



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Toimistotarvikealan myyntiedustajien tyytyväisyys palkkaansa ja palkitsemiseensa

Mattila, Henri

2011 Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Kerava

Toimistotarvikealan myyntiedustajien tyytyväisyys palkkaansa ja palkitsemiseensa

Henri Mattila
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2011

Henri Mattila

Toimistotarvikealan myyntiedustajien tyytyväisyys palkkaansa ja palkitsemiseensa

Vuosi	2011	Sivumäärä	90
-------	------	-----------	----

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli mitata toimistotarvikealan myyntiedustajien tyytyväisyyttä omaan palkkaansa ja palkitsemiseensa Tulosten perusteella oli tarkoitus kartoittaa, mitkä palkitsemisen osa-alueet ovat yrityksissä hyvin järjestetty ja mitkä tarvitsevat parannusta.

Työn teoriaosuus käsittelee palkitsemista ja motivaatiota. Palkitsemisessa pääteemoina ovat oikeudenmukainen palkitseminen, strateginen palkitseminen, kokonaispalkitseminen. Lisäksi esitellään erilaisia palkitsemistapoja. Motivaatio osuudessa käsitellään työmotivaatiota, sisäistä ja ulkoista motivaatiota, johtajan vaikutusta motivaatioon sekä palkitsemisen vaikutusta työmotivaatioon.

Tutkimus suoritettiin kvantitatiivisella kyselyllä, jotka pyrittiin toimittamaan jokaiselle isolle toimistotarvikealalle. Nämä suuret tukkukauppiat työllistävät noin 250 henkilöä. Tutkimus toteutettiin huhtikuussa 2010 ja siihen vastasi 60 alan myyntiedustajaa. Johtopäätökset ja kehitysehdotukset tehtiin analysoitujen vastausten perusteella.

Ennakkotietojen perusteella palkitseminen on alalla erittäin sekavaa, koska useimmiten myyntiedustajat neuvottelevat itse omat palkkansa. Tämän takia työnantajat tarvitsevat tietoa palkitsemisen hyvistä ja huonoista puolista kehittääkseen palkitsemisjärjestelmäänsä.

Tutkimus osoitti, että myyntiedustajien palkka koostuu yleensä kahdesta osasta, kiinteästä kuukausipalkasta sekä provisiosta. Yleisesti ottaen myyntiedustajat olivat tyytyväisiä palkkaansa. Tyytymättömiä oltiin tiettyihin palkitsemisen osa-alueisiin, kuten erikoispalkkioihin sekä työtuihin. Melkein kaikkien vastaajien mielestä henkilökohtainen palkitseminen on paras tapa palkita. Edustajien mielestä paras tapa palkan määrittämiseksi oli itse neuvoteltu palkka.

Tutkimuksen tulosten perusteella on suositeltavaa, että työnantajat pitävät palkkatasonsa samana kuin ennenkin. Kuitenkin palkitsemisjärjestelmää olisi syytä kehittää mielenkiintoisemmaksi. Samalla järjestelmän olisi pysyttävä ymmärrettävänä ja tasapuolisena kaikille. Työnantajien olisi myös syytä kokeilla rohkeasti erilaisia palkitsemistapoja, vaikka tutkimuksen perusteella niistä ei pidettykään. Asenteet voisivat kuitenkin muuttua, jos esimerkiksi otettaisiin käyttöön ryhmäprojekteja ja ryhmäkohtaista palkitsemista, ja se osoittautuisi toimivaksi.

Asiasanat: Palkitseminen, palkkaus, provisio, motivaatio, työmotivaatio

Henri Mattila

Sales representatives contentment towards rewarding in office supply branch

Year	2011	Pages	90
------	------	-------	----

The target of this thesis was contentment of sales representative on office supply branch towards their salary and rewarding. The aim of this research was to find out which factors in rewarding are well organised and which need more attention. The purpose is that on the basis of this research managers could improve their rewarding system to be same to all employees.

Theory sections deals with rewarding and motivation. In rewarding main themes area righteous rewarding, strategic rewarding, total rewarding and different forms of material rewards. Motivation section deals with work motivation, internal and external motivation, managers' effect on motivation and effect of rewarding to motivation.

The research contained quantitative inquiry which was send to all big office supply wholesalers. All in all big wholesalers employ approximately 250 sales representatives. Conclusions were made on the basis of analyzed answers. The research was carried out in April 2010 and it involved 60 sales representatives.

Rewarding on the office supply branch is very complicated because sales representatives usually negotiate their own salaries. That's why employers need information on what parts of their rewarding system are working well and what needs improvement. In the future competition of the workforce is estimated to increase. Then employers need ways to attract skilful workers. Working rewarding system is one of those ways.

The research showed that sales representatives salaries consists usually two parts, monthly salary and commission. Sales representatives were generally content to their rewarding. There were unhappiness towards special rewards and benefits. Almost everybody favour for personal rewarding and salary negotiated by them self. Research also showed that cold cash is the best way to pay salary. Alternative proposals were for example paying salaries in goods or extra holydays.

According to the study results employers should keep the basics of the rewarding on the way it used to be. However it would be wise to diversify their rewarding system to attract new employees, yet to keep it simple to understand and equal for everybody. That is really important now that older generation is about to retire. Also employers should boldly try different ways of rewarding, even there is some opposition. Old rewarding habits are glued to sales representatives but they might like alternative ways of rewarding if they were tested. For example increasing group projects and then group rewarding could be one way to improve rewarding systems.

Keywords Rewarding, salary, commission, motivation

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Tutkimuksen taustat ja tavoitteet.....	7
1.2	Teoreettinen viitekehys.....	8
2	Palkitseminen.....	8
2.1	Oikeudenmukainen palkitseminen.....	12
2.2	Strateginen palkitseminen.....	14
2.3	Palkitsemisen sopivuus organisaatioon ja kokonaispalkitseminen.....	16
2.3.1	Aineellinen palkitseminen.....	19
2.3.2	Aineeton palkitseminen.....	20
2.3.3	Aineellisen palkitsemisen muotoja.....	21
2.3.3.1	Tulospalkkaus.....	21
2.3.3.2	Henkilöstörahasot.....	24
2.3.3.3	Optiot.....	25
2.4	Osaamisen palkitseminen.....	25
3	Motivaatio.....	26
3.1	Työmotivaatio ja työmotivaatioteoriat.....	28
3.1.1	Vroomin työmotivaation odotusarvoteoria.....	29
3.1.2	Locken päämääräteoria.....	29
3.1.3	McClellandin tarveteoria.....	30
3.2	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio.....	30
3.3	Palkitsemisen vaikutus motivaatioon.....	31
3.4	Johtajan merkitys motivaatioon.....	32
3.5	Kannusteen vaikutus motivaatioon.....	33
4	Toimistotarvikkeiden tukkumarkkinat Suomessa.....	34
5	Tutkimus.....	35
5.1	Aineiston hankinta.....	36
5.2	Tutkimuksen tulokset.....	36
5.2.1	Taustatiedot.....	37
5.2.2	Palkitsemisen koostumus.....	39
5.2.3	Tyytyväisyys palkitsemisen sisältöön.....	41
5.2.4	Mielipiteet palkkauksesta.....	46
5.2.5	Palkkaan ja motivaatioon vaikuttavat tekijät.....	52
5.3	Tulosten yhteenveto ja analysointi.....	57
5.3.1	Taustatiedot.....	57
5.3.2	Palkan koostumus.....	58
5.3.3	Tyytyväisyys palkitsemisen sisältöön.....	58
5.3.4	Mielipiteet omaan palkitsemiseensa.....	60

5.3.5	Palkkaan ja motivaatioon vaikuttavat tekijät.....	63
5.4	Kehitysehdotukset	65
5.5	Tutkimuksen onnistuminen	67
	Lähteet	68
	Kuvat ja taulukot	71
	Liitteet.....	72

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan myyntiedustajien palkitsemista toimistotarvikealalla. Idea tähän aiheeseen tuli toimistotarvikealalla pitkään työskennelleen johtajan suunnalta. Hänen mukaansa myyntiedustajien palkitseminen on todella hankalaa ja tyytyväisyys palkkaan ja palkkioihin riippuu paljon yksilöistä. Eräs alan toimijoista innostui ideasta ja halusi teettää tämän tutkimuksen.

Nykyään toimistotarvikealalla myyntiedustajien palkat maksetaan yleisesti osin provisiona ja osin kiinteällä palkan osalla. Yrityskohtaisesti sovitaan, kuinka paljon provision osuus on.

Alan yrittäjien mielestä olisi hienoa, jos olisi tutkittua tietoa, jonka perusteella voisi luoda toimivan ja yksiselitteisen palkkasysteemin alalle. Tavoitteena on hakea ratkaisuja ja tehdä ehdotuksia, joiden pohjalta työnantajat voisivat kehittää palkitsemistaan, johon ovat sekä työnantajat että työntekijät tyytyväisiä.

Tutkimuksesta hyötyvät erityisesti mukana olevat yritykset, muut alan yrittäjät sekä myös muiden kaupan alojen yritykset. Vallankin kun edustajan palkka koostuu kiinteän palkan ohella muusta osasta, kuten provisiosta.

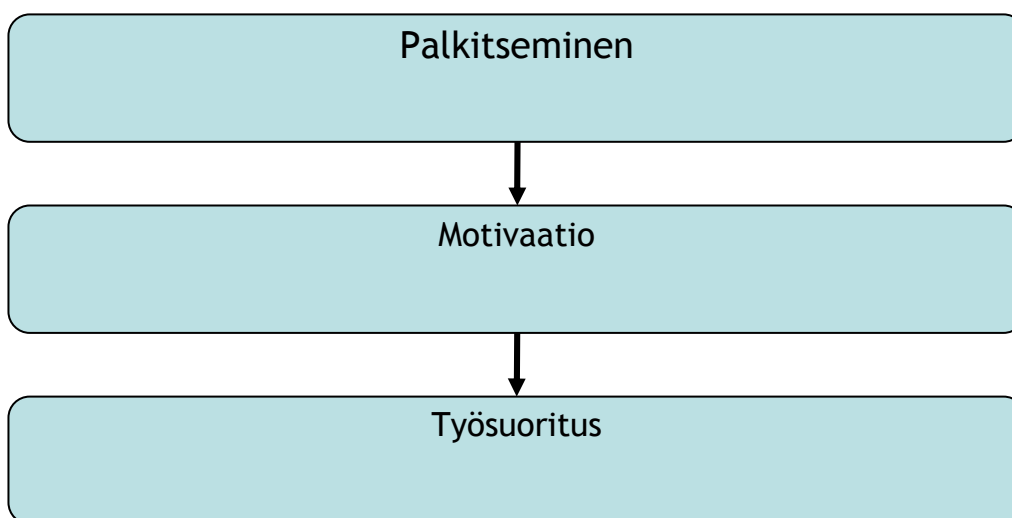
1.1 Tutkimuksen taustat ja tavoitteet

Tutkittavat yritykset ovat toimistotarvikealalla toimivia erikokoisia yrityksiä. Tutkimuksen kohteena ovat näiden yritysten myyntiedustajat, jotka saavat kiinteän palkan lisäksi provisiopalkkaa. Tutkimuksen pääasiallinen tarkoitus on selvittää provision merkitys myyntiedustajille, sekä muita työmotivaatiota lisääviä tekijöitä. Onko provisiopalkkaus paras vaihtoehto yrityksessä? Kuinka provisiopalkkausta tulisi kehittää vai onko nykyinen käytäntö hyvä? Miten provisiopalkkaus motivoi myyntimiehiä? Tarkastelen muitakin palkitsemisen muotoja ja otan selvää, josko muut palkitsemiskeinot koettaisiin parempina kuin provisiopalkkaus.

Tutkimusongelmana oli epätietoisuus alan myyntiedustajien tyytyväisyydestä käytössä olevaan palkitsemisjärjestelmään. Hankkeen tarkoituksena on saada tietoa siitä, millaisena toisaalta palkansaajat kokevat nykyisen palkitsemisjärjestelmän. Tutkimusten tulosten perusteella työnantajien tulisi pystyä kehittämään nykyisiä palkitsemisjärjestelmiään. Tutkimuksen päätavoitteena on saada tietoa, miten palkansaaja ja palkanmaksaja kokevat nykyisen palkitsemisjärjestelmän.

1.2 Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys rakentuu palkitsemisen ympärille. Tavoitteena on myös selvittää millainen on toimiva palkitsemisjärjestelmä. Lisäksi teoriassa käsitellään työmotivaatiota. Olennaisesti palkitsemiseen liittyy motivaatio, joka on yleensä seurausta palkitsemisesta. Teoriassa kuitenkin selviää, että motivaatiota voi ylläpitää muillakin keinoin. Kuvassa 1 on havainnollistettu teoreettinen viitekehys.



Kuva 1: Työn viitekehys

Teorian on tarkoitus valottaa kaikkea sitä, mikä on tutkimustulosten taustalla. Mitä palkitseminen käsittää? Millainen palkitseminen motivoi? Miten motivaatio ja palkitseminen liittyvät toisiinsa?

2 Palkitseminen

Palkitsemisen määritelmä on neljään osaan jakautuva kokonaisuus. Ensinnäkin palkitseminen on organisaation ja sen jäsenten välinen kaksisuuntainen prosessi, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Toiseksi palkitseminen on johtamisen väline, joka tukee organisaation strategiaa ja tavoitteiden saavuttamista. Kolmanneksi se välittää viestin halutusta toiminnasta. Viestin tulkinta vaikuttaa organisaation jäsenten toimintaan. Neljänneksi, käsitykset siitä mikä on palkitsevaa, ovat yksilöllisiä. Määritelmän kolme ensimmäistä osaa kuvaavat palkitsemisen ihannetta. Neljäs osa toteaa yksilön kokemuksen määrittelevän lopulta palkitsevuuden. Kukin yksittäinen työntekijä tulkitsee tulospalkkauksen viestin omalla tavallaan ja arvostaa palkkioita oman arvomaailmansa mukaisesti. Voidaankin ajatella, että palkitseminen välittää

vahvan viestin, joka ei ole riippuvainen palkkioiden suuruudesta. Palkitsemisjärjestelmät ovat myös organisaatioiden tehokkaimpia viestintätapoja. (Työpsykologian ja johtamisen laboratorion palkitsemistutkijat 2001.)

Ihmiset toimivat tiettyjen periaatteiden mukaan toteuttaessaan itseään tai työtään. Jos ihminen haluaa jonkin asian tehdyksi, hänellä täytyy olla motivaatiota tehdä kyseinen asia. Tämä pätee myös työelämässä. Työtä harvemmin tehdään vain sen takia, että se on kivaa. Työntekijä haluaa tekemästään työstään jotain itselle. Vapaaehtoistyössäkin työntekijät saavat itselle hyvän mielen muiden auttamisesta. Normaalisissa työelämässä työntekijä palkitaan tehdystä työstä - yleensä rahallisesti - mutta nykyään yhä tärkeämpiä ovat vaihtoehtoiset palkitsemistavat, kuten sisäinen palkitseminen.

Palkitseminen on yleensä organisaation ja yksilön välinen vaihtosuhteenomainen, palkkioita sisältävä prosessi. Palkitsemisessa on aina olemassa vaihtosuhteenomainen luonne. Tässä palkitsemistavassa palkittava antaa osaamisensa, motivoituneen toimintansa ja työponnistelunsa organisaation käyttöön ja organisaatio puolestaan antaa palkittavalle tämän työsuoritusta vastaan erilaisia aineellisia, välillisesti aineellisia ja aineettomia palkkioita. Palkitsemiseen liittyy aina tulkinta kyseisen palkkiomuodon palkitsevuudesta (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 34.)

Päätavoitteena palkitsemisella on motivoida työntekijä työhönsä. Lisäksi palkitsemisen avulla on tarkoitus motivoida työntekijöitä muuhunkin, kuin suoraan työhön. Erilaisilla palkitsemisilla voi esimerkiksi saada työntekijää pysymään työssään, viihtymään paremmin työssään ja tekemään ahkerammin töitä. Nämä seikat ovat lähtökohtana palkitsemiselle. Palkitsemisen eri elementtejä pidetään usein itsestäänselvyyksinä, joiden puuttumisen huomaa vasta sitten, jos henkilö menettää ne esimerkiksi työpaikan vaihdoksen jälkeen. (Sistonen 2008, 177.)

Toimivan palkitsemisjärjestelmän rakentaminen on alan asiantuntijoiden mukaan todella vaikeaa. Nykytilanteessa vaikeusastetta lisäävät maailmanlaajuiset talousongelmat, jotka pakottavat monet yritykset muuttamaan liiketoimintastrategioitaan lähitulevaisuudessa vielä moneen kertaan. (Kauppalehti Optio, Karjalainen 2009.)

Palkitsemisesta riippuu hyvin pitkälle yrityksen koko menestys. Jos palkitsemisessa epäonnistutaan, niin usein samalla työn laatu ja tehokkuus kärsii ja pahimmillaan työntekijät siirtyvät muualle. Palkitseminen kaiken kaikkiaan on asia, johon vaikuttavat lukuisat eri tekijät, joita on syytä pohtia. Mitä yrityksessä halutaan saada aikaan eli mihin se on menossa? Kuinka potentiaalisia taloudellisia voittoja voidaan jakaa? Mitkä ovat yrityksen kannalta ne

tärkeät menestystekijät, joihin palkitseminen kannattaa sitoa. (Kauppalehti Optio, Hulkko 2009.)

Palkitseminen on käsitteenä kokonaisuus, johon kuuluu useampia eri elementtejä. Taulukossa 1 palkitseminen on jaettu neljään kenttään; palkkaan, etuihin, oppimiseen ja kehittymiseen sekä työympäristöön. Palkka on puhtaasti aineellista palkitsemista, edut ja urakehitys välillisesti aineellista ja työympäristöön panostaminen on aineetonta palkitsemista.

<p>PALKKA</p> <p>Peruspalkka</p> <p>Muuttuva palkanosa</p> <p>Palkkiot</p> <p>Osakkeet</p>	<p>EDUT</p> <p>Terveysturvallisuus</p> <p>Eläkejärjestelmät</p> <p>Lomat</p>
<p>OPPIMINEN JA KEHITYMINEN</p> <p>Urakehitys</p> <p>Oppimismahdollisuudet</p> <p>Koulutus</p> <p>Työn suunnittelu ja hallinta</p>	<p>TYÖYMPÄRISTÖ</p> <p>Työilmapiiri</p> <p>Johtajuus</p> <p>Organisaation tuki</p> <p>Työn ja elämän tasapaino</p>

Taulukko 1: Palkitsemisen kokonaisuus (Kantor, R. & Kao, T. 2004, 7-15)

Liian usein palkitseminen ymmärretään vain rahallisen korvauksena työsuorituksesta. Palkitseminen on kuitenkin kaikki se, minkä työntekijä voi kokea kannustavaksi. Se voi yhtä hyvin olla niin esimiehen tukea kuin palautetta työstä tai ihmisenä kehittymistä. Silloin palkitseminen kulkee käsi kädessä hyvän johtamisen kanssa. Kun työntekijöitä kohdellaan avoimesti ja oikeudenmukaisesti, ja heihin luotetaan ja panostetaan, niin hekin ovat valmiita toimimaan yrityksen hyväksi. (Kauppalehti Optio, Hulkko 2009.)

Ongelmatonta palkitsemistapaa ei olekaan. Epävarmuus- ja muutostilanteissa on kiinnitettävä entistäkin enemmän huomiota siihen, miten kaikki hyvä jaetaan. Oikeudenmukaisuus on ehkä tärkeimpänä palkitsemiseen liittyvänä ominaisuutena. (Lundell 2009, 48.)

Tutkimusta tehtäessä Suomessa ja muualla maailmassa eletään taloudellisen taantuman aikaa. Näinä aikoina palkitsemisen vaikeudet korostuvat entisestään.

Nykypäivänä vuosi tuntuu olevan liian pitkä aika tarkastella palkitsemista. Palkitsemista olisi hyvä seurata kuukausi kuukaudelta, jotta hyviin ja huonoihin asioihin ehdittäisiin reagoida tarpeeksi nopeasti ja kannustaa henkilöstöä tekemään voitavansa omistajien rahojen ja työpaikkojen pelastamiseksi. Toisaalta joustavan tavoitepalkkiojärjestelmän olisi katsottava myös yli suhdannesyklin. (Kauppalehti Optio, Kauhanen 2009.)

Nopeasti muuttuvan tilanteen korjaamiseksi Juhani Kauhanen (2009, 50.) antaa yrityksille viisi neuvoa. Ensinnäkin, yritysten, olisi syytä ottaa käyttöön nopean palkitsemisen tapoja. Toiseksi, työntekijöitä, olisi syytä palkita tulevaa menestystä tukevista ajatuksista ja teoista. Kolmanneksi työnantajan tulisi korostaa kassavirtaa palkitsemisen perustana. Lisäksi tehokkuuden takaamiseksi kiinteiden palkkojen muuttaminen menestyksestä riippuvaksi, muuttuvaksi palkanosaksi, olisi kannattavaa. Tämä keino on jo otettu hyvin käyttöön toimistotarvikealalla, missä provisiopalkkausta suositaan. Lopuksi yritysten ja erityisesti sen esimiesten olisi syytä kiinnittää huomiota aineettomaan palkitsemiseen ja sen tarjoamiin erinomaisiin mahdollisuuksiin.

Palkitseminen on myös erittäin hyvä väline yrityksen sisäisessä viestinnässä. Palkitsemalla pystyy tiedottamaan työntekijöilleen erityisesti toivotuista suorituksista. Kun palkitseminen toimii yrityksessä viestintänä, on erittäin tärkeää että yrityksen strategia on linjassa palkitsemisen kanssa. Ei siis kannata palkita työntekijää vain hyvästä suorituksesta, jos se ei edistä yrityksen valitsemaa linjaa. Tällöin viesti saattaa mennä jokaiselle työntekijälle ja he pyrkivät samanlaisiin suorituksiin, jotka eivät edesauta yrityksen tavoitteita. Jos työnantaja jättää lisäksi palkinnan antamatta samasta suorituksesta, lisää se epätietoisuutta ja negatiivista asennetta yrityksen palkitsemisjärjestelmää kohtaan.

Palkitsemisen huolellinen suunnittelu on yrityksille erittäin tärkeää, koska palkkakustannukset ovat monelle yritykselle suurin yksittäinen menoerä. Esimerkiksi palvelualoilla palkat muodostavat helposti jopa 90 prosenttia kaikista yrityksen juoksevista menoista.

Palkkakustannukset on jäykkä kustannuserä: pysyvän henkilöstön palkkamenoja ei voida nopeasti pienentää työlainsäädännön ja työehtosopimusten määräysten vuoksi. (Viitala 2004, 276.)

2.1 Oikeudenmukainen palkitseminen

Vuosina 1998-1999 tehdyssä Tulospalkkauksen toimivuus -tutkimuksessa havaittiin, että oikeudenmukaisiksi koetut menettelytavat ovat yhteydessä palkitsemisen parempaan toimivuuteen. Useissa muissakin tutkimuksissa sekä palkkioiden jaon oikeudenmukaisuuden että oikeudenmukaisten menettelytapojen on todettu olevan yhteydessä palkkatyytyväisyyteen. Kokemus palkkioiden jaon ja menettelytapojen oikeudenmukaisuudesta vaikuttaa henkilön suhtautumiseen palkkiojärjestelmää kohtaan ja yritystä kohtaan ja sitä kautta myös halukkuuteen toimia palkkiojärjestelmän ja sitä kautta yrityksen strategian tavoitteiden mukaisesti. Erityisesti kokemukset siitä, että on tullut kohdelluksi epäoikeudenmukaisesti palkkiojärjestelmään liittyen, ovat kauaskantoisia. (Aalto yliopiston TKK 2009.)

Oikeudenmukaisuus jaetaan perinteisesti kahteen alalajiin: jaon ja menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen. Jaon oikeudenmukaisuus kohdistuu tapoihin jakaa erilaisia resursseja. Palkitsemistutkimuksen näkökulmasta kyse on palkkioiden jaon tavoista ja ennen kaikkea ihmisten käsityksistä siitä, mikä on oikeudenmukainen tapa jakaa palkkioita. Oikeudenmukaisuuden kokemuksiin vaikuttaa olennaisesti lopputuloksen lisäksi se, miten päätöksiä tehtäessä menetellään. Tärkeää ei siis ole vain se mitä päätetään, vaan ehkä vielä enemmän se, miten päätökset tehdään. (Aalto yliopiston TKK 2009.)

Oikeudenmukainen palkkausjärjestelmä ja siihen liittyvät selkeät pelisäännöt luovat työntekijöille turvallisuuden tunnetta ja luottamusta oikeudenmukaiseen kohteluun. Palkkapolitiikalla viestitään myös siitä, mikä on toivotun suuntaista käyttäytymistä. Oikeudenmukaiseksi koettu palkkausjärjestelmä on työpaikan ilmapiirille tärkeä. Huonoksi ja epäoikeudenmukaiseksi koettu palkka tuottaa työyhteisöille monenlaisia häiriöitä, kuten laimeaa innostusta työn kehittämiseen, ristiriitoja, valituksia ja haitallista vaihtuvuutta. Henkilöstön mahdollisuus osallistua tulospalkkiojärjestelmän suunnitteluun on hyvä keino saada järjestelmää toimimaan paremmin. Osallistuva suunnitteluprosessi johtaa parempaan lopputulokseen ainakin neljästä syystä. Ensinnäkin, järjestelmässä pystytään heti alkuun ottamaan huomioon useampia näkökulmia, mikä osaltaan parantaa lopputuloksen laatua.

Toiseksi, henkilöt, jotka pääsevät osallistumaan kehitystyöhön, oppivat samalla paljon muun muassa organisaation tulokseen ja menestymiseen vaikuttavista asioista. Lisäksi isompi joukko tuntee tulospalkkiojärjestelmän toimintatavan ja tarkoituksen jo hyvissä ajoin ennen sen käyttöönottamista. Isompi suunnittelujoukko takaa myös sen, että osataan ennakoida paremmin toiminnan seurauksia ja tulkita tunnuslukujen muutoksia. Kolmanneksi, kukin kehittämiseen osallistuva on tärkeä virallinen ja epävirallinen viestijä osastoltaan tai henkilöstöryhmässään. Informaatio tulospalkkiojärjestelmästä välittyy näin myös puskaradion kautta tehokkaasti. Neljänneksi, tulospalkkiojärjestelmää pidetään parempana, kun on saanut olla mukana vaikuttamassa siihen. On helpompi sitoutua sen ajamiin asioihin, kun on itse ollut mukana vaikuttamassa niihin. (Hulkko, Hakonen, Hakonen & Palva 2002, 77.)

Oikeudenmukaisessa palkitsemisessa oleellista ei ole niinkään se, mitä päätetään, vaan enemmänkin se, miten päätökset tehdään. Leventhal (1980) esitti kuusi menettelytapojen oikeudenmukaisuus sääntöä, jotka ovat johdonmukaisuus, puolueellisuuden estäminen, tiedon tarkkuus, oikaistavuus, edustavuus ja eettisyys. Johdonmukaisuudella tarkoitetaan sitä, että palkitsemisen menettelyä sovelletaan johdonmukaisesti kaikkina aikoina ja kaikkiin ihmisiin samoin. Puolueellisuuden estäminen on sitä, että palkitsemisen päätöksentekijällä ei saisi olla omia intressejä, eli hänen pitäisi olla ennakkoluuloton. Palkitsemisen menettelyn tulisi ehdottomasti perustua oikeaan ja tarkkaan tietoon, jolloin mittareidenkin tulisi olla huolellisesti suunniteltuja. Palkitsemisessa olisi myös syytä olla mahdollisuus oikaista päätöksenteon perusteena olevia tietoja, jos jossain kohdassa on menetelty väärin. Edustavuudella tarkoitetaan sitä, että kaikilla joita asia koskee, on mahdollisuus vaikuttaa päätökseen. Eettisyys puolestaan on sitä, että menettelytapa ei saisi sisältää vilppiä, lahjontaa tai yksityisyyden loukkausta. Näitä ohjeita noudattamalla pitäisi palkitsemisjärjestelmästä saada oikeudenmukainen ja tyytyväisyyttä herättävä. (Peltonen & Ruohotie 1987, 49.)

Oikeudenmukaista palkitsemisesta on tullut silloin, jos työntekijä havaitsee tasapainon oman ja muiden panos-tuotos -suhteen välillä. Eräiden tutkijoiden mukaan koettu oikeudenmukaisuus määrää palkkausjärjestelmän tehokkuutta enemmän kuin palkan sitominen suoritukseen. Jos työntekijä havaitsee panos-tuotos-suhteen olevan epätasapainossa, hän kokee palkan epäoikeudenmukaiseksi - joko liian pieneksi tai liian suureksi. Epäoikeudenmukaisuus luo jännityksen, joka saa hänet vähentämään epäoikeudenmukaisuuden kokemustaan. Sekä liian suureksi että liian pieneksi koettu palkka heijastuu työn tuloksiin. Taulukossa 2 on havainnollistettu, miten palkan oikeudenmukaisuus yleensä vaikuttaa työhön. (Peltonen & Ruohotie 1987, 49.)

Palkan koettu epäoikeudenmukaisuus	Palkkaustavat	
	Suorituspalkka	Aikapalkka (tuntipalkka)
Liian suuri palkka	Työntekijä pyrkii parantamaan tuotteiden laatua	Työntekijä pyrkii lisäämään tuotteiden määrää
Liian pieni palkka	Työntekijä pyrkii lisäämään tuotteiden määrää	Työntekijä vähentää tuotteiden määrää ja/tai heikentää tuotteiden laatua

Taulukko 2: Palkan oikeudenmukaisuuden vaikutukset työhön (Peltonen & Ruohotie 1987, 49).

