Saatavissa: <https://propalkinnot.fi/ajankohtaista/palkitseminen-ei-aina-vaadi-rahaa/>. Viitattu 14.9.2020.

Hakonen, Anu ja Nylander Minna. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus.

Hakonen, Niilo, Hakonen, Anu, Hulkko-Nyman, Kiisa ja Ylikorkala, Anna 2014. Palkitse taitavammin: Palkitseminen esimiestyön ja johtamisen välineenä. 2. Uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Hakonen, Niilo, Hakonen, Anu, Hulkko, Kiisa ja Ylikorkala, Anna 2005. Palkitse taitavasti: Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Juva: WSOY.

Heikkilä, Tarja 2010. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hyvärinen, Matti, Nikander, Pirjo, Ruusuvuori, Johanna 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Ellipsislibary. Tampere: Vastapaino.

Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, Juhani 2015. Esimies palkitsijana: Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Kauhanen, Juhani 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Infor.

Kauhanen, Juhani 2005. Tilisanomat. Kannustava palkitseminen. Verkkojulkaisu. <https://tilisanomat.fi/yleiset/kannustava-palkitseminen>. Viitattu 23.9.2020.

KPMG 2018. Palkitseminen ja sitouttaminen. KPMG. Verkkojulkaisu. <https://home.kpmg/fi/fi/home/Pinnalla/2018/05/palkitseminen-ja-sitouttaminen-erinomaisia-valineita-liiketoiminnan-sitouttamiseen.html>. Viitattu 29.9.2020.

Kruse, Kevin 2013. 8 Secrets to a perfect bonus program. Forber. Verkkojulkaisu. <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/05/01/bonus-program/#3c7e4f212a13>. Viitattu 2.10.2020.

Lönnqvist, Antti ja Mettänen, Paula 2003. Suorituskyvyn mittaaminen: Tunnusluvut asiantuntija - organisaatio johtamisvälineenä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Martela, Frank ja Jarenko, Karoliina 2015. Draivi: voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.

Mielenihmeet 2018. Maslow'n tarvehierarkia. Verkkojulkaisu. <https://mielenihmeet.fi/maslown-tarvehierarkia/>. Viitattu 8.10.2020.

- Miner, John B 2005. Organizational behavior 1: Essential theories of motivation and leadership. E-bookcentral. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/lib/savoniafi/detail.action?docID=302474>. Viitattu 12.10.2020.
- Männistö, Eija 2018. Tilisanomat. Rahallinen palkitseminen. Verkkojulkaisu. <https://tilisanomat.fi/palkkahallinto/rahallinen-palkitseminen>. Viitattu 14.7.2020.
- Nortio, Jukka 2017. Palkitseminen kirittää ja kismittää. Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset - verkkolehti 7.9.2017. <https://lehti.mma.fi/tyo-ura/palkitseminen-kirittaa-ja-kismittaa>. Viitattu 19.9.2020.
- Näpärä, Liisa 2017. Aineistojen yhdistäminen. Verkkojulkaisu. <https://spoken.fi/aineistojen-yhdistaminen/>. Viitattu 16.5.2020.
- Sainte Anastasie julkaisuaika tuntematon. McClellandin tarpeiden teoria. Verkkojulkaisu. <https://fi.sainte-anastasie.org/articles/psicologia/la-teora-de-las-necesidades-de-mcclelland.html>. Viitattu 16.10.2020.
- Sinokki, Marjo 2017. Työmotivaatio ratkaisee tuloksen. Verkkojulkaisu. <https://www.laakari-lehti.fi/ajassa/nakokulmat/tyomotivaatio-ratkaisee-tuloksen/?public=3327280ec6dc49d6d532b05fd4dae3ba>. Viitattu 24.10.2020
- STAT 2020. Peruspalkka. Tietoa tilastoista. Verkkojulkaisu. <https://www.stat.fi/meta/kas/peruspalkka.html>. Viitattu 25.7.2020.
- Tiitinen, Maija 2019. Mitä haittaa palkitsemisesta on motivaation näkökulmasta? Filosofian akatemia blogi. 20.8.2019. <https://filosofianakatemia.fi/blogi/mita-haittaa-palkitsemisesta-on-motivaation-nakokulmasta/>. Viitattu 12.10.2020.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi, 2018 uudistettu painos.
- Työterveyslaitos 2018. Luottamuksen osoittaminen on merkki arvostuksesta. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/tyopiste/luottamuksen-osoittaminen-on-merkki-arvostuksesta/>. Viitattu 30.6.2020.
- Työturvallisuuskeskus julkaisuaika tuntematon. Työturvallisuus ja työsuojelu. Toimiva työyhteisö. Verkkojulkaisu. https://ttk.fi/tyoturvaluisuus_ ja_tyosuojelu/tyoturvaluisuuden_perusteet/tyoyhteiso. Viitattu 19.10.2020.
- Työturvallisuuskeskus julkaisuaika tuntematon. Työturvallisuus ja työsuojelu. Tasa-arvoa työpaikalla. Verkkojulkaisu. https://ttk.fi/tyoturvaluisuus_ ja_tyosuojelu/tyoturvaluisuuden_perusteet/tyoyhteiso/monimuotoisuus_yhdenvertaisuus_ ja_tasa-arvo/tasa-arvo_tyopaikalla. Viitattu 29.10.2020.
- Vilkman, Ulla 2019. Hyvä työilmapiiri – Mistä sen tunnistaa ja miten sitä voi kehittää? Master-suomi blogi. 2.12.2019. <https://www.master-suomi.fi/blogi/hyvae-tyoilmapiiri-mistae-sen-tunnistaa-ja-miten-sitae-voi-kehittaa/>. Viitattu 12.20.2020.
- Ylikorkala, Anna, Hakonen, Anu, Hakonen, Niilo ja Hulkko-Nyman, Kiisa 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

LIITE 1:

Haastattelurunko:

Taustatiedot:

Minkä ikäinen olet?

Kauan olet ollut kyseisessä työpaikassa töissä?

Kokemus työvuosina arvio?

Työn merkitys:

Millaista työtä teet? Myynti, asiakaspalvelu?

Kuinka tärkeänä pidät omaa työtäsi?

Vaikuttaisiko palkitseminen työn merkitykseen jotenkin?

Palkitseminen:

Millaisia palkitsemiskeinoja teillä on työssä?

Onko palkitsemismalli mielestäsi toimiva? Kuinka hyvin tunnet palkitsemisen perusteet, mistä ja miten sinua palkitaan?

Saatko mielestäsi riittävästi palautetta esimieheltäsi?

Miten koet palkitsemisen oikeudenmukaisuuden?

Onko työlläsi selkeät tavoitteet?

Aineeton palkitseminen: Mitä asioita koet palkitsemiseksi? vapaat, aiemmin töistä kotiin?

Työmotivaatio:

Mikä lisää/vähentää työmotivaatiota?

Mikä vaikuttaa työmotivaatioosi?

Tunti/kuukausipalkan merkitys työmotivaatioon?

Kannustepalkan merkitys työmotivaatioon? Jos palkitseminen on käytössä.

EI kannustetta: Vaikuttaisiko palkkio sinun työmotivaatioosi mitenkään?