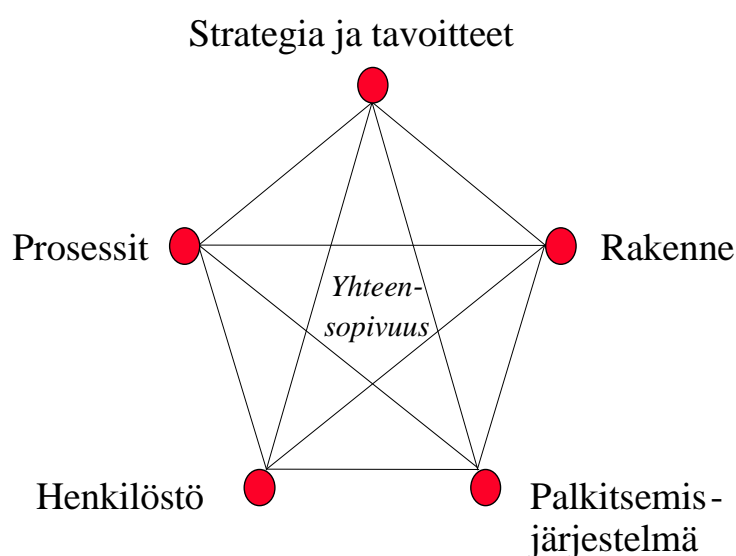
Useimmissa yrityksissä palkka on pikemminkin keino työntekijöiden pitämiseen tyytyväisinä kuin heidän motivoimiseensa. Palkkaa arkaillaan käyttää motivoinnin keinona, koska on helpompaa ja hyväksytympää pysytellä samanarvoisuuden tavoitteen takana. Myös työehtosopimuksilla voidaan perustella ongelmitta se, että motivoivia ja hyviä suorituksia palkitsevia korotuksia ei anneta. Pelko kateuden ja epäjohdonmukaisuuden aiheuttamista ristiriidoista on suuri. On aina helpompi perustella, miksi kaksi aivan eri suoritustasolla olevaa työntekijää saa samaa palkkaa, kuin miksi parempaa tulosta tekevä saa enemmän palkkaa. Yhteiskunnassamme tällainen kulttuuri on työelämässä vakiintunut, eikä siihen uskalleta ottaa kantaa. (Viitala 2004, 275.)

2.2 Strateginen palkitseminen

Strategisessa palkitsemisessa kehitetään aktiivisesti palkitsemisen kokonaisuuksia ja palkitsemisjärjestelmien toimivuutta yrityksen strategian mukaisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja arvojen mukaisen toiminnan edistämiseksi. Tyypillistä strategiselle palkitsemiselle on paneutuminen siihen, miten nykyiset palkitsemistavat toimivat ja vaikuttavat. Strategisessa palkitsemisessä tätä toimivuutta pyritään järjestelmällisesti parantamaan kaikkien sidosryhmien hyödyksi. Organisaatiolla tulisi olla toiminnan tavoitteista ja liiketoimintastrategiasta johdettu palkitsemisstrategia tai palkkapolitiikka, joka antaa selvät suuntaviivat palkitsemisen kokonaisuuksien suunnittelulle. Tällöin palkitsemisstrategia kertoo, millä keinoin tavoitteisiin pyritään ja mikä ei ole toivottua toimintaa. Lisäksi

yritsjohdon tulisi olla kiinnostunut palkitsemisen seuraamisesta ja siitä huolehtimisesta. Tämä on edellytys strategiselle palkitsemiselle. (Hakonen & Leino 2007, 6.)

Kuvassa 2 on tarkoitus havainnollistaa, kuinka palkitseminen on vain osa yrityksen toimintaa. Palkitseminen on sovitettava yhteen yrityksen muiden toimintojen kanssa ja kaikkien toimintojen olisi syytä olla suunnattuna samoihin tavoitteisiin.



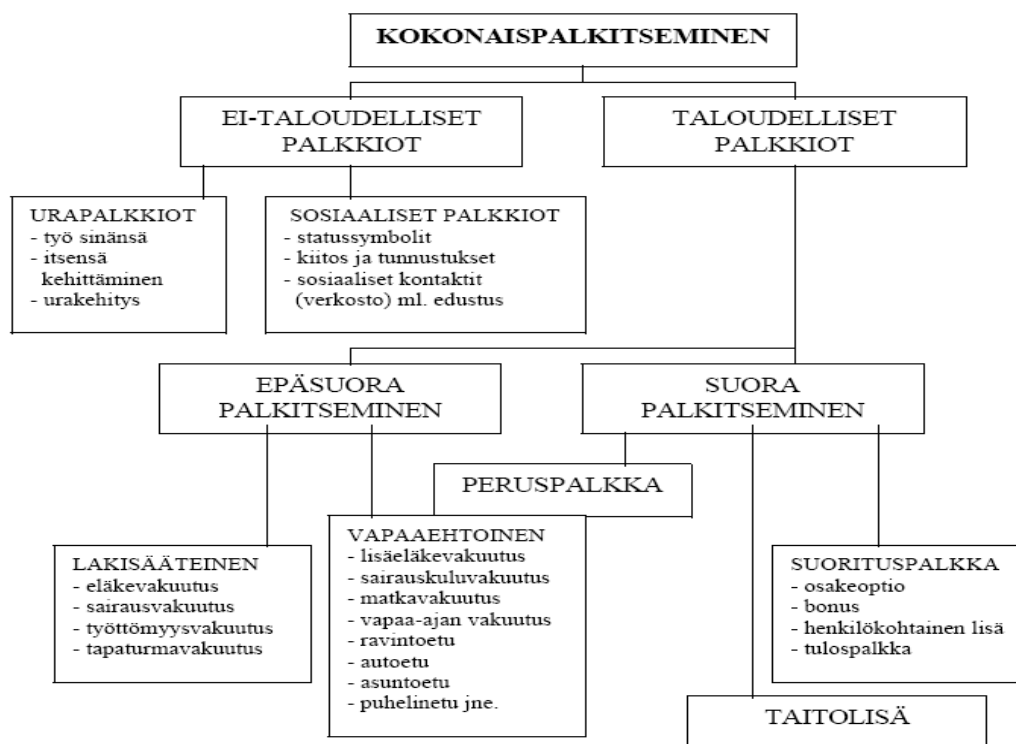
Kuva 2: Palkitseminen osana työpaikan toimintajärjestelmää (Lawler 1996).

Palkkauksen tulisi tukea yrityksen kehittymispyrkimyksiä ja liiketoimintastrategiaa. Toimintaympäristön muutokset edellyttävät yrityksiltä nykyään nopeita muutoksia, joiden onnistumisen ei pitäisi vaarantua jäykän palkkausjärjestelmän takia. Näin helposti kuitenkin tapahtuu, koska ihmisillä on taipumus taistella saavutettujen etujensa puolesta, ja jos ilmaantuu minkäänlaista ansiotason putoamisen uhkaa, he asettuvat herkästi vastustamaan koko muutosta. Palkkausjärjestelmän tulisi joustaa niin, että henkilöstöä voitaisiin palkita useammin ja monipuolisemmin kuin mihin on aiemmin totuttu. Pari kolme kertaa vuodessa olisi voitava ottaa käyttöön tilanteeseen sopivia palkitsemiskeinoja, sillä vuosikin voi joillakin aloilla olla liian pitkä jakso toimintatapojen säilyttämiseksi. Mitä kovemman muutoksen toimialalla yritykset työskentelevät, sitä tyypillisempää niille on käyttää palkkapolitiikkaa liiketoimintastrategian toteuttamisen välineenä. Keskeinen elementti on palkkauksen sitominen tulokseen. (Viitala 2004, 273.)

Strateginen kannustaminen ja palkitseminen kohdennetaan toimintaan, henkilöstöryhmiin ja henkilöihin, joiden vastuulla on koko yrityksen tai sen osan uudelleen suuntaaminen, toiminnan lopettaminen tai uuden käynnistäminen. Tässä opinnäytetyössä kohteena olevien yritysten strategisella kannustamisella pyritään myyniin lisäämiseen. Kannustaminen kohdennetaan selkeästi valittuihin strategiaan hankkeisiin tai tehtäviin, joiden tuloksista välitetään tietoisesti palautetta ja annetaan sovittuja palkkioita, kun halutun tulossuunnan toteutuminen on riittävällä varmuudella pystytty arvioimaan, Strategisessa kannustuksessa voi olla myös kyse tietyn tulevaisuuden kannalta erityisen tärkeän henkilöstöryhmän tai henkilöiden aseman ja arvostuksen kohentaminen. Tämän tulee tapahtua tietoisesti ja luontevasti muiden merkitystä vähättelemättä. Kun kannustaminen tapahtuu tulosperusteisesti toiminnan kautta, pysytään asialinjoilla eivätkä henkilökohtaiset entiset arvostukset pääse sotkemaan uutta toimintaperusteista kannustehierarkiaa. (Hakala ym. 1990, 22.)

2.3 Palkitsemisen sopivuus organisaatioon ja kokonaispalkitseminen

Kokonaispalkitsemisella tarkoitetaan kaikkia niitä palkitsemisen muotoja, joita organisaatiolla on käytössään työn ohjaamiseksi ja motivaation ylläpitämiseksi tai vahvistamiseksi. Palkitsemisen kokonaisuuteen voi tämän ajattelutavan mukaan liittyä aineellisia, välillisesti aineellisia ja kokonaan aineettomia palkitsemisen muotoja. Kuvassa 3 on havainnollistettu, miten kokonaispalkitseminen jakautuu. (Luoma ym. 2004, 36)



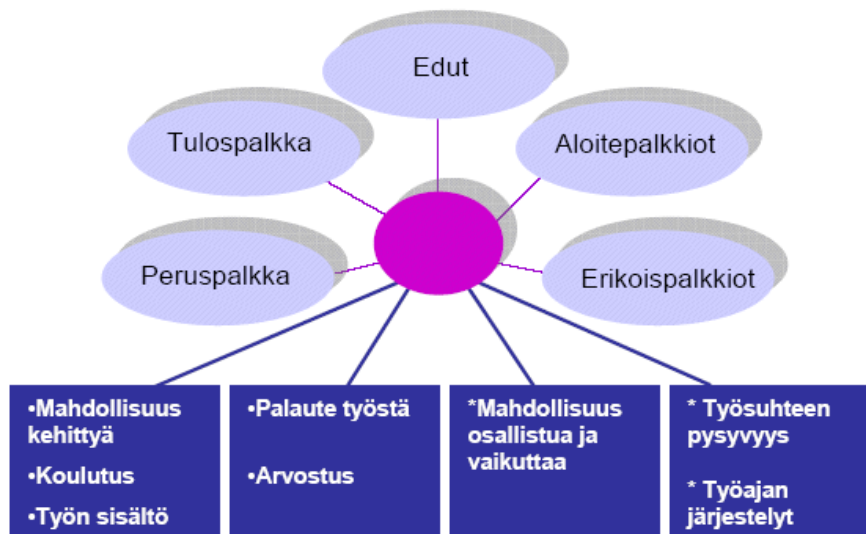
Kuva 3: Kokonaispalkitsemisen jakautuminen (Kauhanen 2006, 110).

Palkitsemista suunniteltaessa onkin syytä ottaa huomioon myös muiden kuin aineellisten palkitsemisten tuomat mahdollisuudet. Useat tutkimukset paljastavat, että palkka on tärkeysjärjestyksessä vasta kolmannella tai neljännellä sijalla, kun työntekijöiltä kysytään, mikä työssä on tärkeintä. Palkkaa tärkeimpinä asioina pidetään esimerkiksi työpaikan ilmapiiriä, mahdollisuutta kehittyä työssä tai työpaikan pysyvyyttä. (Rantanen & Sareskorpi 2005, 133.)

Raha on hyvästä, mutta jos muuta ei ole, sillä mennään vain riman ali. Palkitsemisen tosi ratkaisut ovat muualla. Ne ovat kehittämisessä, hyvinvoinnissa, arvostuksessa ja palautteessa. (Holtari 2004.)

Välillisissä aineellisten palkitsemisen muodoissa ei varsinaisesti jaeta rahapalkkioita, vaan organisaatio sitoo taloudellisia resurssejaan työntekijöidensä eduksi. Esimerkkeinä valmennusohjelmat, mentorointi, urapolkujen kehittäminen ja työaikojen joustaviin järjestelyihin. Kokonaan aineeton palkitsemisen muoto on esimerkiksi kannustava palaute esimieheltä tai kollegalta. Kuvassa 4 on kuvattu palkitsemisen kokonaisuus. (Luoma 2004.)

Palkitsemisen kokonaisuus



Palkitsemistapojen kokonaisuus muodostuu aineettomista ja aineellisista palkitsemistavoista (Vartiainen, Hakonen & Hulkko, 1998)

Kuva 4: Palkitsemisen kokonaisuus (Vartiainen, Hakonen & Hulkko 1998, 39).

Strategisella palkitsemisella eli tulosperusteisilla palkkioilla voidaan vaikuttaa tuottavuuteen merkittävästi hyvinä aikoina. Tulosperusteinen palkitseminen lisää tietoisuutta tavoitteista ja auttaa yksittäistä henkilöä näkemään miten oman työn tavoitteet liittyvät organisaation tavoitteisiin. Huonoina aikoina, kun palkkioita ei kyetä maksamaan, palkitsemisena toimii lähinnä itse palkitsemisen prosessi. Eli se keskustelu, mitä tavoitteen asettamis- ja seuraamiskeskustelujen aikana käydään. Tämä keskustelu on yllensä kehityskeskustelu. Kyse on siis välillisesti aineellisen palkitsemisen toimivuudesta, palautteesta, joka kertoo onnistumisesta ja merkityksellisyyden kokemisesta organisaatiossa. (Luoma 2004.)

On erittäin tärkeää, että palkitsemisjärjestelmä tukee yrityksen muuta strategiaa ja se pitää olla helposti ymmärrettävissä. Jos palkitsemisjärjestelmä ei ole kehitetty tukemaan yrityksen strategiaa voimavarat suunnataan väärin ja palkitsemisjärjestelmä ei tehosta yrityksen toimintaa. Lisäksi työntekijöiden tulee tuntea palkitsemisjärjestelmä sekä sen tarkoitus tukea organisaation tavoitteita. Järjestelmän tuntiessaan työntekijä ymmärtää oman merkityksensä organisaatiossa sekä tietää, miten pystyy siihen itse vaikuttamaan. (Luoma ym. 2004, 49.)

Osaamiskeskeisen työn palkitsemisessa on paljon kysymys palkitsemisen kokonaisuuden soveltamisesta tukemaan strategian toteuttamista. Palkitseminen on siten johtamisen väline. Strategista palkitseminen on silloin, kun kaikki palkitsemisen muodot tukevat toimintaa strategioiden suuntaan organisaation, yksikköjen, projektien, asiantuntijatiimien ja

yksittäisten osajien tasoilla. Strateginen palkitseminen on tavoitteellista toimintaa, joka liittyy monipuolisesti organisaation nykytilaan ja tulevaisuuteen. Toimivan palkitsemisjärjestelmän luominen edellyttää, että järjestelmä on suunniteltu ja räätälöity organisaatiota varten. (Luoma ym. 2004, 49.)

Johtajien ja muiden vaikuttajien aikaansaamaan johtajuuteen kuuluu organisaation tavoitteellisuudesta, suuntautumisesta ja voimasta huolehtiminen. Toiminnan perussuuntautuminen tapahtuu strategisia päämääriä, toiminta-alueita ja voimavaroja koskevilla valinnoilla. Tehtävät valinnat voivat olla luonteeltaan visioivia, avarasti suuntaavia tai selkeästi rajaavia. Kummassakin tapauksessa strategisten perusvalintojen ohjausvaikutus perustuu niiden hyväksymiseen, ymmärtämiseen ja omakohtaiseen tunneperusteiseen sitoutumiseen. Strategisena johtamistyönä ovat valittu organisaation toimintaympäristöt ja toiminta-alueet. Näiden pohjalta resursoidutaan ja organisoidutaan rakenteilta niin, että toiminta suuntautuu päämäärien ja lyhyemmän aikavälin tavoitteiden saavuttamiseen. Toimintarakenteen ja sisäiset säännöt ovat näin tarkoitettua tukemaan, helpottamaan ja varmistamaan tulosten kannalta tarvittavaa mielekkäästi tehtävää työtä. (Hakala ym. 1990, 21.)

2.3.1 Aineellinen palkitseminen

Aineelliseen palkitsemiseen kuuluvat rahalliset palkitsemisen muodot ja rahassa selkeästi mitattavat edut. Aineellisia palkitsemistapoja on useita. Seuraavana on kerrottu hiukan esimerkkejä niistä. Yleisin aineellisen palkitsemisen muoto on kiinteä palkka, johon kuuluvat tehtäväkohtainen ja henkilökohtainen palkan osa. Lisäksi ovat erilaiset palkan lisät ja pysyvät meriittikorotukset. Tulokseen perustuvia aineellisia palkitsemistapoja ovat esimerkiksi tulospalkkiojärjestelmät, kannustinpalkkiot, voittopalkkiot, henkilöstöraho-osuudet, palkkio-osakkeet tai optiot. Yritykset saattavat myös käyttää yksittäisiä erikoispalkkioita, joita voivat olla kertaluonteiset erikoispalkkiot, tavaralahjat ja muut rahassa mitattavat palkkiot, hyvin tehdystä työstä. Työnantaja saattaa tuottavuuden edistämiseksi järjestää kilpailuja, kuten myyntikilpailuja, joista työntekijä voi ansaita erilaisia kilpailupalkintoja. Kekseliällä työntekijöillä on myös mahdollisuus ansaita innovaatio- tai keksintöpalkintoja. Lisäksi eri organisaatioilla on tarjolla vaihtelevia etuusjärjestelmiä, kuten laajennettu terveydenhuolto, autoetu, puhelinetu, lounasetu, laajennettu eläke tai vaikka kodinhoitoon liittyvät edut. (Luoma ym. 2004, 39.)

Aineellinen palkitseminen voidaan edelleen jakaa kahteen osaan, jossa toinen on puhtaasti aineellinen palkitseminen, jota käsiteltiin edellä, sekä välillisesti aineellinen palkitseminen, jossa työntekijän saama palkinto vaatii työnantajan resurssien suuntaamista työntekijään mutta palkinto itsessään on aineetonta. Välillisesti aineelliseen palkitsemiseen kuuluvat

väljästi määriteltynä kaikki ne organisaation prosessit ja yksilöille tarjoamat konkreettiset palvelut, joiden voidaan ajatella suuntaavan toimintaa ja jotka vaikuttavat yksilön motivaatioon. Välillisesti aineellinen palkitseminen ei sinällään sisällä aineellisia palkkioita, mutta johtaa kiinteästi palkkioiden muodostumiseen tulevaisuudessa tai on vaatinut organisaatiolta mittavaa resurssien sijoittamista esimerkiksi talon ulkopuolelta ostettuun valmennukseen tai esimerkiksi aikakustannuksena hyvän palauteprosessin kehittämiseen. Määrittely siitä, kuuluuko jokin prosessi tai palvelu palkitsemisen piiriin, vaihtelee organisaation määrittelyn ja yksilön tulkinnan mukaan. (Luoma ym. 2004, 40.)

Esimerkkejä välillisesti aineellisesta palkitsemisesta on työssä kehittymiseen liittyvät koulutukset, kurssin, valmennusohjelmat tai organisaation kustantama jatkokoulutus. Lisäksi yritys voi uhrata resurssiaan työntekijän uralla kehittymiseen liittyviin prosesseihin ja uraodotusten luomiseen. Näitä keinoja ovat esimerkiksi urasuunnitelmat ja kehityskeskustelut. Ylipäättänsä työntekijät kehittäminen niin työelämässä kuin ihmisenäkin on yksi välillisesti aineellinen tapa palkita. Keinoja ihmisen kehittämiseen ovat palautteeseen liittyvät prosessit kuten kehitys- ja tuloskeskustelut, 360 astetta - arvioinnit tai vaikka projektien arvioinnit. Vielä aineellista palkitsemista ovat työsuhteeseen liittyvät prosessit ja käytännöt. Näitä voivat olla esimerkiksi joustava työaika, työn ja loman järjestelyt tai etätömahdollisuudet. (Luoma ym. 2004, 40.)

2.3.2 Aineeton palkitseminen

Aineetonta palkitsemista on vastaavasti kaikki, ei-näkyvä tunnustus, joka kannustaa työntekijää. Näitä voi olla esimerkiksi työntekijän kehuminen, luottamuksen antaminen, mahdollisuus kouluttaa itseään ja kehittyä työssään sekä työympäristön kehittäminen. Aineeton palkitseminen yleensä lisää työntekijän hyvinvoinnin tunnetta ja viihtyvyyttä työssään. Aineeton palkitseminen edesauttaa merkittävästi työssä viihtymistä ja jaksamista. Erityisesti työssä viihtymistä työntekijät arvostavat joskus jopa enemmän kuin mitään aineellista palkitsemista. Aineeton palkitseminen liittyy kiinteästi tunnekokemuksiin, jotka ovat pikemmin seurauksia aineellisesta ja välillisesti aineellisesta palkitsemisesta. Aineeton palkitseminen on selkeimmin yhteydessä asiantuntijatyössä merkittävästi vaikuttavaan sisäiseen motivaatioon. (Luoma ym. 2004, 43.)

Aineettomia palkitsemistapoja ovat esimerkiksi työssä oppiminen, urakehitys, palaute, työntekijän mahdollisuus vaikuttaa työpaikallaan, työsuhteen pysyvyys, työajan järjestely, työn kautta saatu arvostus sekä työn merkityksellisyyden kokemukset.

2.3.3 Aineellisen palkitsemisen muotoja

Seuraavassa osiossa käsittelen aineellisen palkitsemisen eri tapoja. Käsittelyssä ovat tulospalkkaus, henkilöstörahasotot sekä optiot, jotka ovat yleisimpiä vaihtoehtoja kun rakennetaan palkkausjärjestelmää, johon kuuluu tulospalkkaus.

Näistä vaihtoehtoista tulospalkkaus on yleisin Suomessa. Sitä käytetään lähinnä yrityksissä, joissa kannustetaan työntekijöitä yksilöllisesti parempiin tavoitteisiin. Tähän tutkimukseen osallistuvissa yrityksissä on kaikissa tulokseen perustuvaa palkkausta. Optioiden jako sekä henkilöstörahasotot on Suomessa vielä hieman harvinaisempaa mutta näitäkin palkitsemisen keinoja käytetään yhä enemmän, kun kansainvälistymisen myötä maailmalta tulee uusia tapoja suomalaisen liike-elämään. Optioita jaetaan Suomessa varsinkin isoissa pörssiyhtiöissä, mutta ne koskevat lähinnä yrityksen johtoa. Henkilöstörahasotot on levinnyt Suomeen Ruotsista. Niiden käyttö ei ole vielä yleistynyt vaikka järjestelmä on todettu hyväksi. Suomessa henkilöstörahasotot käyttävät ainakin jotkut pankit.

2.3.3.1 Tulospalkkaus

Tulospalkkaus on ennen kaikkea johtamisjärjestelmä, joten tärkeintä on, että järjestelmä on rakennettu yritykselle tärkeiden asioiden pohjalle. Jotta tulospalkkio järjestelmä olisi hyödyllinen ja kiinnostava, on sen pystyttävä mukautumaan samalla kun yritys muuttuu. Toiseksi se on informaatiojärjestelmä eli se viestittää strategiat ja tavoitteen henkilöstölle ja kerää myös tietoa menestymisestä, minkä pohjalta voidaan keskustella parantamistoimenpiteistä. Vasta kolmanneksi se on palkitsemisjärjestelmä. Vaikka se tuottaisi henkilöstölle suurenkin taloudellisen hyödyn, se ei pitemmän päälle motivoi, ellei se ole selvästi kytketty johdon tärkeinä pitämiin asioihin ja menestymisestä satuun palautteeseen. (Helsilä 2002, 72.)

Pelkistettynä tulospalkkauksessa on kyse siitä, että tavalla tai toisella kytketään rahapalkkio ennalta asetettuihin tavoitteisiin, jolloin onnistumisesta hyötyvät kaikki osapuolet: henkilöstö, asiakas ja omistaja (Hulkko ym. 2002, 12).

Tulospalkkioilla ymmärretään varsinaisia palkkaustapoja täydentäviä lisäpalkkoja, joiden perusteena on muu kuin välitön työsuoritus, suorituskriteeri tai yksikköhinta. Tulospalkkiot perustuvat taloudellisiin tunnuslukuihin, tuottavuuden kehitykseen tai muihin asetettuihin tulostavoitteisiin. Palkkion perusteena olevaa tulosta voidaan mitata koko konsernin, yrityksen, tulosyksikön tai muun yrityksen osan tasolla. (Uusitalo 2002, 3.)

Tulospalkan käyttö edellyttää, että toiminnan tulos kyetään mittaamaan sopivin tulosmittarein. Tuloksen mittaamiselle voidaan asettaa useita vaatimuksia. On syytä mitata asioita, joihin asianomaiset voivat itse vaikuttaa ja joita he voivat parantaa. Jos näin ei ole palkitsemisjärjestelmä ei ole kannustava. Yrityksen näkökulmasta on tärkeää, että mitataan sitä, mikä on tärkeää taloudellisen tuloksen kannalta. Mittareiden sekä myös järjestelmän tulisi olla henkilöstö ja työnantajan hyväksymä. Lisäksi mittareiden tulisi olla yksinkertaisia niin, että kaikki ymmärtävät mihin tavoitteisiin pyritään. Tulospalkkauksessa on tärkeää myös, että palautetta annetaan nopeasti. Yleensä järjestelmä itsessään antaa nopeasti palautetta työntekijöille, kun yrityksen tulos ja heidän palkkansa alkavat laskea. Järjestelmän on myös syytä olla helposti muokattavissa niin, että muutokset voidaan tehdä yksinkertaisesti ja nopeasti. (Peltonen & Ruohotie 1987, 51.)

Tulospalkkioiden perusteina voi olla hyvinkin erilaisia tavoitteita ja mittareita. Elinkeinoelämän Keskusliiton selvityksen mukaan yleisimpiä mittareita ovat esimerkiksi liikeloudellinen tulos, liikevaihto tai sen kasvu, tuottavuus, kustannussäästö, kehitystavoite, tuotannon läpimenoaika, pääoman käytön tehostuminen, käyttökate, varastojen määrä tai arvo, jalostusarvo, markkinaosuus, myyntibudjetti, asiakaspalvelun laatu tai tuotteen laatu. (Elinkeinoelämän palkkausjärjestelmätiedustelu 2006.)

Olellainen osa tulospalkkausta on tuloksen seuranta ja tiedottaminen tuloksen kehittymisestä. Mittauskauden tulisi olla mahdollisimman lyhyt ja tulospalautte seuraava välittömästi niin, että tapahtumat ovat vielä tuoreessa muistissa ja korjaustoimenpiteet mahdollisia. (Peltonen & Ruohotie 1991, 49.)

Sitomalla työntekijöiden palkkaus yrityksen tulokseen kannustetaan työntekijöitä toimimaan yrityksen omistajien tavoitteiden mukaisesti. Pyrkimyksenä on parantaa yrityksen tuottavuutta ja taloudellista tulosta. (Uusitalo 2002.)

Työpaikan toimivuus ja kehittyminen ovat riippuvaisia monista tekijöistä. Yksi keskeinen on palkitsemisen yhteensopivuus muun muassa organisaation toimintaympäristön, strategian, tavoitteiden, rakenteen ja aiottujen toimintatapojen kanssa. Palkitsemisen perinteinen ongelma on kuitenkin ollut yhteensopivuuden puuttuminen. Joko järjestelmien muuttaminen ei ole pysynyt muiden muutosten vauhdissa tai palkitsemisjärjestelmiä on kehitetty irrallaan muusta toiminnasta. Toisiinsa sopimattomat toimintajärjestelmän osat eivät vie kokonaisuutta samaa päämäärää kohti. Yhteensopiva tulospalkkiojärjestelmä kannustaa strategian ja tavoitteiden suuntaan ja tukee esimerkiksi johtamisprosesseja ja käynnissä olevia kehityshankkeita. (Hulkko ym. 2002, 59.)

Eri tulospalkkausmuotojen välillä esiintyy runsaasti vaihtelua. Eroja voi olla mittauksen kohteissa, kohderyhmässä, mittauskauden pituudessa, tulosnormin tasossa tai palkkio-osan hinnoittelussa. Mittaus voi esimerkiksi eri organisaatioissa kohdistua tuotannon määrään, tuottavuuteen, tuotteiden laatuun, taloudelliseen tuottavuuteen ja tehokkuuteen, kuten pääoman tuottoasteeseen ja pääoman kiertonopeuteen, kehitystavoitteiden saavuttamiseen ja tulosyksiköiden taloudelliseen tulokseen. Kohderyhmänä mittaukselle voi olla yksilön, työryhmän, osasto tai tulosyksikön tulos. Mittauskauden pituus vaihtelee myös eri yrityksissä, Mittauskausi voi olla esimerkiksi kahden viikon palkanmaksukausi, kuukausi, neljännesvuosi tai vuosi. Yleensä työryhmän työtuloksen mittaamiseen riittää lyhyempi aika kuin tulosyksikön taloudellisen tuloksen mittaamiseen. Tulosnormin tasossa ei olisi syytä olla kovin paljon eroja yritysten välillä. Yleispätevää tulosnormia ei kuitenkaan ole, mutta kovin matalalle asetettu tulosnormi ei ole yrityksen kannalta mielekäästä, eikä välttämättä tuota yhtään parempaa tulosta. Toisaalta taas liian kaukaiset tavoitteet eivät motivoi henkilöstöä. Palkkio-osan hinnoittelussa on yhtä monta eri tapaa kun on työnantajiakin. Tuloksen paraneminen voi tulosnormin ylittävältä osalta vaikuttaa suoraan ansiota kohottavasti tai ansion lisäys voi olla porrastettu. Palkkion suuruudelle voi olla myös asetettu katto, jonka yli palkkio ei nouse. (Ruohotie & Honka 1999, 69.)

Useiden tutkimusten perusteella tulospalkkauksella on positiivisia vaikutuksia työn tehokkuuteen, työtyytyväisyyteen ja työssä pysymiseen (Uusitalo 2002).

Esimiehillä on selkeä rooli tulospalkkiojärjestelmän käyttämisessä. Rooliin kuuluu ainakin tulospalkkiojärjestelmästä ja sen tarkoituksesta kertominen, usein myös tavoitteiden asettamista ja palautteen antamista. Esimiehen tehtävä on tehdä oman ryhmän suorituksen ja tulospalkkiojärjestelmän tavoitteiden välille näkyvä yhteys, mikäli se vain on mahdollista. Useimmiten on. Hyvin toimiva tulospalkkiojärjestelmä on paljon muutakin kuin vain rahaa. Se koetaan palautteena ja hyvänä tapana kehittää työpaikan toimintaa. Suomalaiset haluavat hyvän työsuorituksen palkkiona sekä tunnustusta esimiehiltä että rahapalkkioita. Siksi kannattaa huolehtia, että tulospalkkiojärjestelmän käyttäminen sisältää runsaasti mahdollisuuksia jakaa ja saada palautetta omasta työstä ja onnistumisesta. (Hulkko ym. 2002, 70-72.)

Onnistuneesta tulospalkkauksesta hyötyvät kaikki osapuolet; omistaja, henkilöstö ja asiakkaat. Johdon on helpompi viestiä, miten toimintaa halutaan kehittää ja mitä asioita pidetään tärkeimpinä. Tavoitteen tunteva ihminen osaa ja haluaa suunnata työpanoksensa viisaasti. Motivoitunut henkilöstö voi paremmin työssään. Asiakkaalle tuote vastaa entistä paremmin tarkoitustaan, kun sen tuottajat toimivat motivoituneesti. Omistaja puolestaan ilahtuu paremmasta toiminnasta ja paremmasta tuloksesta. (Hulkko ym. 2002, 11.)

Toimivan tulospalkkiojärjestelmä tuottaa toivottuja vaikutuksia, esimerkiksi edistää osaltaan tärkeiden tavoitteiden saavuttamista ja parantaa yhteistyötä. Lisäksi sen täytyy sopia yhteen yrityksen tai organisaation tavoitteiden kanssa ja saada kaikkien osapuolten riittävä tuki, henkilöstön ja johdon. Toimiva tulospalkkiojärjestelmä on kaikkien yritykseen liittyvien tahojen, henkilöstön, omistajan ja asiakkaiden, yhteinen etu. (Hulkko ym. 2002, 12.)

Vastaavasti epäonnistumisia ja ongelmia on koettu silloin, kun toiminnassa on ollut suuria muutoksia ja voimakkain saneeraus on ollut käynnissä tai tehdyt budjetit ovat olleet ylioptimistisia, jolloin budjetin saavuttaminen kynnystavoitteena on luisunut tavoittamattomiin. Ongelmia on ollut yrityksissä, joissa järjestelmän informointiin ja koulutukseen ei ole käytetty riittävästi aikaa tai organisaatioilmasto ja johtamiskäytäntö eivät ole olleet kunnossa. (Peltonen & Ruohotie 1991, 49.)

2.3.3.2 Henkilöstörahasot

Yksi tulokseen perustuva palkitsemisjärjestelmä on henkilöstörahasot. Se on lakiin perustuva voittopalkkiojärjestelmä, jossa henkilöstö voi ylimmän johdon päätöksellä perustaa henkilöstörahasoton. Tämä on ollut mahdollista Suomessa vuodesta 1990 lähtien kaikissa yrityksissä, joissa on yli 30 henkilöä töissä. Henkilöstörahasoton tarkoituksena on hallita yrityksen sille suorittamia voittopalkkioeriä ja muita laissa tarkoitettuja varoja. Yritys suorittaa voittopalkkiot sovittua menettelyä noudattaen henkilöstörahasotille, joka jakaa rahasto-osuudet sidottuun osaan ja nostettavissa olevaan osaan. Nostettava osa määräytyy rahaston sääntöjen mukaan, mutta se on enintään 15 prosenttia kunakin vuonna sen jälkeen, kun viisi vuotta on kulunut henkilön jäseneksi tulemisesta. Henkilöstörahasot ei ole Suomessa kovin yleinen kannustamisen muoto osittain sen byrokraattisuuden ja pitkäaikaisuuden takia. (Hyppänen 2007, 134.)

Henkilöstörahasoton tarkoituksena on syventää yrityksen sisäistä yhteistoimintaa ja parantaa kilpailukykyä sekä edistää taloudellista ajattelua yrityksessä. Rahastojärjestelmä on nähty myös askeleena kohti taloudellista demokratiaa ja sen on katsottu omalta osaltaan kehittävän työelämää samalla, kun se luo mahdollisuuksia yritysten kehittymiselle. (Bygglin, Nordström & Savonen 1990, 19.)

Henkilöstörahasotia koskevan lain perusteluissa todetaan yritystoiminnan menestymisen edellyttävän, että henkilöstö on motivoitunut kehittämään ammattitaitojaan ja edistämään yrityksen toiminnan kehittämistä (Bygglin ym. 1990, 19).

Henkilöstörahasot voidaan perustaa yritykseen, jonka palveluksessa on vähintään 30 henkilöä. Rahastojen perustaminen edellyttää yhteisymmärrystä eri henkilöstöryhmien kesken sekä

yhteistä näkemystä yrityksen johdon ja henkilöstön välillä keskeisistä asiakohdista. Näitä ovat esimerkiksi rahastosiirron perustana olevan voittopalkkion määräytyminen, rahastojen jäsenyyden perusteet, rahasto-osuuksien jakoperusteet, äänivallan käyttö ja rahastojen varojen sijoittamisessa noudatettavat periaatteet. (Bygglin ym. 1990, 19.)

2.3.3.3 Optiot

Kolmas tulokseen perustuva kannustinjärjestelmä on optiot. Optiojärjestelyt tulivat Suomeen 1990-luvulla. Työsuhdeoptioilla tarkoitetaan oikeutta merkitä sovittuna aikavälinä tai tiettyinä ajankohtana tietty määrä työnantajayhtiön osakkeita etukäteen määriteltyyn kurssiin. Mikäli kurssi ylittää merkintähetkellä sovitun peruskurssin, option haltijalle syntyy osakkeen arvonnousuun perustuvaa voittoa. Jos kurssi alittaa peruskurssin, optio-oikeus raukeaa eikä sen haltijalle aiheudu tappiota. Optio-oikeuden käyttäjä saa merkinnästään osoitukseksi optiotodistuksen, joka oikeuttaa merkitsemään yhtiön osakkeita. Optio-oikeuden omistaja voi sovittuna määräaikana käyttää optio-oikeutensa joko myymällä optiot tai ostamalla optio-oikeuksiin liittyviä osakkeita. Option käyttämisen ehtona on, että option haltija on yhtiön palveluksessa osakkeiden merkintäajankohtana. Optioiden tarkoituksena on kasvattaa omistaja-arvoa, yhdistää henkilöstön ja omistajien etuja sekä kannustaa ja sitouttaa yrityksen johtoa ja henkilöstä. Optio-oikeus voi koskea laveimmillaan koko henkilöstöä tai suppeimmillaan vain hallitusta tai toimitusjohtajaa. (Hyppänen 2007, 134.)

Nykyään Suomessa optiot koskevat lähinnä suurten yritysten johtoa ja avainhenkilöstöä. Tutkimuksessa mukana olevilla myyntimiehillä tuskin on edes mahdollisuutta ansaita optioita.

2.4 Osaamisen palkitseminen

Osaamisen kehittäminen on nykyajan yrityksille yhä tärkeämpää ja näin myös osaamisen palkitseminen on tärkeä osa yrityksen toimintaa (Helsilä 2002, 77).

Kun yrityksessä siirrytään työkeskeisyydestä yksilöllisyyttä ja osaamista korostavaan suuntaan, työtehtävien ja suhteellisen pysyvien toimenkuvien sijasta keskitytään ihmisiin, jotka työskentelevät yrityksen hyväksi. Osaamista tukeva eli kompetenssikeskeinen yritys olisi yksi tärkeä kehittämistavoite suomalaisissa yrityksissä. Yrityksen toiminta organisoidaan osaamisen ja kompetenssien pohjalta eikä esimerkiksi markkina-alueiden tai tuoteryhmien mukaan. (Ruohotie & Honka 1999, 126.)

Osaamista voi palkita monella tavoin. Yrityksessä voidaan ottaa palkitsemisen perustaksi esimerkiksi se, että erilaisen koulutuksen saaneet henkilöt saavat erisuuruisia palkkoja samasta työstä. Tällöin yritys haluaa maksaa henkilön potentiaalista. Tämä viestii siitä, että

nykyisessä työssä selviytyisi ehkä vähemmälläkin koulutuksella, mutta tulevia tarpeita varten hankitaan enemmän koulutettuja henkilöitä. (Helsilä 2002, 77.)

Kuitenkin on jo todettu, että palkitsemisen oikeudenmukaisuus on tärkeää työmotivaation ja työilmapiirin kannalta. Jos halutaan noudattaa oikeudenmukaista palkitsemista, samasta työstä tulisi maksaa samansuuruisia palkkaa. Osaamista on hankala mitata. Onko se vain muodollinen koulutus, kokemus tai jotain muuta ja miten näitä asioita mitataan? Nykypäivänä suositaan muodollisen koulutuksen hankkimista, vaikka sanotaankin, että oppiminen sinänsä palkitsee. Kuitenkin yhteiskunnassa kuten yrityselämässäkin, raha on lähes kaiken arvon mitta, joten voisi sillä arvostaa myös esimerkiksi suoritettuja opintoja. (Helsilä 2002, 81.)

Osaamisen palkitsemisessa yksinkertaisimmillaan palkka voi olla riippuvainen esimerkiksi siitä, kuinka monia laitteita yksilö osaa käyttää ja mitä tukitehtäviä hän hallitsee. Usein osaaminen liittyy kuitenkin huomattavasti abstraktimpiin taitoyhdistelmiin. Esimerkiksi informaatiopalveluihin erikoistuneessa yrityksessä voidaan palkita laitteiston toimintaan liittyvästä osaamisesta, ohjelmointitaidoista ja kyvystä konsultoida linjajohtajia. (Ruohotie & Honka 1999, 127.)

Kompetenssikeskeisessä yrityksessä taidon arviointi, suoritusarviointi, palkkakehitys ja koulutus sidotaan osaamiseen. Keskeinen ongelma on, kuka on asemansa puolesta oikea henkilö arvioimaan yksilön osaamista ja miten kyseistä osaamista arvioidaan. (Ruohotie & Honka 1999, 127.)

3 Motivaatio

Motivaatio on ihmisen sisäinen tila, tahto toimia tietyllä vireydellä kohti jonkin asian toteuttamista. Motivaation ytimessä ovat tahto toimia tiettyä tavoitetta kohti ja vireys. (Luoma ym. 2004, 20.)

Määritelmän mukaan motivaatioon liittyvät sellaiset tekijät, jotka virittävät ja suuntaavat inhimillistä käyttäytymistä. Työntekijä, jonka työmotivaatio on korkea, työskentelee ahkerasti saavuttaakseen asetetut työtavoitteet. Motivaatiosta siis riippuu se, miten halukas ihminen on käyttämään omia fyysisiä ja henkisiä voimavarojaan työtä tehdessään. (Peltonen & Ruohotie 1987, 22.)

Useimmissa motivaation määritelmissä korostuvat tilannesidonnaisuus. Motivaatiotutkimusten perusteella voidaan tosin erottaa toisistaan tilannemotivaatio ja yleismotivaatio.

Tilannemotivaatio liittyy tiettyyn tilanteeseen, jossa sisäiset ja ulkoiset motiivit virittävät tavoitteeseen suuntautuvaa käyttäytymistä. Motivaatio on luonteeltaan dynaaminen, ja se voi

vaihdella tilanteesta toiseen. Yleismotivaatio korostaa vireyden ja suunnan lisäksi käyttäytymisen pysyvyyttä. Termi yleismotivaatio on nähtävä lähinnä asenteen synonyymina. Tilannemotivaatio on voimakkaasti riippuvainen yleismotivaatiosta. (Ruohotie & Honka 1999, 14.)

Ihmisen motivaatiota on monimutkaista ja hankalaa mitata jollain yhdellä mittarilla. Lukuisat asiat vaikuttavat motivaation syntyyn, niin ihmisen ulkopuoliset kuin sisäisetkin seikat. Motivaatio on hypoteettinen eli se perustuu oletuksiin. Yksilön motivaatiota ei voida havaita suoraan eikä se ole myöskään suoraan mitattavissa. Motivaatio on käsitteellinen kaava eli skeema, joka auttaa ymmärtämään käyttäytymistä. Motivaatioon liittyy myös useita prosesseja. Motivaatiota eivät määrää vain yksilön sisäinen epätasapaino ja ulkoinen ärsykeympäristö, vaan myös tilanteiden havaitseminen, saatavilla olevan informaation valinta ja tulkinta. Motiivit ovat luonteeltaan dynaamisia. Jokaisella yksilöllä on jatkuvasti joukko tarpeita, haluja ja odotuksia, jotka muokkaavat motivaatiota. Myös yksilölliset erot vaikuttavat motiivien tärkeysjärjestykseen. Lisäksi tietyn päämäärän saavuttaminen vaikuttaa myöhempiin motiiveihin ja käyttäytymiseen. On syytä tietää, että motivaatioon liittyvät tärkeällä tavalla arvot ja tavoitteet. (Ruohotie & Honka 1999, 16.)

Palkitsemisella pyritään synnyttämään, ylläpitämään ja kasvattamaan työmotivaatiota. Työmotivaatio puolestaan liittyy ihmisen haluun ponnistella tietyn työn tekemiseksi. (Handolin 2004, 6.)

Luotettavan työmotivaation kuvauksen tulee kattaa ainakin kolme keskeistä työtilanteessa vaikuttavaa tekijäryhmää (taulukko 3).

Persoonallisuus	Työn ominaisuudet	Työympäristö
1. Mielenkiinnon kohde, harrastukset 2. Asenteet - Työtä kohtaan - Itseen kohtaan 3. Tarpeet - Liittymisen tarve - Arvostuksen tarve - Itsensä toteuttamisen tarve	1. Työn sisältö - Työn mielekkyys, vaihtelevuus - Vastuu, itsenäisyys - Palaute, tunnustus 2. Saavutukset, eteneminen - Saavutukset - Kehittyminen	1. Taloudelliset ja fyysiset ympäristötekijät - Palkkaus, sosiaaliset edut - Työolosuhteet, työn järjestely (työturvallisuus) 2. Sosiaaliset tekijät - Johtamistapa - Ryhmäkiinteys ja normit - Sosiaaliset palkkiot - Organisaation ilmapiiri

Taulukko 3: Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät (Ruohotie & Honka 1999, 16).

3.1 Työmotivaatio ja työmotivaatioteoriat

Työmotivaatiolla tarkoitetaan yleisesti ottaen sitä yksilön kokonaistilaa, joka energisoi, synnyttää, suuntaa ja pitää yllä hänen työtoimintaansa. Toimintahaluinen ja tavoitesuuntautunut ihminen on siis motivoitunut työhönsä. Kun puhutaan motivaatiosta, ollaan yleensä kiinnostuneita siitä, mikä energisoi ihmisiä eli mitkä sisäiset voimat saavat ihmiset toimimaan tietyllä tavalla? Lisäksi halutaan tietää, mikä suuntaa tai kanavoi toiminnan eli mikä saa ihmiset toimimaan tiettyjen tavoitteiden suuntaisesti sekä, miten oikean suuntaista toimintaa pidetään yllä eli mitkä tekijät yksilössä ja ympäristössä joko vahvistavat nykyistä toimintaa tai suuntaavat sen uudelleen? (Steers, Porter & Bigley 1996, 126.)

Seuraavaksi tarkastellaan sellaisia motivaatioteorioita, joita on sovellettu erityisesti työelämään. Tarkastelussa on kolme erilaista teoriaa: Vroomin työmotivaation odotusarvoteoria, Locken päämääräteoria ja McClellandin tarveteoria.

3.1.1 Vroomin työmotivaation odotusarvoteoria

Vroom ei uskonut, että ihmisillä esiintyisi määrätynlaisia yleisiä tarpeita, vaan että ihmiset valitsevat erilaisista toimintavaihtoehdoista sellaisen, mikä todennäköisimmin on hänelle juuri sillä hetkellä paras eli odotusarvoteorian mukaan ihmisen käyttäytyminen on seurausta hänen tietoisesta valinnastaan eri käyttäytymisvaihtoehtojen välillä. (Pussila 2005, 15.)

Odotusarvoteoriassa operoidaan käsitteillä valenssi, instrumentaalisuus ja odotukset. Valenssi on tietylle vaihtoehdolle asetettu preferenssijärjestys. Se ilmaisee, missä määrin ihminen kokee jonkin vaihtoehdon haluttavaksi tai vähemmän haluttavaksi. Valenssi viittaa siihen, miten ihminen arvostaa työsuorituksesta saatuja palkkioita, se on siis eräänlainen odotettavissa oleva hyöty. Jos ihminen arvostaa tiettyä vaihtoehtoa, valenssin arvo on positiivinen. Jos hän suhtautuu vaihtoehtoon välinpitämättömästi, on valenssi nolla. Mikäli hän ei tahdo tietyn vaihtoehdon toteutuvan, on valenssi negatiivinen. (Pussila 2005, 15.)

Instrumentaalisuus puolestaan on ihmisen kykyä havaita tietyn suoritustason kytkeytyminen tiettyihin palkkioihin. Eli jos yksilö havaitsee, että hänen suorituksestaan seuraa riittävästi mielihyvää tuottavia tuloksia eli palkkioita, sanotaan että instrumentaalisuus on positiivinen. Jos hän taas havaitsee, ettei suorituksella ole yhteyttä työstä saatuihin palkkioihin, on instrumentaalisuuden arvo vähäinen. Odotukset viittaavat siihen todennäköisyyteen, joka tietyn vaihtoehdon toteutumisella on. Odotukset viittaavat siihen, miten todennäköisesti aiotut toimet johtavat tiettyihin seurauksiin. Esimerkiksi, miten todennäköisesti ahkera työskentely johtaa palkkioihin tai ylennyksiin. (Pussila 2005, 16.)

Odotusarvoteoriassa oletetaan, että motivaatio on prosessi, joka säätelee sitä miten ihminen vapaaehtoisesti valitsee eri vaihtoehtoja. Yksilön työmotivaatio riippuu siitä, missä määrin hän arvioi voivansa saavuttaa toiminnallaan haluamiaan päämääriä. Lisäksi motivaatioon vaikuttaa yksilön arvio siitä, saako hän palkkioita jos hän saavuttaa päämääränsä. Työmotivaatioon vaikuttaa lisäksi se, miten tärkeiksi yksilö arvioi eri vaihtoehdot, esimerkiksi missä määrin hän arvostaa palkkaa tai hyviä ihmissuhteita. (Pussila 2005, 16.)

3.1.2 Locken päämääräteoria

Locken (1968) päämääräteoria korostaa tavoitteiden vaikutusta työmotivaatioon. Työntekijät pyrkivät saavuttamaan asettamiinsa päämääriään, jotta he voisivat saavuttaa tärkeinä pitämiään asioita. Locken teorian pohjalta tehdyissä tutkimuksissa on havaittu, että haasteelliset ja täsmälliset tavoitteet motivoivat paremmin kuin yleisluonteiset ja

epämääräiset tavoitteet. Työntekijä sitoutuu voimakkaammin työhönsä, jos hän voi itse vaikuttaa tavoitteisiinsa. Ihmiset myös arvioivat tavoitteidensa saavuttamista, mikä vaikuttaa tulevaisuudessa heidän toimintaansa. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 134.)

3.1.3 McClellandin tarveteoria

McClellandin (1971) tarveteoriassa korostuu kolme tarvetta: suoriutuminen, valta ja läheisyys. Suoriutuminen tarkoittaa ihmisen halua menestyä ja ylittää itsensä. Ihmisiä motivoivat erityisesti haasteelliset työt ja tehtävät. Tärkeiksi motivoijiksi ei niinkään koeta ponnisteluista saatuja palkkioita, vaan suoriutuminen ja saavuttaminen ovat palkkioita tärkeämpiä. Ihmiset, joilla on suuret suoriutumisen tarpeet suuntautuvat haastaviin tehtäviin ja pysyvät niissä pitkään. Suoriutumisen tarpeen ohella ihmistä motivoi myös tarve vallankäyttöön. Näillä ihmisillä on tärkeää korostaa tyypillisesti sosiaaliseen asemaan ja arvostukseen liittyviä seikkoja. Sen sijaan ihminen, jolle sosiaaliset tarpeet ovat tärkeitä, korostaa yhteistyön ja sosiaalisen vuorovaikutuksen tärkeyttä. (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 134.)

Joillakin yksilöillä näistä vieteistä jokin on voimakkaampi ja joku saattaa olla heikompi. Työelämässä esimiehen tulisikin rakentaa työtehtävät yksilöille näiden viettien pohjalta. Esimerkiksi korkean valta vietin omaava henkilö olisi hyvä sijoittaa johtamista vaativiin tehtäviin. Henkilö on tällöin tyytyväinen ja todennäköisesti hänessä on myös potentiaalia toimia hyvänä johtajana.

3.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Kannusteilla voidaan vaikuttaa siihen, miten innokkaasti työtavoitteisiin pyritään. Tällaiset kannusteet voivat palkita joko sisäisesti, jolloin ihminen kokee työn iloa tai ulkoisesti, jolloin ihmiset esimerkiksi työskentelevät saadakseen enemmän rahaa. Tämän mukaisesti ovat erotettavissa käsitteet sisäinen ja ulkoinen motivaatio, jotka poikkeavat toisistaan odotettujen palkkioiden osalta. (Peltonen & Ruohotie 1987, 25.)

Sisäiselle motivaatiolle on ominaista se, että työ itsessään palkitsee tekijäänsä, jolloin motivaatio on siis sisäisesti välittynyt, ja että käyttäytymisen syyt ovat sisäisiä. Lisäksi sisäinen motivaatio liittyy ylemmän asteen tarpeiden tyydytykseen, joita ovat itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeet. Sisäiset palkkiot ovat siten eräänlainen itsensä palkitsemisen muoto. Ulkoinen motivaatio puolestaan liittyy läheisesti työympäristöön. Tässä tapauksessa palkkiot välittää joku muu kuin itse työntekijä. Ulkoiset palkkiot tyydyttävät alemman asteen tarpeita, kuten esimerkiksi turvallisuuden tai yhteenkuuluvuuden tarpeita. (Peltonen & Ruohotie 1987, 25)

Taulukossa 4 on jaoteltu sisäiselle ja ulkoiselle palkkioille tunnusomaisia piirteitä eri tutkijoiden mukaan.

Tutkija	Sisäiset palkkiot	Ulkoiset palkkiot
Saleh ja Grygier	Liittyvät työn sisältöön (monipuolisuus, vaihtelevuus, haasteellisuus, mielekkyys, itsenäisyys, onnistumisen kokemukset jne.)	Ovat johdettavissa työympäristöstä (palkka, ulkopuolinen tuki ja kannustus, kiitos/tunnustus, osallistumismahdollisuudet jne.)
Deci	Ovat yksilön itsensä välittämiä	Ovat organisaation tai sen edustajan välittämiä
Slocum	Tyydyttävät ylemmän asteen tarpeita (pätemisen tarve, itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarve jne.)	Tyydyttävät alemman asteen tarpeita (yhteenkuuluvuuden tarve, turvallisuuden tarve, ravinnon tarve jne.)
Wenimont	Ovat subjektiivisia; esiintyvät tunteiden muodossa (tyytyväisyys, työn ilo jne.)	Ovat objektiivisia; esiintyvät esineiden tai tapahtumien muodossa (raha, kannustava tilanne jne.)

Taulukko 4: Sisäiselle ja ulkoiselle palkkioille tunnusomaiset piirteet (Peltonen & Ruohotie 1987, 25).

3.3 Palkitsemisen vaikutus motivaatioon

Ihmisten motivaatio perustuu yhtäältä lajin perustarpeisiin ja yksilön temperamenttiin ja toisaalta yksilön kokemuksiin. Tämän pohjalta on helppo ymmärtää, miksi kovinkin erilaiset asiat motivoivat eri ihmisiä. Tämä olisi hyvä ottaa huomioon myös työelämässä erilaisia palkitsemisen perusteita suunniteltaessa: kaikkia ihmisiä eivät motivoi samat asiat. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 138.)

Toimiminen työorganisaatiossa ja sen johtaminen on muutakin kuin palkitsemista, mutta usein motivaatiomalleista puhutaan juuri palkitsemisen yhteydessä. Työorganisaatiot ovat ytimeltään tavoitteisiin suuntautuneita työjärjestelmiä, jotka vain poikkeustilanteissa ovat puhtaita yhdessäolon yhteisöjä. Juuri tavoitesuuntautuneisuuden takia ovat erilaiset ohjausmekanismit organisaation toiminnan kannalta keskeisiä. Keskeisin rintamalinja kulkee kontrolloivien ja mahdollistavien ohjaustapojen ja motivaatiomallien välillä. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 191.)

3.4 Johtajan merkitys motivaatioon

Palkitsemista suunniteltaessa hyvän johtajan tulisi ottaa huomioon jokaisen työntekijän henkilökohtaiset piirteet ja miettiä, mikä motivoi kutakin. Seuraavana on lueteltu vaihtoehtoisia motivointikeinoja pohjautuen psykologiseen kirjallisuuteen. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 191)

Ensinnäkin ihmisillä on voimakas halu kompetenssiin eli halu nähdä itsensä ja kykynsä myönteisinä. Tämä tarkoittaa ainakin sitä, että kielteistä, erityisesti julkista palautetta, olisi syytä välttää. Jos sitä joudutaan antamaan, se pitäisi kohdistaa mahdollisimman tarkasti. Samassa yhteydessä tulisi miettiä mahdollisia ratkaisukeinoja esiin nousseisiin ongelmiin. Myönteistä palautetta taas pitäisi voida antaa aina kun siihen on mahdollisuus. Itsensä päteväksi kokeminen ja mahdollisuus osoittavat pätevyyttä, motivoivat ihmisiä voimakkaasti. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 192.)

Toiseksi sosiaalisuus ja läheisyys ovat voimakkaita motiiveja suurimmalla osalla ihmisistä, joskin yksilöllisiä eroja on. Erityisesti esimiehen tai läheisten työtovereiden tuki ja rohkaisu ovatkin tämän vuoksi korvaamattomia palkitsemisvälineitä työelämässä. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 192.)

Autonomia näyttää motivoivan suurta osaa ihmisistä, joskin tässäkin on yksilöllisiä eroja. Tämä tulisi ottaa huomioon työelämässä entistä paremmin. Autonomiia voi toki laajentaa ryhmiin ja työyhteisöihin. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 192.)

Viimeinen huomionarvoinen asia on se, että ihmisiä motivoitaessa on otettava huomioon heidän yksilölliset eronsa. Toista ihmistä voi motivoida vallan lisääntyminen omassa työyhteisössä, kun taas toista voi innostaa mahdollisuus osallistua hyvän tiimin työskentelyyn. Työntekijän ikä, sukupuoli ja elämäntilanne tulisi ottaa huomioon palkitsemisessa. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 144.)

Motivoiminen on ulkokohtaista, motivoituminen puolestaan lähtee ihmisestä itsestään. Johtajan ei ole niinkään tärkeää motivoida alaisiaan kuin luoda puitteet ihmisten omalle motivoitumiselle. Motivoitumisen kantasana tulee latinan kielen verbistä *movere*, joka tarkoittaa liikuttaa. Motivoituminen tarkoittaa siis lähtea liikkeelle. Liikkeelle lähteminen puolestaan edellyttää tarvetta. Kaikki, mitä ihminen on saanut aikaan, on perustunut hänen tyydyttämättömiin tarpeisiinsa. Tyydytetyt ihmiset korkeintaan ylläpitävät ja säilyttävät työpanostaan, mutta he eivät saa normaalia enemmän aikaan, sen enempää hyvää kuin pahaakaan. Vain tyydyttämätön tarve panee ponnistamaan. (Salmimies & Salmimies 2002, 22.)

Johtamiseen liittyvät tutkimukset ovat osoittaneet, että ei ole olemassa vain yhtä parasta johtamiskäyttäytymisen tyyliä. On kuitenkin ilmeistä, että ”paras” johtamistyyli on riippuvainen kulloinkin vallitsevasta tilanteesta, jotenka tarpeiden ja tilanteiden muuttuessa sopivin johtamistyyli voi vaihdella: tehokas esimies pystyy mukauttamaan johtamistyyliinsä alaistensa tarpeisiin ja tilanteiden vaatimuksiin. Tilanteeseen valitun johtamistyylin tehokkuudesta riippuu, miten alaiset motivoituvat tehtäviinsä ja millaisia tuloksia saavutetaan. Kyse on pitkälti siitä, miten hyvin esimiehen johtamistyyli soveltuu alaisten tarpeisiin ja odotuksiin. Jos mitään ristiriitaa ei ole, alainen kunnioittaa esimiestään ja on halukas yhteistyöhön tämän kanssa, koska esimiehen pyrkimykset ovat sopusoinnussa hänen omien tavoitteidensa kanssa; alainen tekee työn, koska hän haluaa tehdä sen ja kokee sen palkitsevana. Tehokkaassa johtamisessa luodaan siis edellytykset sille, että alainen voi toimintansa kautta saavuttaa myös omat tavoitteensa. (Peltonen & Ruohotie 1987, 63.)

3.5 Kannusteen vaikutus motivaatioon

Kannuste määritellään organisaatiossa esiintyväksi ärsykkeeksi, joka voi vaikuttaa sen jäsenten käyttäytymiseen. Ihminen voi mieltä työorganisaatioon, jos se tarjoaa hänelle välineitä tarpeiden tyydyttämiseksi. Kannusteiden teho ja vaikutus työsuoritukseen riippuu yksilön tarpeesta ja tavasta, jolla kannusteita tarjotaan. (Ruohotie & Honka 1999, 22.)

Vaikka käsitteet kannuste ja palkkio esitetään toisensa korvaavina, niiden välillä on selvä ero. Kannuste on palkkion ennakkointia. Siitä tulee palkkio, kun se annetaan työntekijälle. Kannuste yllyttää ihmisiä toimintaan, palkkio puolestaan tyydyttää tarpeen; edellinen siis virittää toimintaa, jälkimmäinen vahvistaa sitä. (Ruohotie & Honka 1999, 22.)

Työelämän kannusteet voidaan jakaa kolmeen ryhmään: taloudelliset ja fyysisen ympäristön kannusteet, vuorovaikutuskannusteet ja tehtäväkannusteet, Tätä jäsentelyä vastaa motivaatiosta esitetty kolmijako: materiaallinen, sosiaalinen ja kasvumotivaatio. Ihmiset tyydyttävät tarpeitaan kannusteiden ja palkkioiden avulla. Toimeentulo tarpeet tyydytetään pääasiassa taloudellisten ja fyysisen ympäristön kannusteiden avulla. Liittymistarpeiden tyydyttämisessä on tärkeää vuorovaikutus muiden ihmisten kanssa. Kasvutarpeet voidaan tyydyttää suorittamalla mielenkiintoisia ja haasteellisia tehtäviä: käyttäytymistä motivoivat mm. menestymisen tunne, onnistumisen tunne sekä itsensä toteuttaminen. Tarpeiden ja kannusteiden vuorovaikutus ilmenee siis seuraavasti: tarpeet määräävät, millaiset tekijät ovat kannusteita ja kannusteiden avulla voidaan tyydyttää tarpeita. (Peltonen & Ruohotie 1987, 36.)

Palkan suhteellinen merkitys kannusteena vaihtelee, koska palkka voi tyydyttää tiettyntyyppisiä tarpeita paremmin kuin toisia. Niinpä se on riippuvainen mm. yksilön sisäistämistä arvoista, varallisuudesta ja taloudellisista tarpeista. Palkka näyttää olevan tärkeä kannuste matalapalkkaisille työntekijöille, koska se tyydyttää heidän perustarpeensa; toisaalta se voi olla tärkeä myös korkeapalkkaisille työntekijöille, koska se osittain tyydyttää heidän pätemisen tarpeensa. (Peltonen & Ruohotie 1987, 44.)

4 Toimistotarvikkeiden tukkumarkkinat Suomessa

Paperi- ja toimistotarvikkeiden tukkumyynti Suomessa on tällä hetkellä arviolta 200 miljoonaa euroa. Tarkkaa lukua ei ole saatavilla, koska sitä ei pystytä tilastoimaan. Ainoastaan karkean arvion markkinoiden suuruudesta saa alan yritysten yhdistykseltä, Konpap ry:ltä. Sekin kerää tiedot jäsenkyselyn avulla. Konpap:iin kuuluu jäsenenä noin 70 prosenttia alan yrityksistä. Alan keskeiset tuoteryhmät ovat paperi ja atk-tarvikkeet, jotka muodostavat liki 40 % tukkuliikkeiden myynnistä. Nämä päätuoteryhmät ovat perin matalakatteisia. Se kertoo alan kovasta hintakilpailusta ja ylikapasiteetista. Toimiala on tällä hetkellä useimmille toimijoille tappiollista.

Alalla työskentelee reilusti yli 2000 ihmistä. Myyntiedustajan työssä heistä on yli 300 henkilöä, joista suurin osa työskentelee suurimmilla tukkureilla. Toimiala on viimeisten vuosien aikana kärsinyt suurista muutoksista ja volyymin putoamisesta. Viime vuonna myynti supistui noin kymmenen prosenttia. Toimistotarvikkeiden kulutus on murroksessa. Tiedon käsittely on muuttunut paperien tulostamisesta, mapittamisesta ja arkistoinimisesta sähköiseen tallentamiseen. Lisäksi esimerkiksi sähköinen laskutus ja muu sähköinen informaation siirto on vähentänyt merkittävästi mm. kirjekuorien ja lomakkeiden käyttöä.

Toimistotarviketukkumyynnin rakenne poikkeaa muiden kulutustavara-alojen tukkumyynnistä siksi, että suoramyyntin osuus on merkittävä. Tämä on kuitenkin selkeästi vähentynyt kolmen viime vuoden aikana. Alan toimijoista liki kaikki myyvät tuotteitaan suoraan kuluttajille ja mahdollisuuksiensa mukaan myös jälleenmyyjille. Jälleenmyynnin osuuden arvioidaan olevan noin 30 %.

Keskeinen merkitys on edelleen myyntiedustajilla. Asiakkaat odottavat henkilökohtaista neuvontaa ja palvelua. Kuitenkin alan suurimmat yritykset tekevät voimakkaasti työtä saadakseen asiakkaansa ostamaan tuotteet pelkästään verkkokaupasta.

Myyntiedustajien palkka koostuu useimmiten peruspalkasta ja provisio osuudesta. Provisiota maksetaan tietty prosentti osuus myyjän talolle tuottamasta katteesta. Prosentti osuudet vaihtelevat myyjien kesken. Suurin osa edustajista neuvottelee palkat itsenäisesti ja se

aiheuttaa eroavaisuuksia palkassa. Muiden palkitsemistapojen käyttö riippuu myyntiedustajasta ja siitä mitä etuuksia hän mahdollisesti haluaa peruspalkan ja provision lisäksi. (Toimistotarvikealan esimiehen haastattelu 7.3.2010.)

5 Tutkimus

Tulospalkkauksen yleistyminen on kasvattanut varsinkin johtotehtävissä toimivien palkkaeroja. Palkkaerot eivät kuitenkaan ole lisääntyneet niinkään yritysten välillä kuin niiden sisällä. Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen Etlan ja Palkansaajien tutkimuslaitoksen kolmivuotisen tutkimuksen perusteella, palkkausjärjestelmien muutokset ovat kasvattaneet erityisesti korkeapalkkaisissa johtotehtävissä toimivien palkkaeroja. Pienempipalkkaisten osalta palkkarakenne on muuttunut hyvin vähän. Tulospalkkauksen yleistymisen myötä koulutus ja työkokemus selittävät nykyisin vain pienen osan palkkaeroista. (Yle 2010.)

Tutkimuksen tarkoitus oli kartoittaa myyntiedustajien tyytyväisyyttä palkitsemiseensa. Tutkimuksen kohteena olivat toimistotarvikealan myyntiedustajat, joista kaikkien oletettiin saavan provisiopalkkaa. Perusjoukko oli alan suurten tukkureiden myyntiedustajat, joita oli noin 250. Hypoteesina oli, että monella edustajalla on halu parantaa palkitsemisestaan ja moni toivoisi palkitsemisensa koostuvan lähinnä rahapalkasta. Lisäksi oletettiin, että moni toivoo isoa varmaa peruspalkkaa turvaamaan tasaiset kuukausiansiot ennemminkin kuin epävarmaa provisiopalkkaa. Tulosten perusteella toivotaan työnantajien pystyvän kehittämään palkitsemistaan parempaan suuntaan ja lisäämään työtyytyväisyyttä.

Tutkimus suoritettiin keväällä 2010. Kysely tehtiin paperilomakkeelle, joka jaettiin eri yritysten myyntiedustajille. Kyselyllä yritettiin selvittää myyntimiesten mielipidettä koskien heidän omaa palkitsemistaan. Kyselyyn vastattiin nimettömästi, että mahdollisimman moni uskaltaisi rehellisesti vastata siihen. Lisäksi kyselyn ohessa lähetettiin saatekirje, jossa korostettiin anonyymina vastaamista ja sitä, että vastaamalla on mahdollisuus vaikuttaa palkkaansa. Lisäksi saatteessa kehoitettiin ystävällisesti kaikkia vastaamaan kyselyyn.

Kysely toteutettiin kvantitatiivisesti kyselylomakkeen avulla, koska tulosten analysointi tulisi olemaan paljon kvalitatiivista tutkimusta nopeampaa ja ehkä luotettavampaa, koska vastaajat säilyvät nimettöminä. Suurin osa kyselylomakkeen kysymykset ovat strukturoituja, että vastaamisesta saataisiin nopeampaa ja helpompaa. Strukturoitujen kysymysten purku on nopeampaa ja antaa tarkkaa tietoa, jota on hyvä esittää kaavioissa. Kyselyssä oli avoimia kysymyksiä, joista saataisiin tietoa, miten myyntimiehet omasta mielestään kehittäisivät palkitsemistaan. Avointen kysymysten tarkoitus oli saada myyntiedustajien toiveita ja ajatuksia esille. Kyselyssä oli taustatietokysymysten lisäksi Likertin asteikoilla toteutettu osio, jossa selvitettiin tyytyväisyyttä palkitsemiseen sekä mielipidettä palkitsemisen tilasta ja

tulevaisuudesta. Seuraavaksi oli kyllä tai ei vaihtoehdoin toteutettu osio, jossa selvitettiin, onko myyntiedustaja vaikuttanut itse palkkaansa tai kokenut syyllisyyttä tai syrjintää palkka-asioissaan. Seuraavassa osiossa annettiin palkkausta koskevia asioita, jotka pyydettiin laittamaan omasta mielestään tärkeysjärjestykseen. Lopussa oli tilaa laittaa vapaa kommentti koskien omaa tai oman työpaikkansa palkitsemista.

5.1 Aineiston hankinta

Ensiksi otettiin yhteyttä kohdeyritysten vastuuhenkilöihin. Tässä tapauksessa he olivat henkilöstöpäälliköitä tai myyntipäälliköitä. Heille ehdotin tutkimuksen suorittamista yrityksissään. Suurin osa suostuikin, mutta muutamat eivät olleet innokkaita osallistumaan, eivätkä he kertoneet syytä vastahakoisuuteensa.

Tutkimuksen kysely toteutettiin paperiversiona. Luvan saatua kyselyt toimitettiin henkilökohtaisesti tai lähetin ne postin välityksellä kohdeyrityksiin. Yrityksissä yhteyshenkilö huolehti lomakkeiden jakamisesta myyntiedustajille. Mukana toimitettiin kirjekuoret, joihin kyselyn vastaaja sulki lomakkeen sen täytettyään. Näin varmistettiin se, ettei kukaan muu kuin tutkija pääse lukemaan vastauksia. Ennen lähettämistä kysely testattiin alalla toimivilla esimiehillä sekä opinnäytetyön ohjaajalla.

Myyntiedustajat lähettivät täytetyt lomakkeet henkilökohtaisesti postin välityksellä suoraan tutkijalle. Kyselyt suoritettiin maaliskuu- ja huhtikuussa vuonna 2010. Vastaaajilla oli kaksi viikkoa aikaa toimittaa täytetyt lomakkeet tutkijalle. Kysely toimitettiin useaan eri yritykseen, joissa tavoitettavissa oli yli sata myyntiedustajaa.

Vastaukset purettiin Excel-taulukkoon, jossa niitä oli helpompi käsitellä. Excelin avulla oli myös hyvä luoda graafisia taulukoita helpottamaan tulosten lukua. Tulokset luettiin huolellisesti useaan otteeseen läpi ja niitä tarkasteltiin. Aineistoa tarkasteltaessa pidettiin koko ajan mielessä teoreettinen osuus ja pohdittiin miten kysytyt asiat liittyvät siihen.

5.2 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa kyselyiden sisältö on purettu kohta kohdalta. Tuloksia purettaessa on otettu jo kantaa tutkimusongelmaan, joka on, myyntiedustajien tyytyväisyys palkitsemiseensa toimistotarvikealalla.

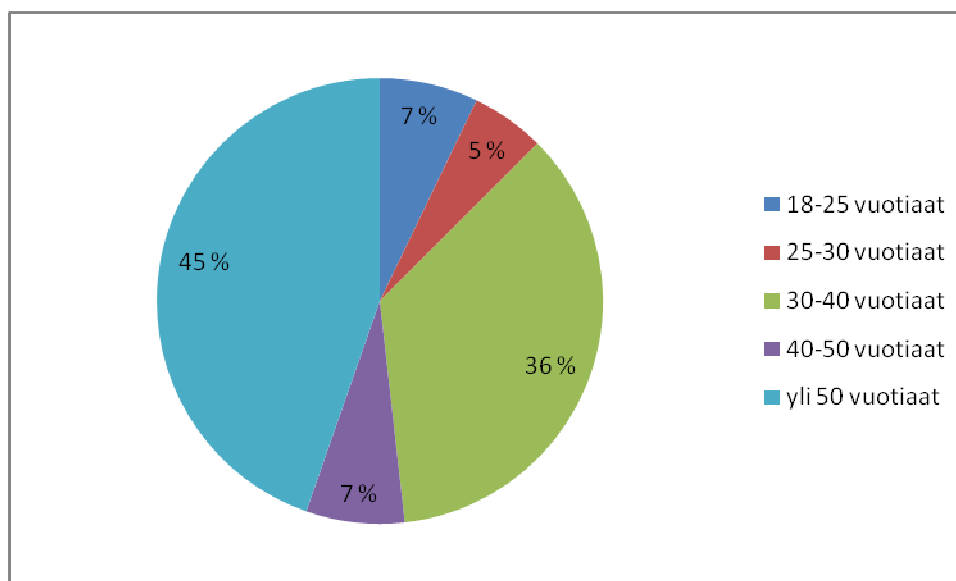
Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on keskeistä tehdä johtopäätöksiä aikaisemmista tutkimuksista ja olla selvillä aiemmista teorioista. Sen jälkeen täytyy esitellä hypoteesi ja käsitteet, jotta lukija ymmärtää mitä tutkitaan. Seuraavana tulee koejärjestelyjen tai

aineiston keruun suunnitteleminen, jossa on tärkeää, että havaintoaineisto soveltuu määrälliseen, numeeriseen mittaamiseen. Perusjoukon määrittely ja otoksen valitseminen on seuraavana vuorossa. Silloin valitaan koehenkilöt ja tehdään otantasuunnitelmat. Saaduista tuloksista muodostetaan taulukko ja aineisto saatetaan tilastollisesti käsiteltävään muotoon, jonka jälkeen aineisto analysoidaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 136.)

Tutkimuksen perusjoukko on suurien toimistotarviketukkureiden myyntiedustajat. Heitä on arviolta 200 - 300 henkilöä. Kyselyihin vastasi 60 henkilö, joka on tutkimuksen otanta. Näin ollen vastausprosentiksi muodostui noin 24 %, joka ei ole erityisen suuri, mutta on kuitenkin suuntaa antava, koska määrällisesti vastaajia oli paljon. Tulokset voidaan yleistää koskemaan alan kaikkia myyntiedustajia.

5.2.1 Taustatiedot

Tutkimukseen osallistuneista suurin osa oli yli 50-vuotiaita. Seuraavaksi suurin ryhmä olivat 30 - 40-vuotiaat. Muiden ikähaarukoiden edustajia oli vain muutamia (Kuvio 1).



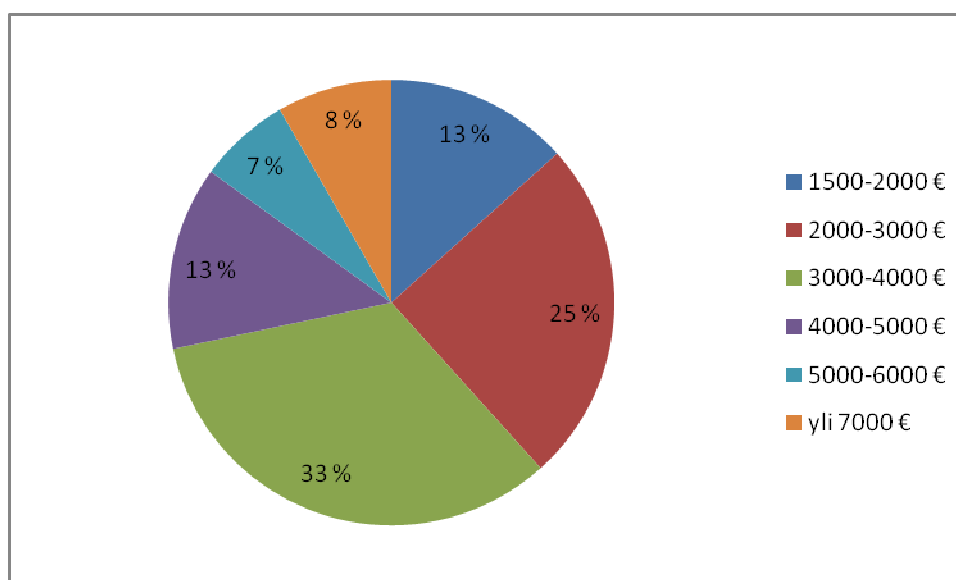
Kuvio 1: Vastaajien ikäjakauma, % (n=60).

Kyselyyn vastanneista miehiä oli 52 ja naisia vain kahdeksan. Tulos kertoo siitä kuinka miesvaltainen ammattikunta myyntiedustajat ovat. Erityisesti toimistotarvikealalla ei naisia myyntityössä paljoa työskentele. Ylipäätään myyntityö mielletään Suomessa paljolti miehiseksi ammatiksi, mutta naisia palkataan kuitenkin koko ajan enemmän.

Koulutusta koskevaan kysymykseen suurin osa oli jättänyt vastaamatta. Ehkä tutkimushenkilöt eivät pitäneet kysymystä oleellisena tutkimuksen kannalta tai sitten he pelkäsivät, että heidän anonyyminä vastaaminen vaarantuisi. Joka tapauksessa vastanneista kaksi ilmoitti olevansa merkonomeja. Yksi kertoi saaneensa opistotason koulutuksen. Kolme vastanneista oli ylioppilaita ja kolme olivat yo-merkonomeja. Kysymykseen vastasi siis vain yhdeksän henkilöä.

Nykyisessä yrityksessä yhtäjaksoisesti työskentelyä kysyttäessä vastaajat jakautuivat melko tasaisesti kolmeen ryhmään. Suurin ryhmä oli yli kymmenen vuotta nykyisessä yrityksessä työskennelleet henkilöt, joita oli 42 % vastaajista. Alle vuoden työskennelleitä oli 27 % ja yhdestä viiteen vuotta työskennelleitä oli 25 % vastaajista. Loput 7 % olivat työskennelleet viidestä kymmeneen vuotta nykyisellä työnantajallaan. Tulokset ovat positiivisia siinä mielessä, että suurin ryhmä on yli kymmenen vuotta nykyisellä työnantajalla työskennelleet henkilöt. Tämä osoittaa sen, että moni myyntiedustaja viihtyy nykyisellä työnantajallaan ja luo pitkää uraa samassa työpaikassa.

Koska oletettavaa on, että myyntiedustajista saavat palkkansa, joko täysin tai osittain provisiona, kuukausiansioidenkin määrä vaihtelee kyselyn tuloksissa suuresti. Suurin osa vastaajista saa kuukaudessa palkkaa 2000 - 4000 euroa. Suuria erojakin löytyy myyntiedustajien keskuudesta. Palkkahaitari vaihteli 1500 eurosta yli 7000 tuhanteen euroon kuussa (Kuvio 2).

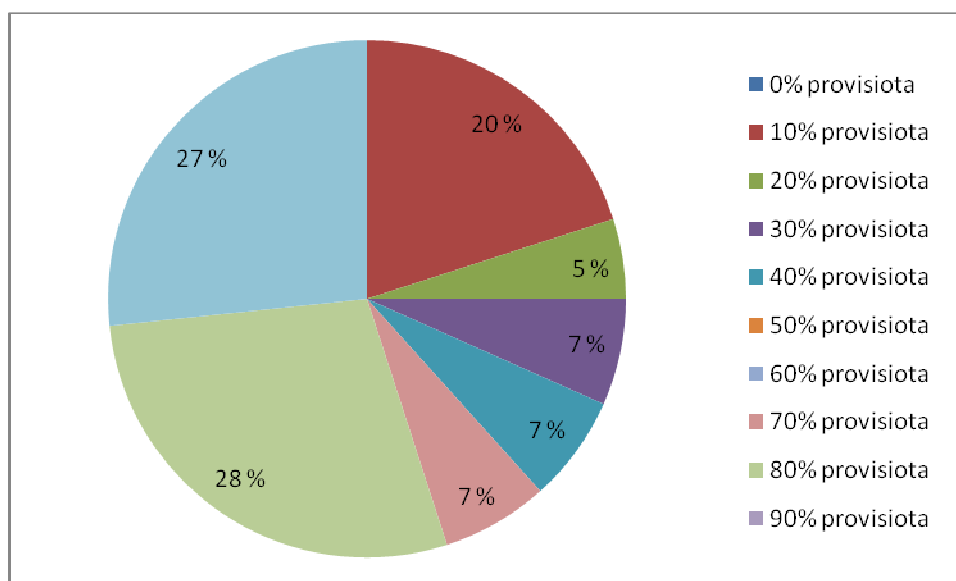


Kuvio 2: Vastaajien keskimääräinen kuukausipalkka, % (n=60).

Yli 50-vuotiaat tienasivat keskimäärin 2950 € kuukaudessa kun taas 30 - 40-vuotiaat tienasivat huomattavasti enemmän, 4800 € kuukaudessa. Kuten edeltä käy ilmi suurin osa vastanneista

oli yli 30 -vuotiaita. Alle 30-vuotiaat, uransa alussa olevat työntekijät tienasivat keskimäärin vain 2125 € kuukaudessa (Kuvio 2).

Tutkimusta aloittaessa oletettiin, että suurin osa myyntiedustajista saa palkan provisiona ja sen osuus palkasta on suuri. Tutkimustulokset kuitenkin osoittavat selkeästi sen, että myyntiedustajat, jotka saavat palkkansa osin provisiona, ovat jakautuneet kahteen eri luokkaan. Niihin, jotka saavat melkein tai täysin koko palkkansa provisiona sekä niihin, jotka eivät saa provisiopalkkaa juuri ollenkaan. Suurimmalle osalle myyntiedustajista palkka koostuu yli 60 prosenttisesti provisiosta (Kuvio 3).



Kuvio 3: Vastaajien provision osuus palkasta, % (n=60).

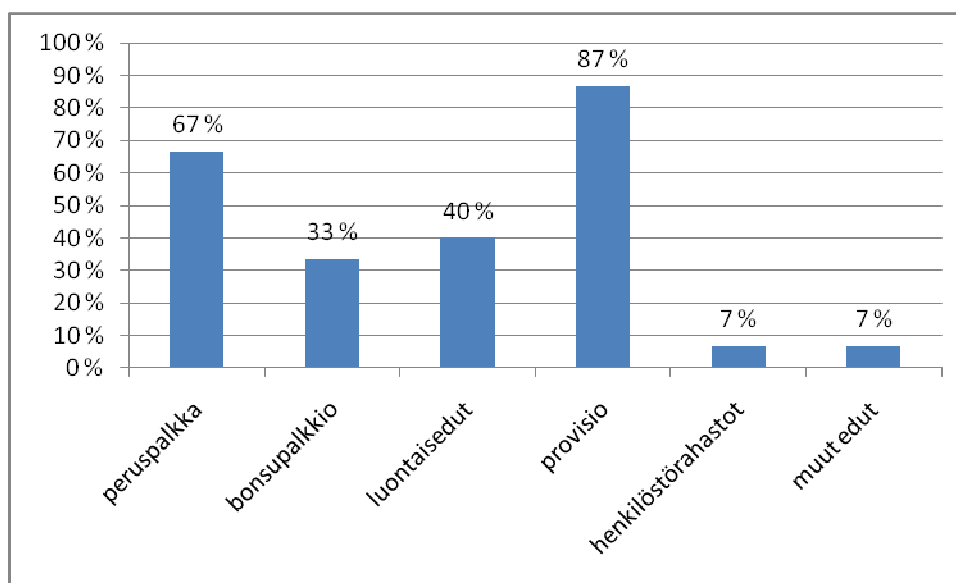
Yrityksessä työskentelyajalla ei juuri ollut merkitystä provisiio-osuuden suuruuteen. Ilmeisesti provision osuus neuvotellaan pitkälti tapauskohtaisesti. Kuitenkin uusille työntekijöille yritys todennäköisesti sanelee ehdot siitä, kuinka iso osa palkasta on provisiota. Pidempään samassa yrityksessä työskennelleet saavat itse vaikuttaa enemmän palkanmaksuunsa. Eli jos he tietävät myyvänsä joka kuussa hyvin, he haluavat luonnollisesti isomman provisiio-osuuden. Jos myynti ei suju niin hyvin, niin usein he saavat sitten, kiitokseksi pitkästä urasta, hyvän peruspalkan. (Toimistotarvikealan esimiehen haastattelu 7.3.2010.)

5.2.2 Palkitsemisen koostumus

Seuraavaksi tutkitaan, mistä kaikesta alan myyntiedustajien palkka koostuu ja millaista muuta palkitsemista he ovat saaneet palkan lisäksi. Lisäksi tiedustellaan, millaista palkitsemista he toivoisivat saavan jatkossa. Läheskään kaikki tutkimukseen osallistuneista ei vastannut näihin

kohtiin. Vain 60 % vastaajista kertoi mistä heidän palkkansa koostuu ja 65 % vastaajista ilmoitti, millaista palkitsemista he ovat saaneet yrityksessään. Oletettavasti kaikki saavat jonkinlaista palkkaa, mutta eivät vain halua tuoda sitä ilmi. Palkan lisäksi annettavaa palkitsemista kaikki eivät välttämättä ole saaneetkaan (Kuvio 4).

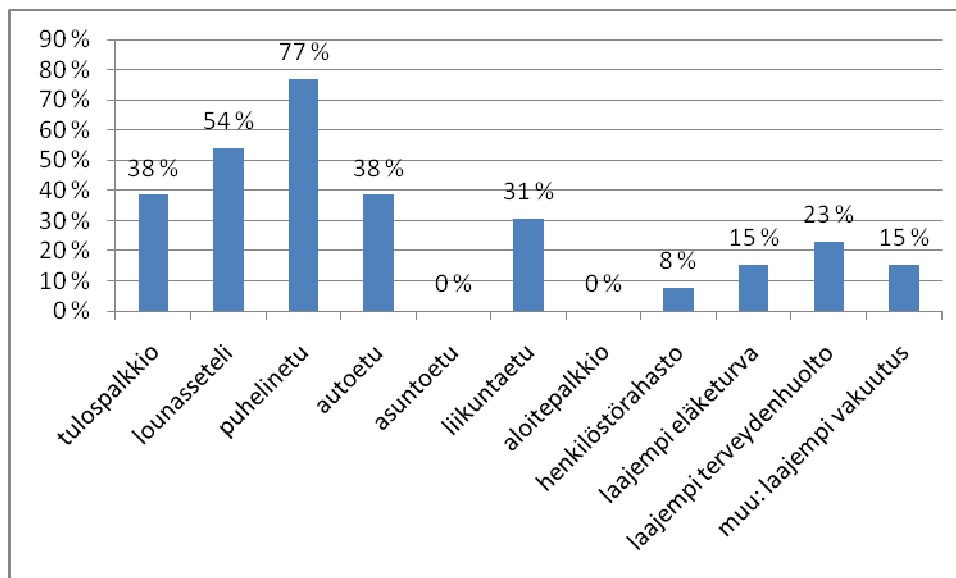
Kuten aiemmin jo oletettiin, niin suurella osalla myyntiedustajista palkka koostuu peruspalkasta ja provisiosta. Kyseiseen kohtaan vastanneista 67 % ilmoitti saavansa kuukausittain peruspalkkaa, kun taas 87 % vastaajista ilmoitti saavansa vaihtoehtoisesti tai lisäksi provisiopalkkaa. Tulokset tuntuvat oikean suuntaisilta siinä mielessä, että enemmistön palkka koostuu pelkästään näistä kahdesta palkan osasta. Seuraavaksi yleisimpiä palkanmaksutapoja olivat luontaisedut ja bonuspalkkiot hyvin tehdystä työstä. Vastaajista 7 % ilmoitti palkkansa koostuvan osaksi henkilöstörahastosta, mikä on minusta yllättävää. Henkilöstörahastot eivät ole Suomessa kovinkaan suosittuja, eivätkä erityisesti toimistotarvikealalla. Kohtaan vastanneista 7 % ilmoitti palkkansa koostuvan jostain muusta osasta, sitä sen tarkemmin kertomatta (Kuvio 4).



Kuvio 4: Vastaajien palkan koostuminen, % (n=60).

Seuraavaksi tiedusteltiin, minkälaista palkitsemista edustajat ovat saaneet palkan lisäksi. Kohdassa oli paljon vaihtoehtoja, joista valita ja lisäksi avoin kohta, johon voi kertoa, mitä palkitsemista on itse saanut. Kohtaan vastasi kaikkiaan 87 % kyselyyn vastanneista. Alalla ilmeisesti käytetään monia erilaisia palkitsemiskeinoja, mutta muutama tapa nousee selkeästi suosituimmaksi. Vastaajista 77 % ilmoitti saavansa puhelinedun yritykseltään. Myyntimiehet joutuvat tekemään paljon asiakaskäyntejä ja muita matkoja, jolloin he eivät ole toimistollaan. Tällöin he tarvitsevat luonnollisesti puhelinta, että muut tavoittavat hänet

vaikka edustaja ei istuisikaan toimistossaan. Yli puolet ilmoitti saavansa lounasetua yrityksestään, mikä on nykyään yleistä työpaikoilla Suomessa. Noin kolmannes vastaajista kertoi saavansa myös tulospalkkioita, autoetua sekä liikuntaetua. Liikuntaedun suosio tulee minulle hieman yllätyksenä, mutta ilmeisesti nykypäivänä kiinnitetään enemmän huomiota ihmisen terveyteen ja työnantajat ovat huomanneet, että terve ja fyysisesti hyvinvoiva ihminen on tehokkaampi työelämässä, samoin kuin vapaa-ajalla. Tästä syystä työntekijöitä kannustetaan liikkumaan (Kuvio 5).



Kuvio 5: Palkan lisäksi ansaittavia palkitsemisiä, % (n=60).

Tässä kohdassa kyselyä oli myös vapaa vastauskenttä, johon sai ehdottaa, millaista palkitsemista edustajat toivoisivat jatkossa. Lähes kaikki olivat tyytyväisiä nykyisiin palkitsemisen keinoihin, mutta muutama vastaajista olisi toivonut jotain lisää. Yksi ehdotti eläketurvaa ja toinen toivoi tavoitebonusta. Yhden ehdotus oli projektikohtaiset lisäprovisiot. Samansuuntainen oli eräs toinen ehdotus, jossa toivottiin parempia provisioita kampanjoista. Yhdessä vastauksessa toivottiin yleistä kannustamista ja ”tsemppaamista” työpaikalle.

5.2.3 Tyytyväisyys palkitsemisen sisältöön

Seuraavaksi kysyttiin myyntiedustajien tyytyväisyyttä heidän palkitsemiseensa. Aiheina ovat tyytyväisyys yrityksen eri palkitsemistapoihin, omaan palkkatasoonsa, palkka-asioiden hoitajiin ja ylipäättänsä palkitsemiseen. Seuraaviin kohtiin olivat vastanneet kaikki kyselyyn osallistuneet. Suureksi harmiksi useassa kohdassa on enemmän kuin 13 % vastaajista vastannut ”ei mielipidettä” vaihtoehdon. Vähäisestä kannanottoprosentista huolimatta tulokset ovat suuntaa antavia ja niiden pohjalta pystyy tekemään johtopäätöksiä.

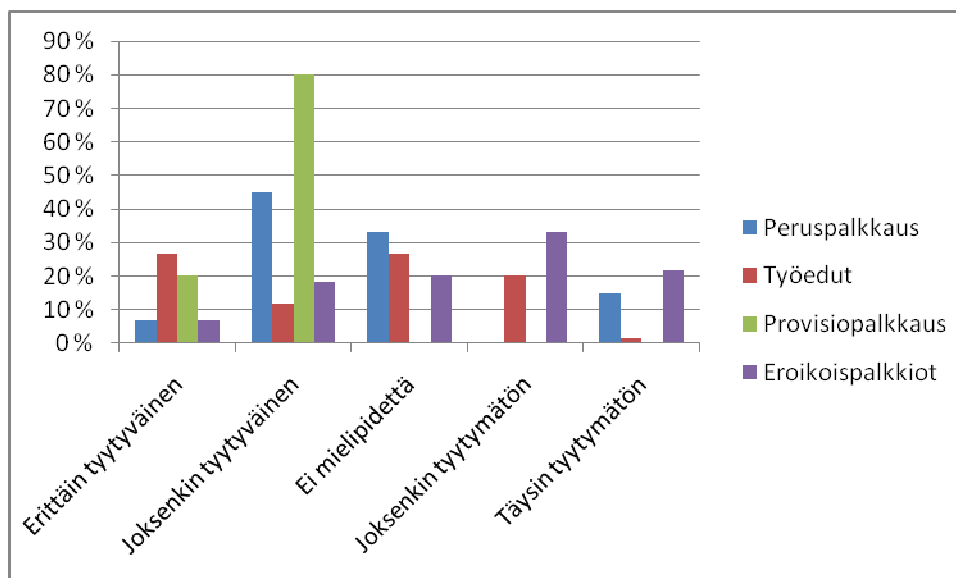
Ensimmäisessä kohdassa tutkittiin tyytyväisyyttä eri palkitsemistapoihin edustajien nykyisissä työpaikoissaan. Erityisesti haluttiin tietää tyytyväisyyttä peruspalkkaukseen, provisiopalkkaukseen, työtuihin ja erikoispalkkioihin, joihin kuuluu esimerkiksi aloitepalkkiot tai myyntikilpailut.

Yli puolet vastaajista oli erittäin tai joksikin tyytyväisiä peruspalkkaansa. Suurin ryhmä oli (45 %) ketkä oli joksikin tyytyväisiä peruspalkkaansa. Kolmasosalla vastaajista ei ollut mielipidettä asiaan. Luultavasti moni pelkasi esimiehensä lukevan heidän vastauksensa, eivätkä he siksi uskaltaneet rehellisesti vastata kohtaan. Osa taas pitää peruspalkkaansa ilmeisesti aivan tavallisena eikä se aiheuta negatiivisia eikä positiivisia tunteuksia. Vastaajista 15 % oli erittäin tyytymätön peruspalkkaansa (Kuvio 6).

Työetuja kohtaan asenteet eivät olleet läheskään niin positiivisia kuin peruspalkkausta kohtaan. Kuitenkin yhteensä 39 % vastaajista oli erittäin tai joksikin tyytyväisiä työtuihin. Täysin tai joksikin tyytymättömiä oli taas yhteensä 22 % vastaajista. 27 %:lla vastaajista ei ollut mielipidettä asiaan. Pieni negatiivisuus saattoi johtua enemmänkin työtujen puuttumisesta kuin tyytymättömyydestä itse etuihin (Kuvio 6).

Tyytyväisyys provisiopalkkausta kohtaan oli hienoa ja palkanmaksajatkin voivat olla tyytyväisiä tulokseen. Vastaajista 20 % ilmoitti olevansa erittäin tyytyväisiä provisiopalkkaukseen ja loput 80 % oli joksikin tyytyväisiä. Alan yrityksissä provisiopalkkaus on myyntiedustajien pääasiallinen palkitsemiskeino, joten työnantajat ovat ilmeisesti tiedostaneet tämän seikan ja hoitaneet provisiopalkkauksensa hyvälle mallille (Kuvio 6).

Erikoispalkkioihin oltiin taasen enemmänkin tyytymättömiä kuin tyytyväisiä. Tähän saattoi vaikuttaa samat seikat kuin negatiiviseen asenteeseen työetuja kohtaan, eli erikoispalkkioiden puuttuminen. Vain 25 % vastaajista oli edes joksikin tyytyväisiä erikoispalkkioihin. Viidenneksellä vastaajista ei ollut mielipidettä asiaan. Kolmasosa vastaajista oli joksikin tyytymätön ja joka viidennes oli erittäin tyytymätön erikoispalkkioihin (Kuvio 6).

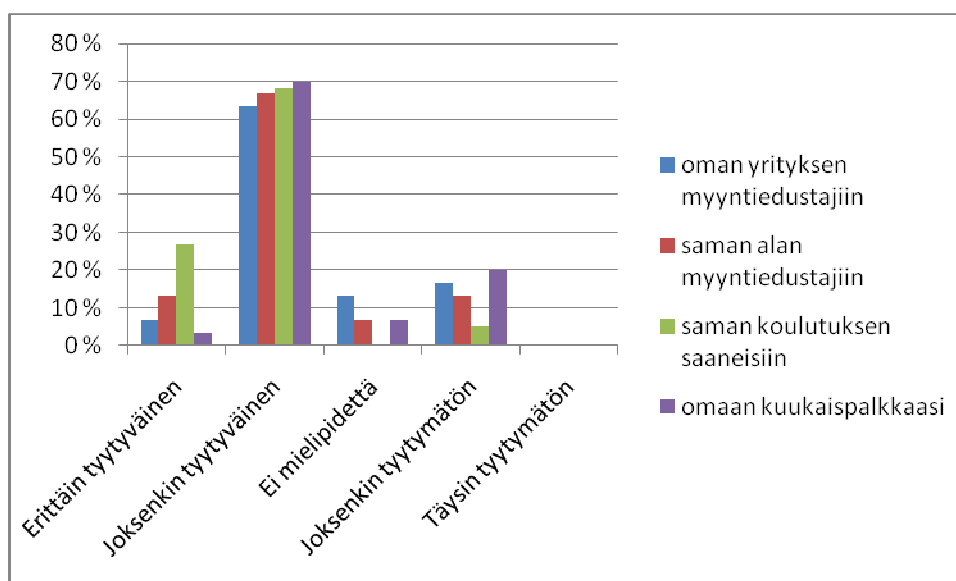


Kuvio 6: Vastaaajien tyytyväisyys eri palkitsemistapoihin nykyisessä yrityksessään, % (n=60).

Seuraavana edustajat saivat kertoa mielipiteensä omasta palkkatasostaan verrattuna muihin tahoihin. Suurin osa vastaaajista oli tyytyväisiä omaan palkkatasonsa, verrattiin keneen tahansa. Tyytyväisyys omaan palkkatasoon selkeästi herätti tunteita, eikä mielipiteettömiä vastaaajia ollut kuin satunnaisia (Kuvio 7).

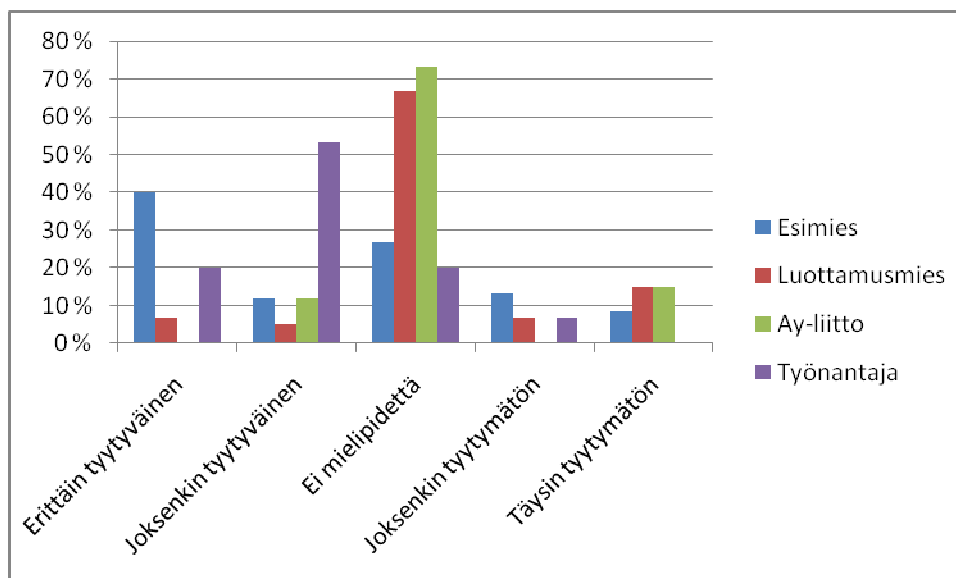
Vastaaajista 63 % oli joksenkin tyytyväisiä ja 7 % oli erittäin tyytyväisiä omaan palkkatasoonsa kun sitä verrattiin muihin heidän yrityksen myyntiedustajiin. Vain 17 % oli joksenkin tyytymättömiä. Samansuuntaiset tulokset tulivat, kun kysyttiin tyytyväisyyttä muihin saman alan myyntiedustajiin. Vastaaajista 13 % oli erittäin tyytyväisiä ja 67 % oli joksenkin tyytyväisiä omaan palkkatasoonsa. 13 % oli joksenkin tyytymättömiä ja lopuilla ei ollut mielihpidettä asiaan. Yrityksissä tunnutaan pidettävän hyvää huolta palkkatasonsa kilpailukyvykkydestä, jolloin työntekijät pysyvät näin tyytyväisinä. Yhteensä 95 % vastaaajista oli erittäin tai joksenkin tyytyväisiä palkkatasoonsa kun sitä verrattiin muihin saman koulutuksen saaneisiin. Kun katsoo heitä, jotka ilmoittivat koulutuksensa, joukossa suurin osa olivat opistotason koulutuksen saaneita tai ylioppilaita. Keskipalkka Suomessa oli 2940 € vuonna 2009. Tutkimukseen osallistuneiden keskipalkka oli 3683 €. Peruskoulutus taustallakin myyntiedustajat onnistuivat ansaitsemaan huomattavasti enemmän kuin keskimääräinen suomalainen. Omaan kuukausiansioonsa oltiin myös kovin tyytyväisiä. Yhteensä 73 % vastaaajista oli erittäin tai joksenkin tyytyväisiä omaan kuukausipalkkaansa. Vain 20 % oli joksenkin tyytymättömiä. Huomionarvoista on se että jokaisessa kohdassa noin 70 % vastaaajista oli joksenkin tyytyväisiä palkkatasoonsa, verrattiin sitä mihin tahansa. Eli todennäköisesti suunnilleen samat henkilöt ovat vastanneet joka kohtaan samansuuntaisesti. Tämä kertoo siitä, että jos on ylipäättänsä tyytyväinen palkitsemiseensa, on tyytyväinen

siihen, verrattiin sitä mihin tahansa. Kukaan vastaajista ei ollut erittäin tyytymätön palkkatasoonsa (Kuvio 7).



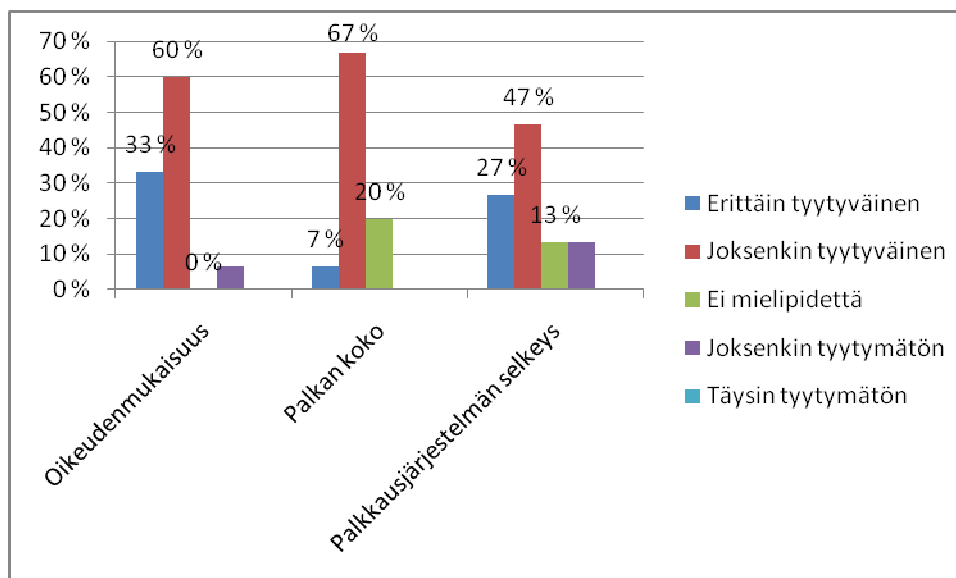
Kuvio 7: Vastaajien tyytyväisyys omaan palkkaansa verrattuna muihin tahoihin, % (n=60).

Kysyttäessä tyytyväisyyttä eri tahojen toimintaan palkka-asioiden hoidossa, monella ei ollut mielipidettä ainakaan ay-liiton tai luottamusmiehen toimintaan. Ilmeisesti nämä tahot eivät ole kovin näkyvästi esillä myyntiedustajien palkka-asioiden hoidossa tai sitten heistä ei ole juurikaan ollut kummoista apua. Tyytyväisyys lähimpään esimieheen oli kuitenkin kokonaisuudessa positiivinen. Esimiehen tuleekin olla tukemassa ja kannustamassa alaistaan ja palkka-asioiden hoitaminen oikein on erittäin tärkeä luottamuksen ansaitsemiskeino. Vastaajista 40 % oli erittäin tyytyväisiä esimiehen toimintaan ja 12 % joksenkin tyytyväisiä. Tyytymättömiä oli yhteensä 21 % vastaajista. Luottamusmiehen asioidenhoito taitoon ei oltu kovinkaan tyytyväisiä. Vastaajista 15 % oli erittäin tyytymättömiä ja 7 % joksenkin tyytymättömiä luottamusmieheen. 67 %:lla ei ollut mielipidettä ja vain yhteensä 12 % oli joksenkin tai erittäin tyytyväinen luottamusmieheen palkka-asioiden hoidossa. Tyytyväisyys ay-liittoon oli samaa luokkaa kuin luottamusmieheen. 15 % vastaajista oli erittäin tyytymätön eikä 73 %:lla ollut mielipidettä liiton toiminnasta. Loput olivat joksenkin tyytyväisiä liiton toimintaan palkka-asioiden hoitamisessa. Hyvä merkki taas oli se, että työnantajaan oltiin suurelta osin tyytyväisiä. Vastaajista 20 % oli erittäin tyytyväisiä ja 53 % prosenttia joksenkin tyytyväisiä työnantajaansa, mitä tulee palkka-asioiden hoitoon. 20 %:lla vastaajista ei ollut mielipidettä ja vain 7 % oli joksenkin tyytymätön (Kuvio 8).



Kuvio 8: Vastaajien tyytyväisyys eri tahojen toimintaan palkka-asioita hoitamisessa, % (n=60).

Seuraavaksi kysyttiin tyytyväisyyttä palkitsemisen perusasioista. Tyytyväisyys palkitsemisen oikeudenmukaisuuteen auttaa työntekijää ahertamaan paremmalla motivaatiolla ja on siten tärkeä osa-alue palkitsemisesta huolehtiessa. Tutkittavissa yrityksissä on tämä asia ilmeisesti nähty ja palkitsemisen oikeudenmukaisuus on kohdallaan. Yksi kolmasosa vastaajista oli erittäin tyytyväisiä palkitsemisensä oikeudenmukaisuuteen. 60 % oli joksinkin tyytyväisiä. Loput 7 % oli joksinkin tyytymättömiä. Palkan kokoon oli erittäin tai joksinkin tyytyväisiä yhteensä 74 % vastaajista, 20 %:lla ei ollut mielipidettä asiaan eikä kukaan ollut tyytymätön palkkansa kokoon. Palkkausjärjestelmän selkeyttä kysyttäessä sama linja jatkui. Yhteensä 74 % vastaajista oli joksinkin tai erittäin tyytyväisiä siihen. 13 %:lla ei ollut mielipidettä ja 13 % oli joksinkin tyytymättömiä. Tulokset ovat samankaltaisia kuin palkkatasoa tiedusteltaessa. Vain harva osoittaa tyytymättömyyttään. Ilmeisesti moni onkin yllättävän tyytyväisiä palkkaansa, mikä rikkoo asetettua hypoteesia, että suurin osa toivoisi parannettavaa palkkaukseensa (Kuvio 9).



Kuvio 9: Vastaajien tyytyväisyys palkitsemiseensa, % (n=60).

5.2.4 Mielipiteet palkkauksesta

Seuraavassa osiossa selvitettiin myyntiedustajien mielipidettä palkkausjärjestelmän tuntemisesta, sen kyvystä motivoida, provisiosta sekä miten palkitsemista tulisi kehittää.

Ensiksi kysyttiin edustajien tuntemus nykyistä palkitsemisjärjestelmäänsä kohtaan. Palkkausjärjestelmän tunteva työntekijä osaa suunnata voimavaransa paremmin yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Olettaen, että palkkausjärjestelmä on linjassa yrityksen muun strategian kanssa. Suurin osa kyselyyn vastanneista oli hyvin perillä yrityksensä palkitsemisjärjestelmästä. 33 % vastaajista oli täysin tietoisia siitä ja 43 % oli joksenkin tietoisia. 13 %:lla ei ollut mielipidettä ja vain seitsemän prosenttia oli joksenkin tietämättömiä. Kukaan ei ollut täysin tietämätön yrityksensä palkkausjärjestelmästä.

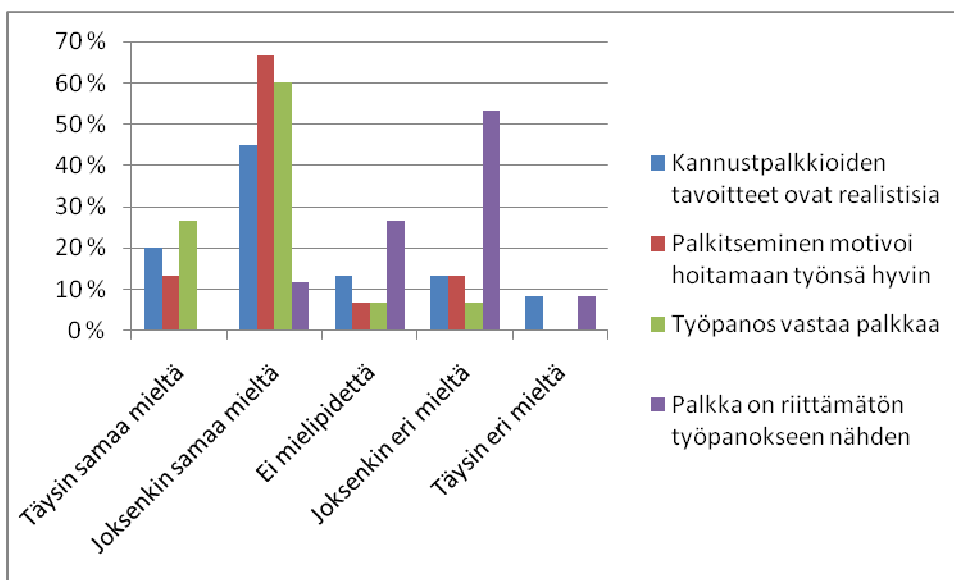
Seuraavana kysyttiin myyntiedustajien mielipidettä siitä, motivoiko nykyinen palkitseminen hoitamaan työnsä hyvin. Palkitsemistutkimuksissa palkitseminen on yleensä ollut kolmen tärkeimmän asian joukossa, kun on kysytty työssä eniten motivoivia tekijöitä. Suurin osa vastaajista pitää kannustepalkkioiden saavuttamiseksi asetettuja tavoitteita realistisina. 20 % vastaajista pitää niitä erittäin realistisina ja 45 % pitää niitä joksenkin realistisina. Muutama vastaaja on kuitenkin eri mieltä. 13 % vastaajista pitää tavoitteita joksenkin epärealistisina ja kahdeksan prosenttia pitää niitä täysin epärealistisina. Mielenkiintoista on se, että kaikki, jotka pitävät tavoitteita epärealistisina, ovat työskennelleet nykyisessä yrityksessään yli kymmenen vuotta, kun taas uusien työntekijöiden mielestä tavoitteet ovat realistisia.

Kannustepalkkioiden tavoitteet olivat suuren osan mielestä realistisia. Vastaajista 20 % prosenttia oli sitä mieltä, että tavoitteet ovat erittäin realistisia ja 45 % piti niitä joksikin realistisina. Yhteensä viidenneksen mielipide kallistui negatiivisen puolelle (Kuvio 10).

Myyntiedustajista yhteensä 80 % ilmoittivat palkitsemisensa motivoivan heitä hoitamaan työnsä erittäin hyvin tai joksikin hyvin. Vain 13 % prosenttia ei pitänyt palkitsemistansa kovinkaan motivoivana. Täysin negatiivisia vastauksia ei tullut yhtään (Kuvio 10).

Lähes kaikki vastaajista oli sitä mieltä, että heidän nykyinen palkkansa vastaa heidän antamaansa työpanosta. Ainoastaan seitsemän prosenttia oli joksikin eri mieltä, että palkitseminen vastaisi heidän työpanostansa. Seitsemällä prosentilla vastaajista ei ollut mielipidettä asiaan. Näyttäisi siltä, että alan tukkurit ovat mitoittaneet palkat oikein (Kuvio 10).

Kun taas kysyttiin, että onko palkkasi riittämätön työpanokseesi nähden, edellisiä tuloksia useampi oli sitä mieltä, että on. 12 % vastaajista oli sitä mieltä, että heidän palkkansa on liian pieni. 27 %:lla edustajista ei ollut mielipidettä asiaan. Kuitenkin tyytyväisyys paistaa tästäkin kysymyksestä, eli yli 60 % oli sitä mieltä, että palkka ei ole riittämätön heidän työpanokseensa nähden (Kuvio 10).

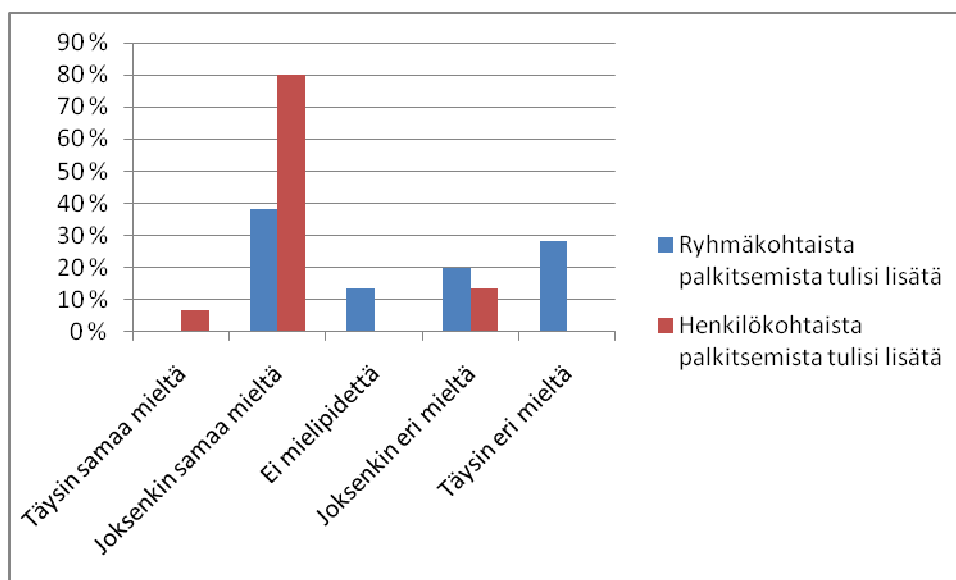


Kuvio 10: Palkitseminen motivoijana myyntiedustajan työssä, % (n=60).

Seuraavaksi tiedusteltiin mielipidettä, pitäisikö palkitsemisessa suosia enemmän henkilökohtaista palkitsemista tai ryhmäkohtaista palkitsemista. Kukaan vastaajista ei ole täysin samaa mieltä, että ryhmäkohtaista palkitsemista tulisi lisätä. 38 % vastaajista on kuitenkin joksikin samaa mieltä asian kanssa. Lähes puolet vastaajista haluaa kuitenkin,

että ryhmäkohtaista palkitsemista ei lisättäisi. Myyntiedustajien työ on pitkälti yksilötyötä, joten moni ajattelee siten, että kun antaa työpanoksensa niin paras tapa on palkita suoraan henkilökohtaisesti. Jotkut kuitenkin toivovat ryhmäkohtaista palkitsemista. Se voisi olla esimerkiksi myyntiryhmän yhteinen isompi projekti tai vaikka kannustepalkkio kaikille myyntimiehille, jos ylitetään yrityksen antaman tavoitteet (Kuvio 11).

Seuraavan kysymyksen tulokset ovat hyvin linjassa edellisten vastausten kanssa. Myyntiedustajat toivovat pääasiassa henkilökohtaista palkitsemista. 87 % vastaajista on joksikin tai täysin sitä mieltä, että henkilökohtaista palkitsemista tulisi lisätä entisestään. Muutamia työntekijöitä kuitenkin löytyy, jotka ilmeisesti toivovat hiukan enemmän ryhmätyöskentelyä yrityksessään. 13 % vastaajista on joksikin sitä mieltä, ettei henkilökohtaista palkitsemista tulisi lisätä (Kuvio 11).



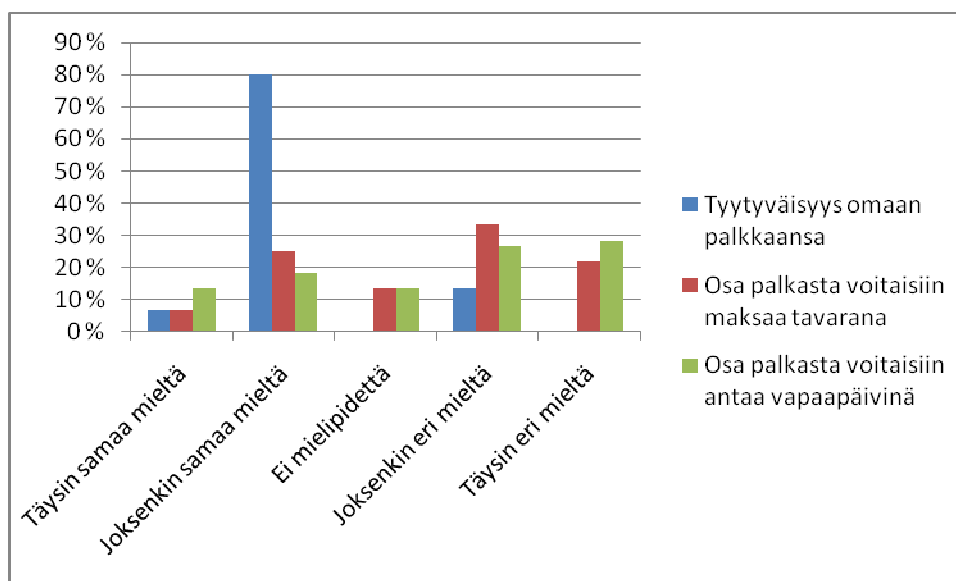
Kuvio 11: Ryhmäkohtaisen ja henkilökohtaisen palkitsemisen taso, % (n=60).

Seuraavaksi tiedusteltiin tyytyväisyyttä koko palkitsemiseensa ja sitä, voisiko palkkaa maksaa osaksi tavarana tai vapaapäivinä. Aiemmissa vastauksissa tuli jo selväksi, että myyntiedustajat ovat tyytyväisiä peruspalkkaukseensa, provisioonsa sekä palkkatasoonsa. Kaiken kaikkiaan palkkaansa on tyytyväisiä sama suuri joukko, eli 87 % vastaajista on erittäin tai joksikin tyytyväisiä palkkaansa. Vain pieni osa on tyytymätön (Kuvio 12).

Ilmeisesti moni myyntiedustaja arvostaa palkkansa maksettavan pelkästään rahana, poikkeuksiakin kuitenkin löytyy. Hieman yli 30 % kyselyyn vastanneista on sitä mieltä, että osan palkasta voisi maksaa tavarana. 33 % vastaajista oli joksikin ajatusta vastaan ja 22 % täysin vastaan. Tavarana maksun mahdollisuus olisi mielenkiintoinen keino työnantajille,

jotka halusivat kehittää palkanmaksua muista erottuvaksi ja monipuolisemmaksi. Kuitenkin vain harva haluaisi palkkaansa maksettavan tavarana, vaikka se voisi olla jopa arvollisesti kannattavampaa molemmille osapuolille (Kuvio 12).

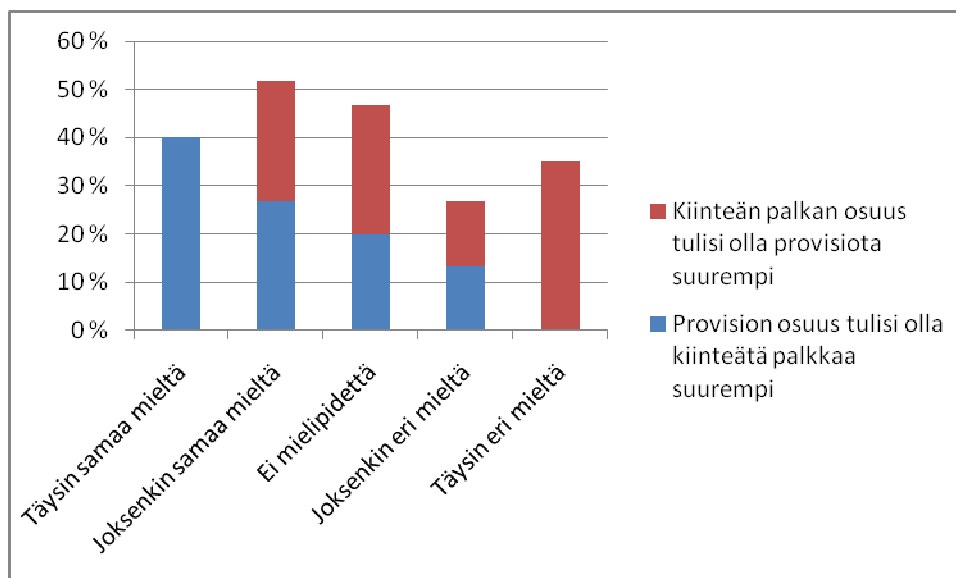
Vastustus, palkan maksamiseen vapaapäivänä, oli yhtä kovaa kuin edellisessä. 55 % vastaajista oli joksenkin tai täysin vastaan ehdotusta. Myönteisesti suhtautuvia oli myös täysin saman verran kuin edellisessä. Raha tuntuu olevan ainoa oikea keino maksaa palkkaa (Kuvio 12).



Kuvio 12: Vastaajien toive palkanmaksutavasta, % (n=60).

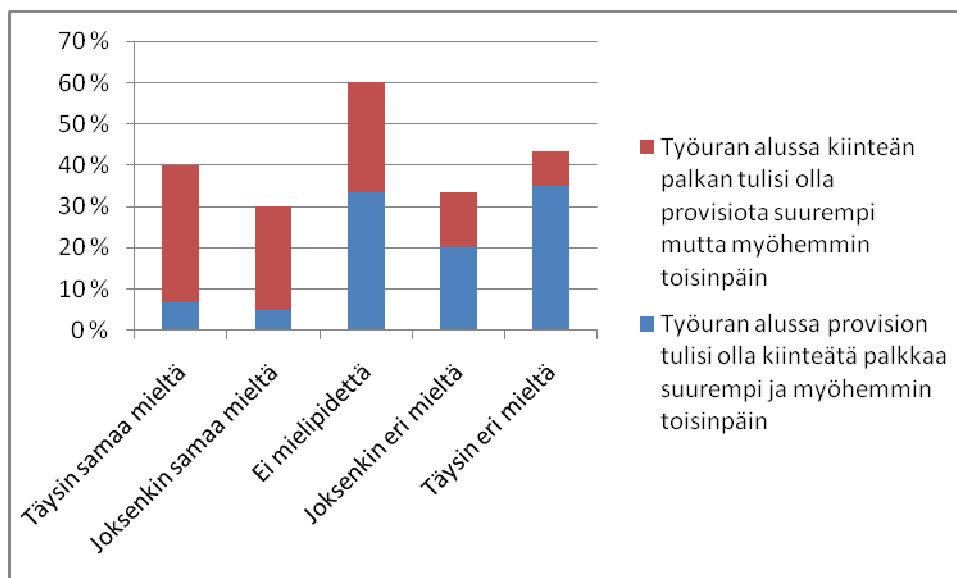
Seuraavan selvitettiin myyntiedustajien ajatuksia siitä, minkälainen olisi provision osuus palkasta. Tutkimuksen yksi pääteema oli nimenomaan provisiopalkkaus ja tyytyväisyys siihen.

Alalla provision osuus on useimmiten isompi kuin kiinteä palkka. Tähän myyntiedustajat ovat tottuneet vuosien saatossa. Tulosten perusteella näin tulisi olla jatkossakin. 40 % vastaajista on täysin sitä mieltä, että provision osuus tulisi olla kiinteätä palkkaa isompi ja 27 % oli joksenkin samaa mieltä. Pieni osa vastaajista on kuitenkin joksenkin eri mieltä. Kun kysyttiin hieman eri tavalla samaa asiaa niin, vastaukset olivat hieman erilaisia. 37 % edustajista oli täysin sitä vastaan, että kiinteän palkan osuus tulisi olla provisiota isompi ja 13 % oli joksenkin vastaan. Hiukan edellistä tulosta enemmän, eli 25 % oli joksenkin samaa mieltä, että kiinteän palkan osuus tulisi olla provisiota isompi. Tulokset ovat kuitenkin linjassa sen kanssa, että provisiopalkkausta suositaan enemmän (Kuvio 13).



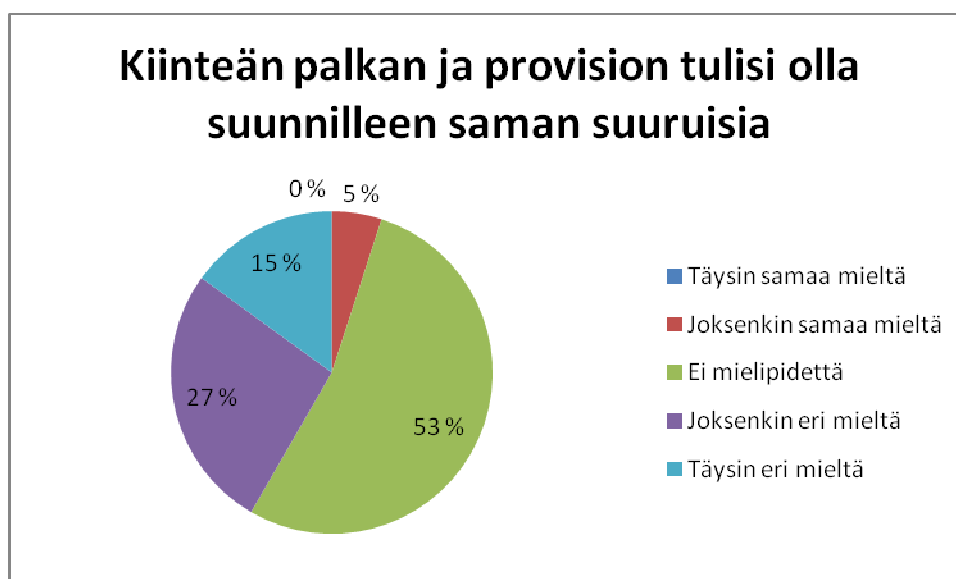
Kuvio 13: Vastaajien mielipide provision osuudesta palkassa, % (n=60).

Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että työuraa aloitettaessa provision osuus tulisi olla kiinteätä palkkaa pienempi. Aloitettaessa myyntiedustajan työt ei todennäköisesti asiakkaita ole vielä paljoa ja myynti lähtee liikkeelle hieman tökkien. Edustajat arvostavat sitä, että aluksi turvattaisiin palkka ja silloin voisi rauhallisin mielin keskittyä uransa rakentamiseen myyntiedustajana. Kyselyyn vastanneista yhteensä vain 12 % oli myönteisiä sille, että työuran alussa provision osuus olisi kiinteätä palkkaa suurempi. 35 % vastaajista suhtautui erittäin negatiivisesti ja 20 % joksenkin negatiivisesti asiaan. Kun kysyttiin vaihtoehtoisesti, tulisiko kiinteän palkan osuuden olla työuran alussa provisiota suurempi mutta uran edetessä toisinpäin, suurin osa suhtautui ajatukseen myönteisesti. Yhteensä 58 % vastaajista oli sitä mieltä, että kiinteän palkan tulisi olla uran alussa provisiota isompi ja yhteensä 21 % oli ajatusta vastaan. Kummassakin kohdassa noin kolmanneksella vastaajista ei ollut mieltipidettä asiaan (Kuvio 14).



Kuvio 14: Provision kehitys työuran aikana, % (n=60).

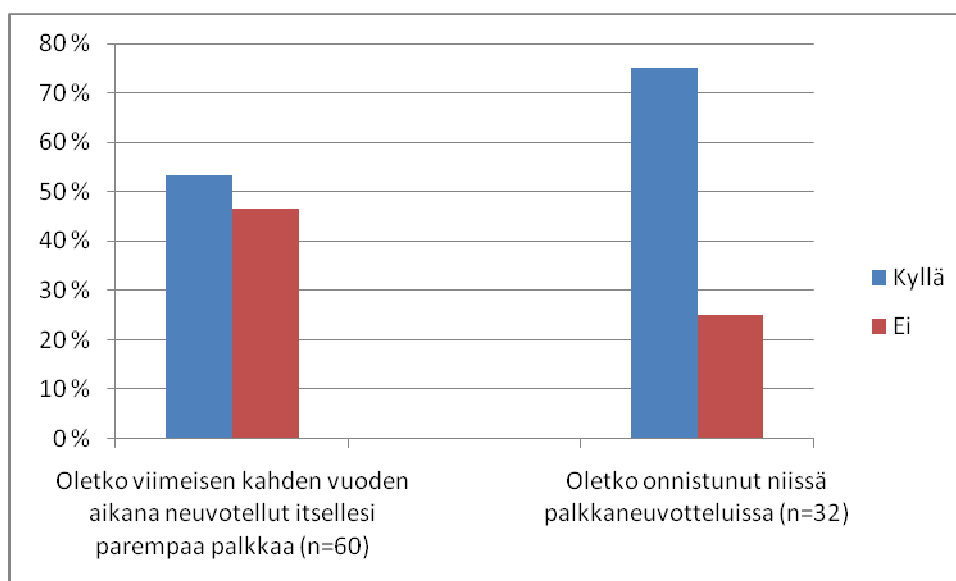
Kun vielä kysyttiin, että pitäisikö kiinteän palkan ja provision osuus olla suunnilleen samansuuruisia, taipumus oli vastata negatiivisesti. Suurin yksittäinen ryhmä on kuitenkin ne, joilla ei ole mielipidettä, eli todennäköisesti kiinnostus molempia palkanosia kohtaan on jonkin asteista. Useampi kuitenkin oli sitä mieltä, että kyseessä olevien palkan osuuksien tulisi mieluummin olla erisuuruisia (Kuvio 15).



Kuvio 15: Provision ja kiinteän palkan suhde, % (n=60).

Seuraavassa osiossa kysyttiin muutamista kokemuksista myyntiedustajien palkitsemisessa. Hiukan yli puolet vastaajista oli yrittänyt neuvotella viimeisen kahden vuoden aikana itselleen parempaa palkkaa. Neuvotelleista 75 % prosenttia oli onnistunut saamaan parempaa palkkaa

ja 25 % ei. Parempaa palkkaa siis kannattaa alalla yrittää neuvotella, koska onnistumisprosentti on hyvä (Kuvio 16).



Kuvio 16: Vastajien yritykset neuvotella palkkaansa, % (n=60) ja (n=32).

Aikaisemmin tutkimuksessa on jo tultu siihen tulokseen, että alan myyntiedustajat kokevat palkitsemisensa olevan oikeudenmukaista. Tutkimuksessa tiedusteltiin vielä lisäksi, ovatko myyntiedustajat kokeneet mielestään syrjimistä palkkauksessaan. 80 % vastaajista ei ole kokenut syrjimistä palkkauksessaan ja 20 % on. Tulos on melko positiivinen, koska syrjiminen työpaikalla, varsinkin palkkauksessa, aiheuttaa paljon katkeruutta ja vaikuttaa merkittävästi motivaatioon. Kolmannes palkkasyrjimistä kokeneista oli naisia. Kyselyyn vastanneistahan naisia oli kovin vähän, joten sitä ajatellessa naisiin kohdistuvaa palkkasyrjimistä on havaittavissa tälläkin alalla.

Ainoastaan seitsemän prosenttia vastanneista kertoi kokeneensa syyllisyyttä liian suuresta palkastaan. Toimistotarvike tukkureilla on siis työn määrä ja vaativuus suhteutettu oikein palkkaan tai työtä voi olla palkkaan nähden enemmänkin, mutta turhasta ei ainakaan makseta. Se on yksi osa-alue, joka pitää yrityksen varallisesti tehokkaana ja kannattavana osakkeenomistajille, koska palkkamenot ovat kuitenkin yksi yritysten suurimmista menoeristä.

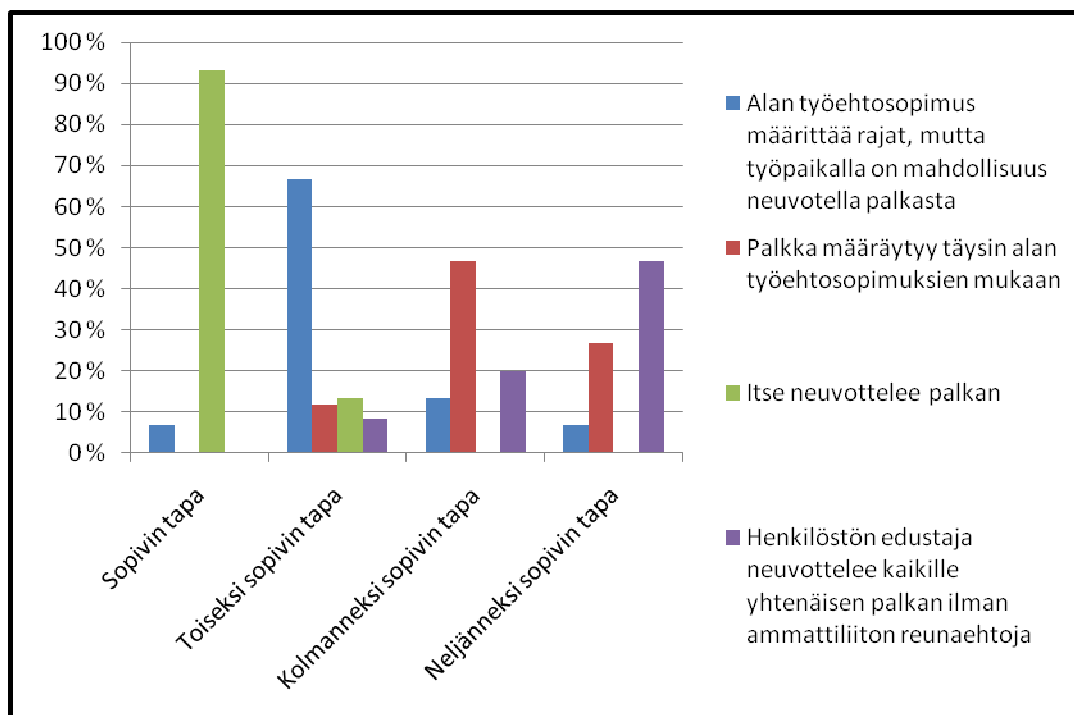
5.2.5 Palkkaan ja motivaatioon vaikuttavat tekijät

Seuraavassa osiossa myyntiedustajia pyydettiin laittamaan asioita tärkeysjärjestykseen palkitsemistansa koskien. Aiheina oli, sopivin tapa määrittää palkkaa, palkan oikeudenmukainen määräytyminen ja parhaiten työssä motivoivat tekijät. Kaikkia kohtia ei tarvinnut täyttää, kunhan kertoi edes kaksi mielestään tärkeää asiaa.

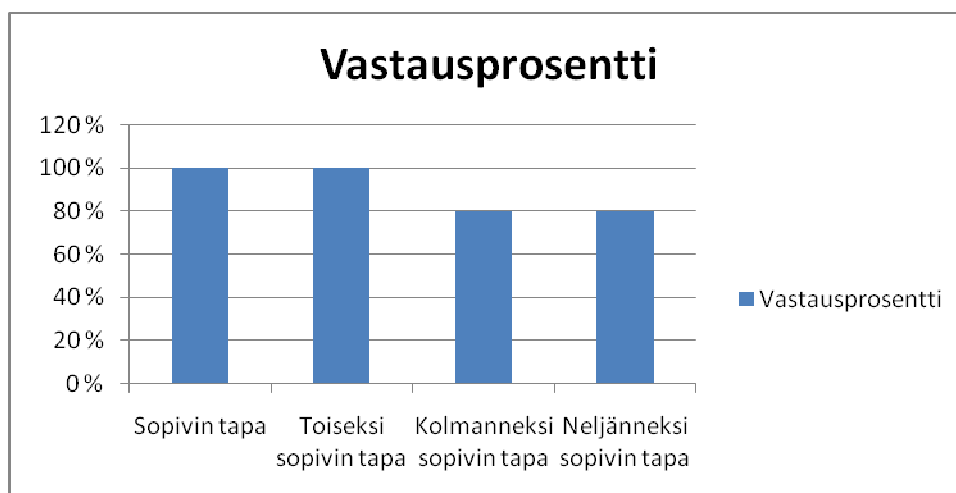
Vastaajista 93 % prosenttia oli sitä mieltä, että paras tapa määrittää oma palkkansa on neuvotella se täysin itse. Koska alalla provisiopalkka on yleisin palkanmaksutapa, edustajat tuntevat kokevan, että se on paras määrittää itse, jolloin pystyy määrittämään palkan vastaamaan omia vahvuuksiaan. Esimerkiksi, jos edustaja tietää saavansa myynnin heti työpaikkaan tullessaan toimimaan hyvin, hän todennäköisesti haluaa neuvotella itselleen suuren provision alusta alkaen. Seitsemän prosenttia vastaajista piti parhaimpana vaihtoehtona sitä, että alan työehtosopimus määrittää palkan rajat, mutta työpaikalla on mahdollisuus myös neuvotella palkasta (Kuvio 17).

Toiseksi tärkeimpänä palkan määrittämisen tapana enemmistö piti juuri alan työehtosopimuksen määrittämää palkkaa, mutta itse saa neuvotella palkasta. Vastaajista 67 % prosenttia oli tätä mieltä ja loput jakautuivat tasaisesti pitämään muita tapoja toiseksi tärkeimpänä (Kuvio 17).

Vajaat puolet vastaajista ajatteli, että kolmanneksi paras tapa on palkan määräytyä täysin alan työehtosopimuksen mukaan. Neljännes taas piti tätä tapaa vasta neljänneksi parhaana. Myös puolet vastaajista piti huonoimpana tapana sitä, että henkilöstön edustaja neuvottelee kaikille yhtenäisen palkan ilman ammattiliiton reunaehtoja. Selkeästi paras tapa oli siis itse neuvoteltu palkka ja toiseksi paras on alan työehtosopimuksen määrittelemä. Kaksi muuta vaihtoehtoa olivat melko tasaisesti huonoimmat vaihtoehdot (Kuvio 17).

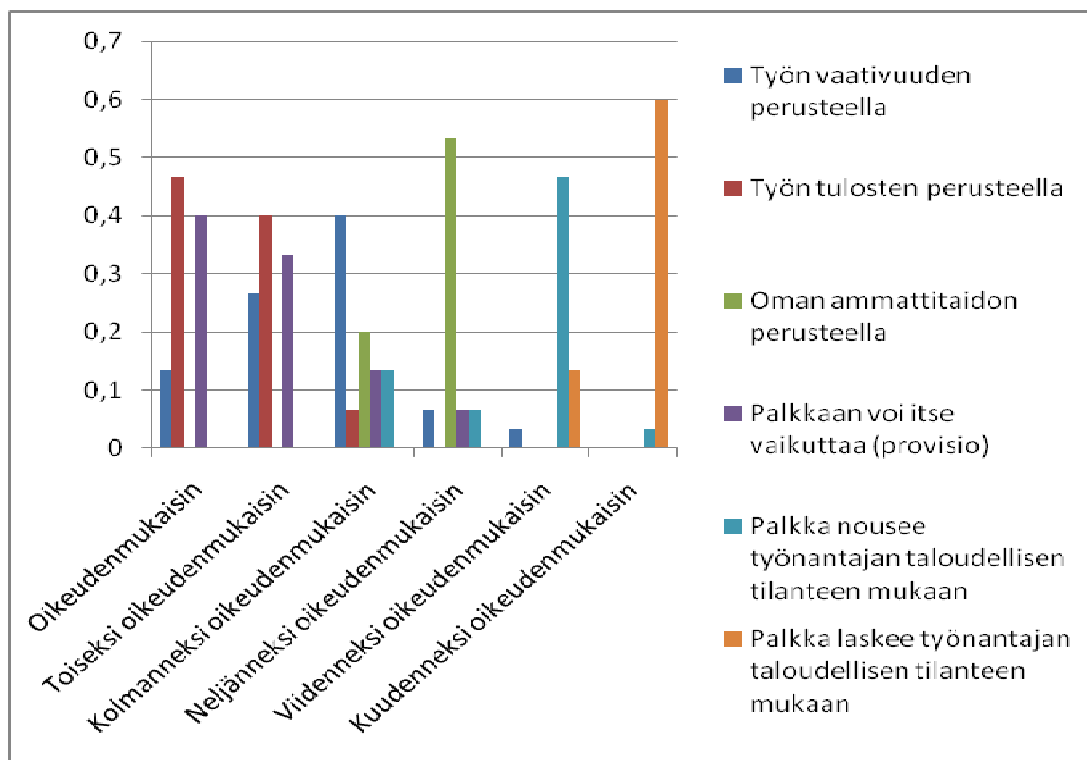


Kuvio 17: Sopivin tapa palkan määrittämiseksi, % (n=60).

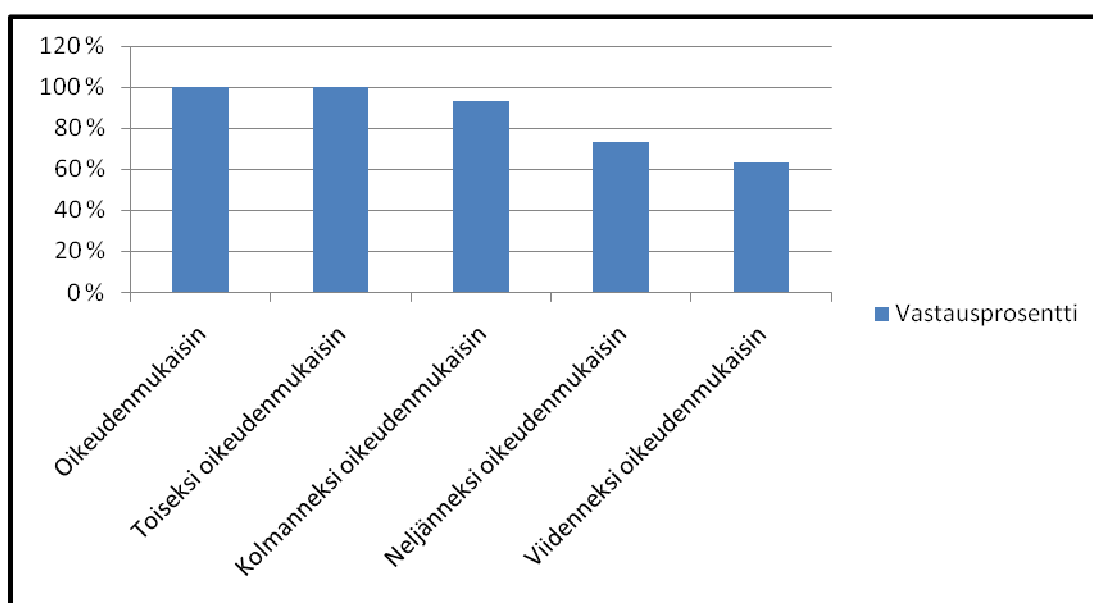


Kuvio 18: Vastausprosentti sopivimman tavan palkan määrittämiseksi (n=60).

Tutkimuksessa kysyttiin lisäksi, kuinka palkan tulisi oikeudenmukaisesti määräytyä. Kaksi tapaa oli selkeästi suosituimpia. Kaikkein oikeudenmukaisimpina tapoina myyntiedustajat piti palkana määräytymistä työn tulosten perusteella sekä provisiopalkkausta, jossa palkkaan voi itse vaikuttaa. Myös palkan määrittämistä työn vaativuuden perusteella sai hiukan kannatusta olla kaikkein oikeudenmukaisin tapa. Toiseksi tärkeimpänä edustajat pitivät täysin samoja asioita kuin tärkeimpänäkin. Mitään muuta vaihtoehtoa ei pidetty edes toiseksi tärkeimpänä vaihtoehtona. Vastaaajista 40 % piti toiseksi tärkeimpänä sitä, että palkka määräytyisi oikeudenmukaisesti työn tulosten perusteella ja 33 % piti provisiota toiseksi tärkeimpänä. Kolmanneksi oikeudenmukaisimpana tapana pidettiin palkan määrittämistä työn vaativuuden perusteella. Aiempien tapojen lisäksi kolmanneksi oikeudenmukaisimpana pidettiin myös tapaa, jossa palkka nousee työnantajan taloudellisen tilanteen mukana. Neljänneksi tärkeimpänä vaihtoehtona pidettiin palkan määrittämistä oman ammattitaidon perusteella, mikä sai kannatusta 53 %:lta vastaajista. Viidenneksi oikeudenmukaista edustajien mielestä oli, että palkka nousisi työnantajan taloudellisen tilanteen mukaan ja oletetusti lopuista vastanneista palkan laskeminen työnantajan taloudellisen tilanteen mukaan oli vähiten oikeudenmukaista. Joukossa oli vastaajia, joiden mielestä on oikeudenmukaisempaa laskea palkkaa työnantajan taloudellisen tilanteen mukana kuin nostaa palkkaa taloudellisen tilanteen mukana (Kuvio 19).



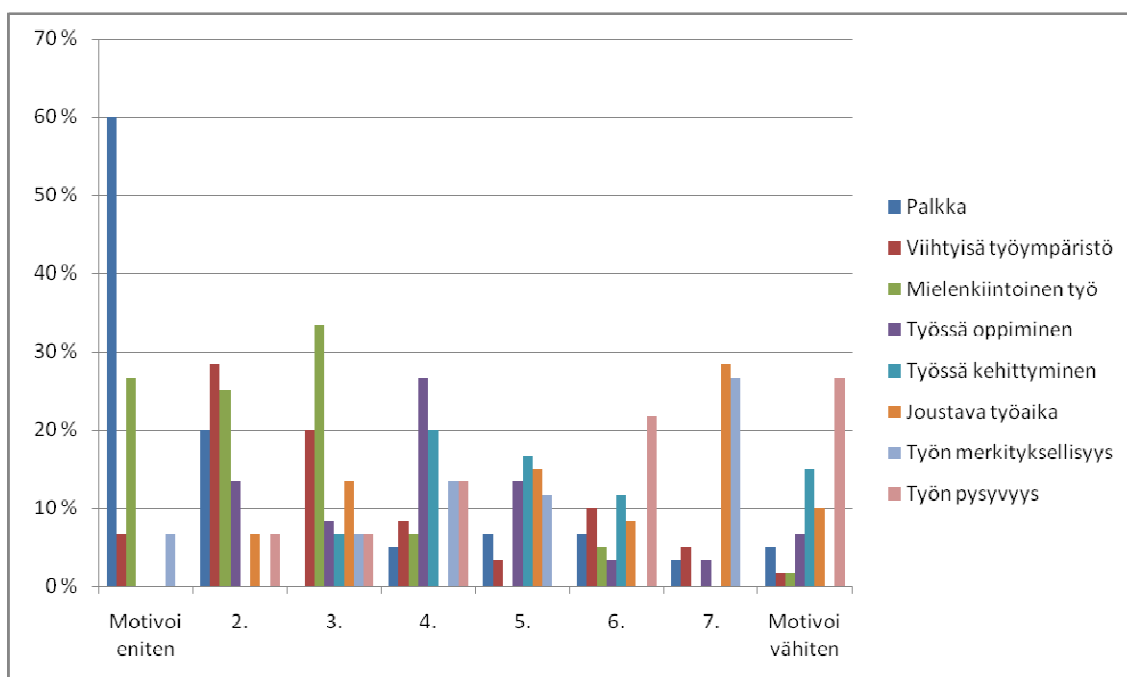
Kuvio 19: Palkan tulisi oikeudenmukaisesti määräytyä, % (n=60).



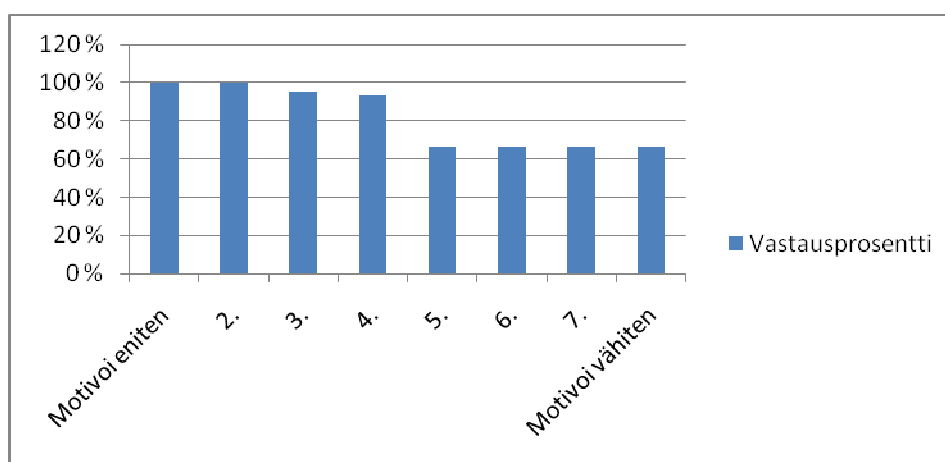
Kuvio 20: Vastausprosentti oikeudenmukaisuus kysymykseen, % (n=60).

Viimeisessä kohdassa tiedusteltiin, mikä motivoi parhaiten työssäsi. 60 % prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että palkka motivoi heitä parhaiten. 27 % oli taas sitä mieltä, että mielenkiintoinen työ motivoi parhaiten. Jotkut pitivät myös viihtyisää työympäristöä ja työn merkityksellisyyttä kaikkein motivoivimpana tekijänä työssään. Toiseksi motivoivammaksi tekijäksi nousee viihtyisä työympäristö, jota kannatti 28 % vastaajista. Joka viides vastaajista

piti palkkaa toiseksi motivoivimpana ja neljännes mielenkiintoista työtä. Kolmanneksi tärkeimpänä motivoijana koettiin mielenkiintoinen työ sekä viihtyisä työympäristö. 13 % vastaajista koki myös joustavan työajan kolmanneksi motivoivimpana tekijänä työssään. Neljänneksi ja viidenneksi motivoivimpana myyntiedustajat pitivät työssä oppimista sekä työssä kehittymistä. Tässä vaiheessa vastausprosentti romahti, eli edustajien mielestä aikaisemmat kohdat ovat pääasiallisia motivaattoreita, eivätkä he ota kantaa loppuihin vaihtoehtoihin. Vastaajista 28 % piti joustavaa työaika ja 27 % työn merkityksestä vasta seitsemänneksi motivoivimpana tekijänä työssään. Vähiten motivoivimpana koettiin työn pysyvyys, joka oli 27 %:lla vastaajista viimeinen vaihtoehto (Kuvio 21).



Kuvio 21: Mikä työssä motivoi parhaiten, % (n=60).



Kuvio 22: Vastausprosentti motivaatio kysymykseen, % (n=60).

5.3 Tulosten yhteenveto ja analysointi

Tässä osiossa tuloksista tehtiin yhteenveto osioittain ja tuloksia analysoitiin. Tulosten perusteella pyrittiin luomaan johtopäätöksiä myyntiedustajien tyytyväisyydestä palkitsemiseensa.

5.3.1 Taustatiedot

Toimistotarvike alan suurilla tukkureilla työskentelee kahdestasadasta kolmeensataan myyntiedustajaa. Ala mukailee työntekijöiden ikänsä puolesta koko Suomen kehitystä, eli enemmistö on vanhempaa, kohta eläkkeelle siirtyvää ikäluokkaa, ja nuoria kovin vähän. Ala on jo pitkään ollut miesvetoinen ja varsinkaan myyntiedustajan työssä ei paljoa naisia ole. Tulevaisuutta ajatellen on todennäköistä, että tämäkin asia tasoittuu tasa-arvon lisääntyessä entistä enemmän. Koulutukseltaan myyntiedustajat ovat pitkälti opistotason koulutuksen saaneita tai ylioppilaita. Tämäkin saattaa johtua ikäjakaumasta. Reilu 30 vuotta sitten kun nykyiset 50 -vuotiaat kouluttautuivat työelämään, niin korkeakoulutusta ei ollut tarjolla kovin monelle ja työelämään pystyi siirtymään hyvin opistotason koulutuksella tai suoraan lukiosta valmistuneena. Myyntiedustajista suurin osa on työskennellyt yli kymmenen vuotta nykyisellä työnantajalla, mikä kertoo työnantajien vetovoimasta pitää työntekijät pitkään samassa työpaikassa. Neljännes edustajista on kuitenkin työskennellyt nykyisessä yrityksessään vain alta vuoden, eli yrityksissä on herätty siihen, että vanhempi ikäpolvi saattaa siirtyä eläkkeelle kohta ja nuoria on alettu jo palkkaamaan tilalle jatkamaan työtä. Myyntiedustajien palkka on noin 700 € suurempi kuin keskimääräisen suomalaisen. Kun keskimääräinen suomalainen ansaitsee 2940 € kuukaudessa, niin reilusti yli puolet myyntiedustajista ansaitsee yli 3000 € kuukaudessa. Myyntiedustajina toimivat naiset ansaitsevat suunnilleen yhtä paljon kuin miehetkin. Tutkimukseen osallistuneiden naisten keskipalkka oli 3000 € kuukaudessa. Jotkut myyntiedustajat ansaitsevat alle 2000 € kuukaudessa. Enemmistöllä alle 2000 € ansainneilla oli provision osuus palkasta yli 80 %, eli heidän myyntinsä ei suju, mikä näkyy suoraan heidän kuukausiansioissaan. Kaikki vastaajista saivat edes osan palkastaan provisiona, kuten olin olettanutkin. Suurin osa sai palkastaan yli 60 prosenttia provisiona. Provision osuus oli riippumaton vastaajan iästä, ammatista, sukupuolesta tai työssäolo ajasta riippumatta. Edustajat saavat ilmeisesti itse neuvotella suhteellisen vapaasti oman provisionsa osuuden, eikä työnantajilla tunnu olevan selkeää sääntöä palkkauksesta. Jos edustajat tosiaan saavat neuvotella täysin vapaasti omat palkkansa, provisio on näköjään niin työnantajien kuin työntekijöidenkin suosima tapa maksaa palkkaa.

5.3.2 Palkan koostumus

Myyntiedustajien palkka koostuu suurimmalla osalla provisiosta. Peruspalkka on toinen pääasiallinen vaihtoehto maksaa alalla palkkaa. Palkanmaksamistapojen monipuolisuus ei siis ole kovinkaan vaihtelevaa toimistotarvikealalla. Ehkä pelkästään peruspalkan ja provision käyttäminen on yksinkertaisempaa molempien osapuolten kannalta. Jotkut vastaajista kertoivat kuitenkin saaneensa palkkaansa bonuspalkkioita, luontaisetuja, henkilöstörahaston osuuden ja jotain muuta etuutta. Vaihtoehtoisia palkitsemistapoja siis käytetään alalla, mutta kovin harvoin.

Palkan lisäksi työntekijää palkitsevia tapoja käytettiinkin sitten enemmän. Myyntiedustajan työssä tarvitaan paljon puhelinta, joten lähes kaikki vastaajista kertoi saaneensa puhelinedun. Asiakaskäyntejä varten, myyntiedustajat tarvitsevat paljon autoa, joten autoetua kertoi saaneensa yli kolmasosa vastaajista. Toiseksi suosituin palkitsemistapa oli lounasseteli. Lounasseteli on hyvä tapa pitää työntekijää joka päivä tyytyväisenä ja se antaa viestiä, että työntekijän perustarpeistakin välitetään. Lisäksi työntekijä säästävät selvää rahaa ruokamenoissaan. Kolmanneksi suosituin tapa oli maksaa tulospalkkiota. Kun yritys saavuttaa asetetut tavoitteet, työntekijät saavat ylimääräistä palkkaa. Tämä kannustaa työntekijöitä toimimaan yrityksen strategian mukaisesti ja ponnistelemaan yhteisen hyvän nimissä parempiin tuloksiin. Kolmasosa vastaajista sai myös liikuntaetua, mikä auttaa työntekijää voimaan fyysisesti paremmin. Fyysisesti hyvin voiva työntekijä on usein henkisesti vireämpi ja työskentely on siten tehokkaampaa, lisäksi hyvä fyysinen kunto vähentää merkittävästi sairaspöissaoloja. Moni kertoi saaneensa laajemman terveydenhuollon, eläketurvan tai vakuutuksen. Nämä keinot viestittävät työntekijälle, että yritys on huolehtinut heidän tulevaisuudestaan. Se auttaa työnantajia sitouttamaan työntekijänsä paremmin. Varsinkin vanhemmat työntekijät pitävät todennäköisesti laajempaa eläketurvaa erittäin hyvänä etuna.

5.3.3 Tyytyväisyys palkitsemisen sisältöön

Suurin osa vastaajista oli joksenkin tai erittäin tyytyväisiä peruspalkkaukseensa. Positiivista on se, että suurin osa suhtautuu peruspalkkaukseen myönteisesti, mutta erittäin tyytyväisiä voisi olla enemmän. Toisaalta, ääripäähän sijoittuvia vastauksia on tämän tyyppisissä kyselyissä yleensä vähemmän kuin keskelle sijoittuvia. Tämä seikka saattaa vähentää peruspalkkaansa erittäin tyytyväisiä olevia. Yli kolmanneksella ei ollut mielipidettä peruspalkkaukseensa, mikä saattaa johtua siitä, että näillä henkilöillä palkka maksetaan kokonaan provisiona tai sitten heidän suhtautumisensa omaan peruspalkkaansa on vain neutraali. Tämä on omituista, koska voisi kuvitella, että ihmisillä on aina jokin mielipide heidän palkastaan. Suurin osa ihmisistä kuitenkin saa palkkaa tekemästään työstä. Jotkut

vastaajista olivat täysin tyytymättömiä peruspalkkaansa. Tähän seikkaan työnantajien tulisi kiinnittää huomiota.

Tyytyväisyys työtuihin vaihteli paljon. Moni oli tyytyväisiä ja taas moni tyytymättömiä, noin kolmanneksella ei ollut edes mielipidettä. Tuloksesta on vaikea vetää mitään varmaa johtopäätöstä. Todennäköisesti jossain kohdeyrityksissä suositaan työetuja enemmän kuin toisessa ja vastaajat jakautuvat tämän takia eri puolille. Voi olla mahdollista, että työpaikalla kaikilla työntekijöille ei ole edes mahdollisuutta päästä nauttimaan työeduista.

Tutkimuksen positiivisin asia oli se, että kaikki vastaajista oli joksenkin tai erittäin tyytyväisiä provisiopalkkaukseensa. Kukaan ei ollut tyytymätön ja kaikilla oli mielipiteensä sanottavana asiasta. Tämä seikka saattaa johtua siitä, että myyntiedustajat saavat itse vaikuttaa provisionsa osuuteen. Työntekijän osallistuminen palkitsemisen suunnitteluun lisää, työtyytyväisyyttä ja tyytyväisyyttä palkitsemisjärjestelmää kohtaan.

Erikoispalkkioihin oltiin enemmän tyytymättömiä kuin tyytyväisiä. Tämä saattaa johtua siitä, että joissakin kohdeyrityksissä ei käytetä erikoispalkkioita ollenkaan. Se tietenkin aiheuttaa tyytymättömyyttä tai selittää mielipiteettömien suuren vastausprosentin, joka oli 20. Erikoispalkkioiden kehittäminen ja lisääminen voisi olla paikallaan alan yrityksissä.

Palkkatasoonsa myyntiedustajat olivat huomattavan tyytyväisiä. Kukaan ei ollut erittäin tyytymätön omaan palkkatasoonsa, verrattiin sitä keneen tahansa. Yli 60 % vastaajista oli tyytyväisiä omaan palkkatasoonsa verrattuna muihin samassa yrityksessä työskenteleviin myyntiedustajiin. Ilmeisesti moni edustaja tietää oman työpanoksensa ja vahvuutensa verrattuna muihin ja pitää palkkaansa sopivasti määriteltynä. Prosentuaalisesti suunnilleen sama määrä vastaajista oli tyytyväisiä palkkatasoonsa kun sitä verrattiin muihin saman alan myyntiedustajiin. Palkitsemisen taso tuntuu olevan jokaisessa yrityksessä samansuuntainen, jolloin moni on tyytyväisiä. Kohdassa selvästi eniten omaan palkkatasoon oltiin tyytyväisiä, kun sitä verrattiin muihin saman koulutuksen saaneisiin. Ne, jotka kyselyssä ilmoittivat koulutuksensa, olivat pääasiassa ylioppilaita tai opistotason koulutuksen saaneita. Kun myyntiedustaja ansaitsee tämän tutkimuksen mukaan 700 € enemmän kuin tavallinen suomalainen kuukaudessa, on syytäkin olla tyytyväinen palkkatasoonsa. Omaan kuukausipalkkaan oli tyytyväisiä 70 % vastaajista. Määrä on hyvä ja kertoo siitä, että todennäköisesti kohdeyritykset ovat onnistuneet luomaan tarpeeksi hyvän palkitsemisjärjestelmän pitääkseen työntekijänsä tyytyväisinä. Vastaajista 20 % oli joksenkin tyytymätön palkitsemiseensa. Kuitenkin aina löytyy joku, joka ei ole tyytyväinen palkkaansa. Siihen saattaa vaikuttaa ahneus tai epärealistiset odotukset palkasta. Kuitenkin tyytyväisyyden osuus on niin paljon tyytymättömiä suurempi, että aihetta huoleen ei ole.

Tyytyväisyys eri tahojen toimintaan jakautui selkeästi kahtia. Työnantajaan ja esimiehen oltiin suurimmaksi osaksi tyytyväisiä ja ay-liittoon sekä luottamusmiehen toimintaan oltiin pääasiassa pettyneitä tai asiasta ei ollut mielipidettä. Esimiehen rooli on tärkeä palkka-asioiden hoitamisessa. Palkka on tärkeä asia työntekijälle, ja jos esimies huonolla toiminnalla aiheuttaa palkan heikkenemistä tai palkan väärin maksamista, luottamus rapisee hyvin nopeasti. Sama pätee työnantajan rooliin palkka-asioita hoidettaessa. Kohdeyritykset ja niiden esimiehet ovat tehneet työnsä hyvin ja myyntiedustajat ovat suhteellisen tyytyväisiä heidän toimintaansa tällä saralla. Taas selkeästi enemmän negatiivista asennetta oli ay-liiton ja luottamusesimiehen toimintaan palkka-asioita hoidettaessa. Reilusti yli puolella ei ollut edes mielipidettä näiden kahden tahon toiminnasta. Tämä saattaa johtua siitä, että kyseessä olevat tahot eivät näy konkreettisesti palkka-asioista päätettäessä. Kun toimintaa ei ole, niin siitä ei voi olla mielipidettä tai sitten mielipide on negatiivinen.

Palkan oikeudenmukaisuuteen vastaajat olivat erittäin tyytyväisiä. Palkan maksussa oikeudenmukaisuus luo työntekijälle turvallisuuden tunnetta ja luottamusta oikeudenmukaiseen kohteluun. Oikeudenmukaisuus jakautuu kahteen lajiin, jaon oikeudenmukaisuuteen ja menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen. Kohdeyrityksissä ilmeisesti molemmat lajit on hoidettu hyvin, eikä työntekijöillä ole tulosten perusteella minkäänlaista katkeruutta. Ainoastaan häviävän pieni osa vastaajista on joksikin tyytymätön palkka-asioiden oikeudenmukaisuuteen. Oletettavaa on, että oikeudenmukaisuuteen negatiivisesti suhtautuvat, ovat nimenomaan katkeria palkan jaon perusteista.

Suurin osa vastaajista oli myös tyytyväisiä palkan kokoon. Kukaan ei ollut pettynyt palkan kokoon. Ilmeisesti provisio palkkaus kannustaa ihmistä tekemään töitä sen verran ahkerasti, että palkkakin vastaa odotuksia. Tietenkin asiaan vaikuttaa provision suuruus, eli kuinka monta prosenttia tehdyistä kaupoista maksetaan provisiona myyntiedustajalle. Tutkimuksessa ei sitä kysytty mutta ilmeisesti kaikilla kohdeyrityksillä on tämä prosenttiluku vaihtelee eri edustajien välillä. Kuitenkin yleinen taso tuntuu olevan tarpeeksi korkea myyntiedustajien mielestä.

Palkkausjärjestelmää pidettiin selkeänä. Vain 13 % vastaajista oli joksikin erimieltä palkkausjärjestelmän selkeydestä. Kun palkka koostuu pääasiassa provisiosta ja kiinteästä kuukausipalkasta, niin onhan se selkeää. Silti palkkausjärjestelmään voisi lisätä muitakin palkitsemiskeinoja, kunhan säännötä niiden ansaitsemiseen ovat selkeitä.

5.3.4 Mielipiteet omaan palkitsemiseensa

Myyntiedustajien tuntemus kannustepalkkauksen määräytymisen perusteista oli hyvää. Palkkioiden määräytymisen perusteiden ymmärtäminen auttaa ymmärtämään yrityksen

ajattelutapaa ja strategiaa, mikä ohjaa työntekijää työskentelemään yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Muutamat vastaajista ei kuitenkaan ollut täysin varmoja kannustepalkkauksen määräytymisen perusteista. Palkan perusteet tulisi siis olla kaikilla työntekijöillä tarkasti tiedossa. Työhaastattelussa asiat olisi tietenkin hyvä käydä läpi ja työsopimusta tehdessä tehdä vielä erillinen liite työntekijälle, josta selviää palkkauksen perusteet.

Kannustepalkkioiden saavuttamiseksi asetetut tavoitteet ovat alalla realistisia. Tavoitteet määritellään useimmiten kuukausitasolla ja ne mitataan edustajan kokonaisympäristöstä. Yritykset luonnollisesti haluavat eteenpäin, varsinkin näin taantumien jälkeen, jolloin ne vertaavat myyntiä edelliseen vuoteen ja yleensä tavoitteeksi asetetaan myynnin kasvu. Jotkut myyntiedustajat kuitenkin kokevat tavoitteet toisinaan liian vaativiksi. Se taas voi aiheuttaa ahdistusta provisiopalkkalaisille, jos myynti ei sujukaan odotetulla tavalla, niin kuukausipalkka voi jäädä odotettua pienemmäksi.

Nykyisin kohdeyrityksissä olevat palkitsemisjärjestelmät toimivat vastaajien mielestä motivoivana. Provisiopalkkaus on epäilemättä hyvä palkitsemistapa, jos työntekijä ymmärtää sen toimintatavan ja siten tekee ahkerasti töitä oman ja samalla yrityksen edun eteen. Jotkut harvat eivät pidä tämän hetkistä palkitsemista motivoivana. Syyn tähänkin tuntuu olevan provisiopalkkauksessa. Negatiivisesti motivointiin suhtautuvat todennäköisesti sellaiset edustajat, joiden myynti tökkii. He luultavasti toivoisivat työnantajalta parempaa peruspalkkaa tai he kokevat provisiopalkkauksen liian piiskaavana tapana, jossa myyntiä seurataan viikoittain ja jos se ei suju niin tulee heti palautetta ja samalla se näkyy palkassa.

Kuten aiemmin tuli jo selville suurin osa edustajista on tyytyväisen palkkansa kokoon, peruspalkkaukseen ja provisiopalkkaukseenkin. Ei siis ole mikään yllätys, että myyntiedustajien mielestä työpanos vastaa heidän palkkaansa. Tämä onkin vaikea asia työnantajan kannalta saada kohdilleen. Työpanokseen nähden ali palkattu työntekijä kokee vastustusta työnantajaansa kohtaan ja työn laatu todennäköisesti kärsii, eikä irtisanoutuminen tunnu vaikealta. Vastaavasti ylipalkattu työntekijä saattaa kokea syyllisyyttä liian suuresta palkastaan mutta silti työskennellä samalla teholla kuin ennenkin, koska asiat ovat aina olleet näin.

Mielipiteet olivat samansuuntaisia kun kysyttiin, onko palkka riittämätön työpanokseen nähden. Moni oli sitä mieltä, että ei ole. Palkan suuruus on siis hyvin määritelty vastaamaan kaikkien työpanoksia kohdeyrityksissä. Toisaalta provisiopalkkaus on varmasti suurin syy tähän.

Selvästi enemmistö oli sitä mieltä, että henkilökohtaista palkitsemista tulisi lisätä. Kaksi viidestä oli lisäksi sitä mieltä, että ryhmäkohtaista palkitsemista tulisi lisätä. Saattaa olla,

että monien mielestä keinolla ei ole väliä kunhan vain palkitsemista lisätään. Myyntiedustajathan tekevät työn pitkälti henkilökohtaisesti, niin on ymmärrettävää, että he haluavat palkkansa koostuvan täysin henkilökohtaisesta osasta. Silti on positiivista, että ryhmäkohtaisen palkitsemisen kannattajia löytyy. Vastustajiakin löytyy saman suunnilleen saman verran. Tiimien lisääntyessä tämän päivän työelämässä, olisi hienoa jos toimitotarvikealallakin kehitettäisiin tiimityöskentelyä ja tiimipalkitsemista. Osa olisi jo palkitsemisen puolesta valmiita siihen ja todennäköistä on, että loputkin myöntäisivät, kunhan järjestelmä olisi tarpeeksi selkeä ja hyvin edustajille esitetty.

Vaihtoehtoisista palkanmaksutavoista kysyttäessä vastaajat olivat yllättävän vastahakoisia. Ajatuksesta maksaa palkka tavarana tai vapaapäivinä, ei innostunut kuin pieni osa vastaajista. Suurin osa oli vastaan tätä ajatusta. Kannattajat saattoivat ymmärtää mahdollisuudet tavarapalkassa, joka saattaisi olla jopa rahallisesti tavallista palkkaa edullisempi. Todennäköisesti perheelliset olisivat kiinnostuneita saamaan lisää vapaapäiviä osana palkanmaksua. Kuitenkin vastustus oli suurempaa kuin kannatus, joten raha tuntuu olevan ainoa oikea ratkaisu. Ehkä sekin on vain tottumuskysymys. Jos erilaisia tapoja maksaa palkkaa alettaisiin suosia enemmän, ehkä asenteet voisivat muuttua.

Provisiota suosivalla alalla myös työntekijät tuntuvat suosivan provisiota palkanosana. Myyntiedustajat todennäköisesti luottavat itseensä ja ammattitaitoonsa niin paljon, että provisiio on heille edullisin tapa. Työnantajiakin tulos todennäköisesti miellyttää, koska provisiio on selkeä tapa maksaa palkkaa ja siinä yritys näkee täysin työn tulokset, mistä palkkaa maksaa.

Myyntiedustajilla ei ollut kovinkaan vahvaa mielipidettä siitä, tulisiko provision osuus olla uran alussa erilainen kuin myöhemmin urallaan. Todennäköisesti alalla kuitenkin vaihtuu provisiio prosentti työuran kehittyessä. Kanta ottamattomien suuri määrää oli yllätys, koska voisi kuvitella, että monella edustajista olisi mielipide siihen miten palkan tulisi missäkin vaiheessa uraa määräytyä. Yleinen mielipide on kuitenkin se, että uran alussa kiinteän palkan tulisi olla provisiota suurempi ja uran edetessä kääntyä toisinpäin. On ymmärrettävää, että uran alussa edustajien myynti on epävarmaa ja kuukausimyynti heittelee paljonkin. Siksi on turvallista, että palkka on pääasiassa peruspalkkaa. Sitten kun myynti alkaa uran edetessä vakiintua on parempi siirtyä suurempaan provisiio-osuuteen. Moni ei myöskään ota kantaan ajatukseen, että provision ja peruspalkan tulisi olla suunnilleen samansuuruisia. Myönteisiä vastauksia oli kuitenkin vähemmän kuin vastahakoisia. Edustajat siis suosivat provisiopalkkaa, eli peruspalkan osuus tulisi olla provisiota pienempi.

Moni myyntiedustajista suosii provisiopalkkaa ja sen suurta osuutta palkasta. Silti yllättävän harva on neuvotellut parempaa palkkaa itselleen viimeisen kahden vuoden aikana. Vajaa 50 %

vastaajista on ollut tyytyväisiä siihen palkkaan, joka heillä on. Olisi voinut kuvitella, että palkkakeskusteluja käydään useammin myyntiedustajan ja työnantajan välillä. Jollain kohdeyrityksistä saattaa olla jäykkä palkitsemisjärjestelmä, joka ei anna tilaa neuvotteluille. Silti aikaisempiin vastauksiin pohjautuen, siihen ollaan tyytyväisiä. Palkkaansa neuvotelleet ovat pääsääntöisesti onnistuneet palkkaneuvotteluissa. Ilmeisesti palkkaneuvotteluissa ei käydä turhaan. Kun on aihetta palkankorotukseen, työnantaja tuntuu näkevän asian samalla tavalla kuin parempaa palkkaa pyytävä myyntiedustaja.

Palkitseminen on vastaajien mukaan oikeudenmukaista, eikä palkka-asioissa syrjimistäkään ole juuri koettu. Samojen pelisääntöjen noudattaminen kaikkien kohdalla antaa työntekijöille positiivisen viestin eikä johda katkeruuteen. Kolmannes syrjityistä olivat naisia. Kun ottaa huomioon, kuinka vähän naisia tutkimukseen osallistui, niin naisten osuus syrjityistä on melko suuri. Syy syrjimistä kokeneiden mielipiteeseen voi olla yksinkertaisesti näkemuserot. Toisaalta voi taustalla olla ihan aitoa tietoista syrjimistäkin.

5.3.5 Palkkaan ja motivaatioon vaikuttavat tekijät

Sopivimpana tapana oman palkkansa määrittämiseksi myyntiedustajat pitivät täysin itse neuvoteltua palkkaa. Erikoista siinä mielessä, että vain puolet oli viimeisen kahden vuoden aikana yrittänyt neuvotella itselleen parempaa palkkaa. Myyntiedustajat luottavat enemmän omiin neuvottelutaitoihinsa kuin alan työehtosopimukseen tai työnantajan valmiiksi tarjoamiin palkkaratkaisuihin. Lisäksi palkitsemisjärjestelmään ollaan tutkitusti tyytyväisempiä, jos siihen on saanut itse vaikuttaa. Toiseksi paras tapa oli vastaajien mielestä alan työehtosopimuksen määrittämät rajat, mutta työpaikalla on mahdollisuus neuvotella palkastaan. Työehtosopimus tarjoaa turvalliset rajat, mutta aina on mahdollisuus neuvotella itselleen parempaa palkkaa. Vaihtoehto on riskitön verrattuna täysin itse neuvoteltuun palkkaan. Ei siis ihme, että tämä vaihtoehto oli toiseksi suosituin. Sitten vastausprosentti tipahti 20 %. Muille vaihtoehdoille monikaan ei antanut arvoa. Joka tapauksessa kolmanneksi vaihtoehto oli palkan määräytyminen täysin alan työehtosopimuksen mukaan. Viimeiseksi vaihtoehdoksi jäi tapa, jossa henkilöstön edustaja neuvottelee kaikille yhteisen palkan ilman ammattiliiton reunaehtoja. Myyntiedustajat eivät ilmeisesti luota muiden neuvottelutaitoihin läheskään niin paljon kuin omiinsa. Ehkä alan työehtosopimukset eivät ole kovin edulliset tai sitten ne ovat liian epäselvät. Miten asia onkaan, niin itse hoidettu palkka tuntuu olevan paras vaihtoehto myyntiedustajille.

Se, miten palkan tulisi oikeudenmukaisesti määräytyä, aiheutti hieman hajaannusta mielipiteissä. Edustajien mielestä oikeudenmukaisin olisi sen määräytyminen työn tulosten perusteella tai provision perusteella. Molemmat vaihtoehdot voi ymmärtää samalla tavalla, eli tästä voi päätellä provision olevan paras vaihtoehto määrittää myyntiedustajien palkka.

Jälleen tulee esiin itsenäisen työn vaikutukset palkka-asioissa. Provisio on vaihtoehtoista henkilökohtaisin ja se saa eniten kannatusta. Jotkut pitivät oikeudenmukaisimpana palkan määräytymistä työn vaativuuden perusteella, mikä on ymmärrettävää. Jotkut edustajat saattavat olla kateellisia toisille, jotka saattavat saada isot provisiot myymällä hyvien kontaktien avulla ja panostamatta työhön juuri ollenkaan. Työn vaativuutta on hankala mitata, ainakaan myyntiedustajien työssä. Toiseksi ja kolmanneksi oikeudenmukaisimmaksi tavaksi määrittää palkkaa nousivat samat asiat kuin ensimmäiseksi tärkeimmässä. Nämä kolme asiaa on siis syytä ottaa huomioon palkitsemisjärjestelmää luodessa tai kehittäessä. Vasta neljänneksi oikeudenmukaisin tapa oli vastaajien mielestä palkan määrittäminen oman ammattitaidon perusteella. Ammattitaitoakin on hyvin hankala mitata ja ehkä siitä syystä vaihtoehtoa ei pidetä kovinkaan oikeudenmukaisena. Epäoikeudenmukaisimpana koettiin palkan nouseminen ja laskeminen työnantajan taloudellisen tilanteen mukaan. Ehkä taloudellisen tilanteen hyvinkin nopeat muuttumiset aiheuttavat sen verran pelkoa myyntiedustajissa, että palkan ei haluta olevan yhteydessä siihen. Lisäksi yrityksen taloudelliseen tilanteeseen ei yksittäinen myyntiedustaja pysty kovinkaan paljoo vaikuttamaan. Jos jonkun myynti on jäljessä, muut kokevat, että häntä raahataan mukana yhteisvoimin. Tämä tietenkin voisi lisätä ryhmähenkeä työpaikoilla, mutta edustajat tuntuvat ajattelevan lähtökohtaisesti itseään.

Aiempiä tutkimuksia tarkastellessa voi huomata, että palkka on yleensä vasta toisella tai kolmannella sijalla kun kysytään työssä parhaiten motivoivaa tekijää. Toimihenkilöliitto ERTO:n Työteho 2010-tutkimuksen mukaan kiinnostavat ja vaihtelevat työtehtävät motivoivat toimihenkilöitä parhaiten työssään. Vähemmän vaikutusta työtehoon on palkalla. (Kauppalehti 2010) Toimistotarvikealalla mielipide on toinen. 60 % vastaajista on sitä mieltä, että palkka motivoi heitä hoitamaan työnsä parhaiten. Viihtyisä työympäristö ja mielenkiintoinen työ - vaihtoehdot saavat myös kannatusta olla tärkeimpänä motivoijana työssä. Raha tuntuu olevan päällimmäisenä jo työntekijän palkitsemisessa. Ei siis mikään ihme, että palkka motivoi suurinta osaa eniten. Toiseksi tärkeimpänä palkkaa piti kuitenkin 20 %. Ehkä heillä on erilaiset elämäntilanteet kuin suurimmalla osalla muista ja siten arvot hiukan toisenlaisia. Viihtyisä työympäristö ja mielenkiintoinen työ arvostettiin toiseksi sekä kolmanneksi motivoivammiksi tekijöiksi myyntiedustajan työssä. Neljänneksi tärkeimmiksi tekijöiksi nousivat työssä oppiminen ja kehittyminen. Uraa ja yleisesti elämää ajatellen ihminen nauttii oppimisesta ja kehittymisestä. Erityisen kiinnostavaa siitä tekee se, että tätä oppimista ja kehittymistä voi ammentaa työpaikaltaan. Osa myös arvosti työn merkityksellisyyden ja pysyvyyden neljänneksi motivoivammiksi tekijöiksi. Jotkut pitivät palkkaa neljänneksi ja jotkut vasta viidenneksi tärkeimpänä motivoijana. Viidenneksi tärkeimpänä motivoijana pidettiin tasaisesti hiukan kaikkia vaihtoehtoja, joten on hankalaa vetää esiin yhtä tai kahta. Vähiten työssä motivoivina tekijöinä pidettiin joustavaa työaika, työn merkityksellisyyttä ja työn pysyvyyttä. Joustava työaika on melko mitätön motivointikeino, joten ei ole yllättävää, että

sitä ei pidetä kovin tärkeänä. Työn merkityksellisyyttä ja työn pysyvyyttä pidin aluksi melko hyvin motivoivina tekijöinä. Ehkä monikaan ei pidä toimistotarvikemyyjän työtä kovin merkityksellisenä. He ovat vaan saattaneet ajautua alalle vahingossa. Ehkä heidän unelma-ammattinsa olisi jokin merkityksellinen työ, mutta elämä on kulkenut, niin etteivät he ole päässeet siihen ammattiin. Työn pysyvyyden luulisi luovan turvallisuuden tunnetta ja luottamusta työnantajaansa ja siten olla tärkeä motivaattori myyntiedustajan työssä. Ehkä tätäkin asiaa arvostetaan mutta palkka ja muut asiat ovat vain niin paljon tärkeämpiä.

5.4 Kehitysehdotukset

Toimistotarvikealalla myyntiedustajien tyytyväisyys palkitsemiseensa tuntui olevan paljon tyytyväisempää kuin osasin aluksi odottaa. Palkitseminen on yksinkertaista, koostuen lähinnä vain kahdesta palkan osasta, ja tehokasta tällä hetkellä. Nyt ja tulevaisuudessa on oletettavaa, että kilpailu hyvistä työntekijöistä kiristyy yritysten välillä. Silloin palkitsemisen pitäisi olla erittäin houkuttelevaa. On suositeltavaa, että toimistotarvike alalla monipuolistettaisiin palkitsemista vaikka eri ehdotukset eivät kyselyssä kannatusta paljoo saaneetkaan. Vastustus muutosta kohtaan on täysin luonnollinen reaktio työntekijöiltä, varsinkin kun se koskee arkaa asiaa kuten palkkaa. Monipuolisuudella ei tässä kuitenkaan tarkoiteta sekavaa, vaan uudet palkitsemistavat on syytä suunnitella huolella, jotta pelisäännöistä tulisi selkeät ja ne tukisivat yrityksen strategiaa. Henkilöstä olisi myös syytä ottaa suunnitteluun mukaan. On oletettavaa, että monipuolinen ja samalla mielenkiintoinen houkuttelee nuoria työntekijöitä, joita tarvitaan kipeästi paikkaamaan kohta eläkkeelle siirtyvää ikäpolvea. Autoetu, puhelinetu ja lounasetu tuntuivat olevan suosittuja keinoja provision ja peruspalkan lisäksi kannustaa työntekijöitä parempiin tuloksiin.

Tutkimuksen perusteella tuntuu, että peruspalkan ja provision osuus vaihtelee paljon eri työntekijöiden välillä. Kaikki neuvottelevat itse palkkansa ja kukaan ei tunnu tietävän, mikä on oikea tapa provision määrittämiseen. Yritysten olisi hyvä luoda jämakät palkkajärjestelmät, jossa provision osuus määritellään melko tarkasti uran eri vaiheissa. Provision olisi syytä olla työuran alussa pienempi ja kehittyä uran jatkuessa suuremmaksi. Uran huippuvaiheessa provisio voisi hyvinkin olla sata prosenttia. Provision ja peruspalkkauksen suhteen voi yrittää määrittää yrityksissä tämän tutkimuksen tulosten pohjalta.

Palkan kokoon ei tarvitse juurikaan puuttua. Myyntiedustajat ovat tyytyväisiä omaan palkkaansa. Jos mahdollista, niin palkkataso on syytä pitää samassa tai pyrkiä jopa nostamaan sitä. Tyytymättömyyttä työtuihin ja erikoispalkkioihin olisi syytä korjata. Asia voisi korjaantua yksinkertaisesti lisäämällä työetuja ja erikoispalkkioita. Erikoispalkkioita voisi olla esimerkiksi erilaiset kampanjat, joista voi saada lisää palkkaa tai jokin ryhmäkohtainen

projekti, joka onnistuessaan toisi osallistujille lisäpalkitsemista. Lisäksi koko työyhteisöllä voisi olla yhteinen tulostavoite, johon päästessään kaikki saisi bonusta.

Työnantajan ja esimiehen toiminta palkka-asioiden hoidossa on mallikasta. Ay-liiton ja luottamusmiehen toimintaan oltiin tyytymättömiä. Tyytyväisyys saattaisi lisääntyä, jos nämä tahot toimisivat aktiivisemmin työpaikoilla. Todennäköistä kuitenkin on, että myyntiedustajat eivät halua näitä tahoja toimimaan palkka-asioiden kimpussa. Eli parempi kuin pysyvät taka-alalla, mutta auttavat tarvittaessa.

Palkan oikeudenmukaisuuteen oltiin tyytyväisiä, mutta tyytyväisyys saattaisi lisääntyä entisestään, jos palkitseminen olisi avoimempaa. Palkitsemisesta saataisiin avoimempaa nimenomaan yhtenäisellä palkitsemisjärjestelmällä, joka kertoo palkan reunaehdot. Yhtenäinen järjestelmä lisäisi myös palkitsemisjärjestelmän selkeyttä ja edistäisi näin sen tuntemista ja ymmärtämistä. Kuitenkin myyntiedustajilla tulisi säilyttää pieni mahdollisuus neuvotella itse palkastaan, koska sitä he pitivät parhaana keinona määrittää palkkansa.

Tavoitteiden määrittelemiseksi olisi syytä ottaa huomioon kaikki myyntiedustajat henkilökohtaisesti. Moni kokee, että tavoitteet ovat realistisia, mutta osa kokee ne epärealistisiksi. Nämä heikommat tulisi ottaa erityisesti huomioon ja räätälöidä heille henkilökohtaiset tavoitteet, jotta saataisiin heillekin onnistumisentunteita. Liian pitkään epärealistisiin tavoitteisiin pyrkiessä työntekijä helposti masentuu ja lakkaa yrittämästä.

Vastustus ryhmäkohtaisen palkitsemisen lisäämisestä oli aika voimakasta mutta suositeltavaa on sen kokeilemista edes jonkin verran. Myyntiedustajan työ on hyvin henkilökohtaista puurtamista, joten ajoittainen ryhmätyöskentely voisi piristää monen työelämää. Vastustusta löytyy aina mutta positiivisia tuloksia saavuttaessa moni voi innostua ajatuksesta. Kunhan yhteisprojektit ovat hyvin toteutettavissa ja lisäpalkkiot olisivat hyviä ratkaisuja tässä.

Provisiopalkkauksen tulisi säilyä pääkeinona palkkaa määriteltäessä. Provisio palkan tuoma mahdollisuus ansaita hyvin kannustaa myyntiedustajia. Muita suosittuja tapoja määrittää palkkaa on vaikea mitata, joten provisiio on ehdottomasti paras vaihtoehto. Lisäksi suurin osa pitää palkkaa heitä eniten työssä motivoivana tekijänä. Rahaa arvostetaan ja siksi tulevaisuudessa palkan (provision) tulisi olla kannustavin tekijä myyntiedustajien työssä. Palkan avulla työntekijöitä pystytään ohjaamaan oikeaan suuntaan yrityksen strategian mukaisesti.

5.5 Tutkimuksen onnistuminen

Tutkimuksen perusteella saatiin hyvää tietoa toimistotarvikealan myyntimiesten suhtautumisesta omaan palkkaan ja palkitsemiseensa. Tutkimuksen pohjalta pystyy tekemään jatkossa tarkempia tutkimuksia liittyen tiettyihin osa-alueisiin tai kehittämään palkitsemisjärjestelmää tehokkaampaan suuntaan. Pieni vastausprosentti haittaa hieman tutkimuksen luotettavuutta. Kohtalaisen suuri vastaajajen määrä taas antaa tutkimustuloksille luotettavuutta ja niitä voidaan pitää suuntaa antavina. Lisäksi joihinkin kohtiin vastaamatta jättäminen aiheutti sen, että niistä kohdista ei voi vetää minkäänlaisia johtopäätöksiä. Niissä kohdissa, jossa vastaukset olivat samansuuntaisia, tulokset voidaan yleistää koskemaan kaikkia myyntiedustajia toimistotarvikealalla. Tuloksista voi olla hyötyä myös muiden alojen yrityksille, jotka työllistävät provisiopalkattuja myyntimiehiä.

Tutkimusongelma oli ”ovatko toimistotarvikealan myyntiedustajat tyytyväisiä palkitsemiseensa?”. Kysymykseen onnistuttiin kaikessa yksinkertaisuudessa vastaamaan, että ovat. Tosin paljon epäkohtia löytyi, mutta niin pitääkin. Ongelmia ei välttämättä olisi huomattu ilman tätä tutkimusta. Nyt kun ne on tuotu esille, työnantajan on helppo tarttua niihin ja korjata asiat paremmiksi, niin työnantajan kuin työntekijänkin kannalta.

Lähteet

Julkaistut lähteet

Bygglin, G., Nordström, H. & Savonen, E. 1990. Henkilöstörahasotot. Espoo: Weilin+Göös.

Hakala, A., Hakala, K., Heinonen, O., Relander, K.E., Savonen, M., Sjöstedt, J., Säteri, H., Södergård, H., Virkkunen, P. & Voutilainen, E. 1990. Palkitseva Työyhteisö. 2. uudistettu painos. Helsinki: Gummerus.

Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. osin uudistettu laitos. Helsinki: Tammi

Hulkko, K., Hakonen, A., Hakonen, N. & Palva, A. 2002. Toimiva tulospalkkaus. Helsinki: WSOY.

Hyyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Kauhanen J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. Uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Lawler, E.E. 1996. From the ground up. Six Principles for building The New Logic Corporation. San Francisco: Jossey Bass

Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta - osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Tammi.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1987. Motivaatio - Menetelmiä työhalun parantamiseksi. 1. painos. Helsinki: Otava.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1991. Ihmisten johtaminen. Keuruu: Otava.

Pussila T. 2005. Pro gradu - tutkielma: Porkkanoita ja palkkioita. Tampere: Tampereen yliopisto.

Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Juva: WSOY.

Rantanen, L. & Sareskorpi, L. 2005. Arvioinnin aika. Kirkkonummi: JopiArvio.

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

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

Salmela-Aro, K. & Nurmi, J.E. 2005. Mikä meitä motivoi? Teoksessa Vartiainen, M. & Kuhanen, J. (toim.) Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: WSOY.

Salmimies, P. & Salmimies, R. 2002. Esimiehen arkipsykologiaa. Helsinki: WSOY.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum.

Steers, R.M., Porter, L.W. & Bigley, G.A. 1996. Motivation and leadership at work. Irwin: McGraw-Hill

Työpsykologian ja johtamisen laboratorion palkitsemistutkijat, 2001

Vartiainen, M., Hakonen, N. & Hulkko, K. 1998. Ryhmien ja tiimien palkitseminen. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus.

Vartiainen, M. & Kauhanen, J. 2005. Palkitseminen globaalissa suomessa. Helsinki: WSOY.

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

Verkkolähteet

Aalto yliopiston TKK. 2009. Palkitseminen ja palkitsemistutkimus: oikeudenmukaisuus. Viitattu 28.10.2009. <http://www.palkitseminen.hut.fi/aiheet/tutkimus/oikmuk.htm>

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2006. Tulospalkkaus yksityisellä sektorilla - EK:n palkkausjärjestelmä tiedustelu. Viitattu 12.01.2010.
http://www.ek.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisuarkisto/2006/04_07_06_Tulospalkkaus.pdf

Hakonen, N. & Leino, J. 2007. Kohti strategista palkitsemista. Viitattu 03.02.2010.
<http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/Tutkimukset/Palkitsemisraportti.pdf>

Haluatko väkesi viihtyvän - älä korota palkkaa. 2010. Viitattu 29.04.2010.
<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/etusivu/uutinen.jsp?oid=2010/04/32911>

Handolin, V. 2004. Systeemiälykäs palkitseminen. Viitattu 10.11.2009.

www.sal.hut.fi/Personnel/Homepages/VilleH.html

Kantor, R. & Kao, T. 2004. Total rewards. Clarity from the confusion and chaos. *WorldatWork Journal*, 13, 3, 7-15. Suomentanut ja käyttänyt Hakonen, N. 2004.

http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf_kansio/NiiloHakonen310805.pdf

Luoma, K. 2004. Henkilökunnan kokonaispalkitseminen kannattaa. Viitattu 04.11.2009.

<http://www.digitoday.fi/tyo-ja-ura/2004/02/27/henkilokunnan-kokonaispalkitseminen-kannattaa/20047988/66>

Uusitalo, R. 2002. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. Tulospalkkaus ja tuottavuus. Viitattu 04.11.2009. http://www.vatt.fi/file/vatt_publication_pdf/k276.pdf

Yle. 2010. Tulospalkkaus lisää pomojen palkkaeroja. Viitattu 24.04.2010.

http://yle.fi/uutiset/talous_ja_politiikka/2010/04/tulospalkkaus_lisaa_pomojen_palkkaeroja_1628438.html

Lehtiartikkelit

Holtari, T. 2004. Eurot jäävät hengen varjoon. *Fakta* 7/2004.

Karjalainen, S. 2009. *Kauppalehti Optio* 5/2009

Hulkko, K. *Kauppalehti Optio* 5/2009, 48.

Lundell, S. *Kauppalehti Optio* 5/2009, 48.

Kauhanen, J. *Kauppalehti Optio* 5/2009, 48.

Julkaisemattomat lähteet:

Toimistotarvikealan esimiehen haastattelu. 7.3.2010.

Kuvat ja taulukot

Kuva 1: Työn viitekehys.....	
Kuva 2: Palkitseminen osana työpaikan toimintajärjestelmää (Lawler 1996).....	15
Kuva 3: Kokonaispalkitsemisen jakautuminen (Kauhanen 2006, 110).	17
Kuva 4: Palkitsemisen kokonaisuus (Vartiainen, Hakonen & Hulkko 1998, 39).	18
Taulukko 1: Palkitsemisen kokonaisuus (Kantor, R. & Kao, T. 2004).	10
Taulukko 2: Palkan oikeudenmukaisuuden vaikutukset työhön (Peltonen & Ruohotie 1987, 49).....	14
Taulukko 3: Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät (Ruohotie & Honka 1999, 16).	28
Taulukko 4: Sisäiselle ja ulkoiselle palkkioille tunnusomaiset piirteet (Peltonen & Ruohotie 1987, 25).....	31
Kuvio 1: Vastaajien ikäjakauma, % (n=60).....	37
Kuvio 2: Vastaajien keskimääräinen kuukausipalkka, % (n=60).	38
Kuvio 3: Vastaajien provision osuus palkasta, % (n=60).	39
Kuvio 4: Vastaajien palkan koostuminen, % (n=60).	40
Kuvio 5: Palkan lisäksi ansaittavia palkitsemisia, % (n=60).	41
Kuvio 6: Vastaajien tyytyväisyys eri palkitsemistapoihin nykyisessä yrityksessään, % (n=60).	43
Kuvio 7: Vastaajien tyytyväisyys omaan palkkaansa verrattuna muihin tahoihin, % (n=60).	44
Kuvio 8: Vastaajien tyytyväisyys eri tahojen toimintaan palkka-asioita hoitamisessa, % (n=60).	45
Kuvio 9: Vastaajien tyytyväisyys palkitsemiseensa, % (n=60).	46
Kuvio 10: Palkitseminen motivoijana myyntiedustajan työssä, % (n=60).	47
Kuvio 11: Ryhmäkohtaisen ja henkilökohtaisen palkitsemisen taso, % (n=60).	48
Kuvio 12: Vastaajien toive palkanmaksutavasta, % (n=60).	49
Kuvio 13: Vastaajien mielipide provision osuudesta palkassa, % (n=60).	50
Kuvio 14: Provision kehitys työuran aikana, % (n=60).	51
Kuvio 15: Provision ja kiinteän palkan suhde, % (n=60).	51
Kuvio 16: Vastaajien yritykset neuvotella palkkaansa, % (n=60) ja (n=32).	52
Kuvio 17: Sopivin tapa palkan määrittämiseksi, % (n=60).....	53
Kuvio 18: Vastausprosentti sopivimman tavan palkan määrittämiseksi (n=60).	54
Kuvio 19: Palkan tulisi oikeudenmukaisesti määräytyä, % (n=60).	55
Kuvio 20: Vastausprosentti oikeudenmukaisuus kysymykseen, % (n=60).	55
Kuvio 21: Mikä työssä motivoi parhaiten, % (n=60).	56
Kuvio 22: Vastausprosentti motivaatio kysymykseen, % (n=60).....	56

Liitteet

Liite 1. Palkkaus ja palkitsemisjärjestelmäkysely	73
Liite 2. Saatekirje kyselylle	76
Liite 3 .Kyselyn tulokset	77

PALKKAUS- JA PALKITSEMISJÄRJESTELMÄKYSELY

Ikä	<input type="checkbox"/> 18-25	<input type="checkbox"/> 25-30	<input type="checkbox"/> 30-40	<input type="checkbox"/> 40	<input type="checkbox"/> 50 ->
-----	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	-----------------------------	--------------------------------

Sukupuoli	<input type="checkbox"/> Mies	<input type="checkbox"/> Nainen
-----------	-------------------------------	---------------------------------

Koulutus	
----------	--

Kuinka monta vuotta olet työskennellyt nykyisellä työnantajalla	
-----------------------------------------------------------------	--

Ruksaa oikeat vaihtoehdot
Mistä seuraavista palkkasi koostuu?
<input type="checkbox"/> Peruspalkka
<input type="checkbox"/> Bonuspalkkio
<input type="checkbox"/> Luontaisedut
<input type="checkbox"/> Provisio
<input type="checkbox"/> Henkilöstörahasto
<input type="checkbox"/> Jokin muu osa
Mitä eri palkitsemista olet saanut nykyisessä yrityksessäsi?
<input type="checkbox"/> Tulospalkkio
<input type="checkbox"/> Lounasseteli
<input type="checkbox"/> Puhelinetu
<input type="checkbox"/> Autoetu
<input type="checkbox"/> Asuntoetu
<input type="checkbox"/> Liikuntaetu
<input type="checkbox"/> Aloitepalkkio
<input type="checkbox"/> Henkilöstörahasto
<input type="checkbox"/> Laajempi eläketurva
<input type="checkbox"/> Tavallista laajempi terveydenhulto
<input type="checkbox"/> Jotain muuta? Mitä?

Millaista muuta palkitsemista toivoisit saavasi jatkossa?

Palkkaluokkasi per kuukausi
<input type="checkbox"/> 1500-2000 €
<input type="checkbox"/> 2000-3000 €
<input type="checkbox"/> 3000-4000 €
<input type="checkbox"/> 4000-5000 €
<input type="checkbox"/> 5000-6000 €
<input type="checkbox"/> 6000-7000 €
<input type="checkbox"/> yli 7000 €

Kuinka suuri osa kuukausiansiostani on suunnilleen provisiopalkkaa?											
0 %	<input type="checkbox"/>	10 %	<input type="checkbox"/>	20 %	<input type="checkbox"/>	30 %	<input type="checkbox"/>	40 %	<input type="checkbox"/>	50 %	<input type="checkbox"/>
60 %	<input type="checkbox"/>	70 %	<input type="checkbox"/>	80 %	<input type="checkbox"/>	90 %	<input type="checkbox"/>	100 %	<input type="checkbox"/>		

Väittäjä	Erittäin tyytyväinen	Jokseenkin tyytyväinen	Ei mielipidettä	Jokseenkin tyytymätön	Täysin tyytymätön
Kuinka tyytyväinen olet seuraaviin palkitsemistapoihin yrityksessäsi?					
Peruspalkkaus					
Työedut (esim. lounasseteli, autoetu, puhelinetu)					
Proviisiopalkkaus					
Erikoispalkkiot (esim. aloitepalkkio, myyntikilpailut)					
Kuinka tyytyväinen olet palkkatasoosi?					
Verrattuna muihin yrityksesi myyntiedustajiin					
Verrattuna muihin saman alan myyntiedustajiin					
Verrattuna saman koulutuksen saaneisiin					
Omaan kuukausipalkkaasi					
Kuinka tyytyväinen olet seuraavien tahojen toimintaan omien palkka-asioidesi hoidossa?					
Lähin esimiesi					
Luottamusmiehesi					
Ay-liittosi					
Työnantajaasi					
Kuinka tyytyväinen palkitsemisessä olet?					
Palkitsemisen oikeudenmukaisuuteen					
Palkan kokoon					
Palkkausjärjestelmän selkeyteen					
Väittäjä	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei mielipidettä	Jokseenkin erimielä	Täysin erimielä
Tunnen kannustepalkkauksen määräytymisen perusteet					
Kannustepalkkioiden saavuttamiseksi asetetut tavoitteet ovat realistisia					
Tämänhetkinen palkitseminen motivoi sinua hoitamaan työsi hyvin					
Työpanoksesi vastaa palkkaasi					
Työpanokseen nähden palkkasi on riittämätön					
Ryhmäkohtaista palkitsemista tulisi lisätä					
Henkilökohtaista palkitsemista tulisi lisätä					
Olet tyytyväinen palkkaasi					
Osan palkitsemisesta voisit ottaa tavarana					
Osa palkitsemisesta annettaisiin vapaapäivinä					
Provision osuus tulisi olla kiinteätä palkkaa isompi					
Kiinteän palkan osuus tulisi olla provisiota suurempi					
Työuran alussa provision osuus tulisi olla kiinteätä palkkaa isompi mutta uran edetessä toisinpäin					
Työuran alussa kiinteän palkan osuus tulisi olla provisiota isompi mutta uran edetessä toisinpäin					
Kiinteän palkan ja provision tulisi olla suunnilleen saman suuruisia					

Oletko viimeisen kahden (2) vuoden aikana neuvotellut itsellesi parempaa palkkaa?	<input type="checkbox"/> Kyllä <input type="checkbox"/> En
Oletko onnistunut?	<input type="checkbox"/> Kyllä <input type="checkbox"/> En
Koetko, että sinua on syrjitty palkkauksessasi viimeisen kahden vuoden aikana?	<input type="checkbox"/> Kyllä <input type="checkbox"/> En
Oletko kokenut syyllisyyttä liian suuresta palkastasi?	<input type="checkbox"/> Kyllä <input type="checkbox"/> Ei

Myyntiedustajien palkka- ja palkitsemiskysely

Käsissäsi on kysely, jolla selvitetään myyntiedustajien mielipiteitä koskien heidän palkitsemista ja palkitsemisen motivointia.

Toivon, että käyttäisitte hetken aikaanne ja osallistuisitte tutkimukseeni.

Tämä on tärkeää, että saisin tutkimukseni valmiiksi ja siten voisitte myös **vaikuttaa omaan palkitsemiseenne**.

Vastaaminen on helppoa. Ruksaatte vain omaa mielipidettänne parhaiten kuvaavan vaihtoehdon ja yhdessä osiossa laitate väittämät oman mielipiteenne mukaiseen tärkeysjärjestykseen. Vastaamiseen menee aikaa noin 5-10 minuuttia. Lopussa voitte antaa vapaamuotoista palautetta koskien palkitsemistanne.

Tutkimukseen on poimittu myyntiedustajia useista eri yrityksistä.

Jos tunnette, että teillä ei ole mielipidettä tai ette muuten halua vastata johonkin kysymykseen voitte jättää kohdan tyhjäksi, mutta toivon, että vastaisitte jokaiseen kohtaan. Tällöin tutkimustuloksista saataisiin mahdollisimman luotettavia.

Luottamuksellisuus

Kaikki tutkimukseen liittyvät tiedot käsitellän nimettömästi. Tulokset esitetään taulukoina, joista yksittäisiä vastauksia ei voida erottaa eikä kenenkään henkilöllisyyttä tunnistaa. Avoimen kysymyksen vastauksista voidaan poimia yksittäisiä kommentteja. Työpaikkasi ei myöskään käy ilmi mistään.

Tutkimustulokset ovat nähtävillä valmiissa työssä.

Lomakkeen palauttaminen

Kysely suljetaan kirjekuoreen, jonka tulen henkilökohtaisesti keräämään noin viikon päästä.

Tutkimuksen tekijä

Olen Keravan Laurean liiketaloudenopiskelija ja teen opinnäytetyötä kyseisestä aiheesta. Olen suuntautunut henkilöstöhallintaan. Tavoitteeni on saada tämä opinnäytetyö valmiiksi keväällä ja valmistua kesään 2010 mennessä.

Lisätietoja saa minulta sähköpostitse
Henri.mattila@laurea.fi

Arvokkaasta tutkimusavustasi kiittäen:

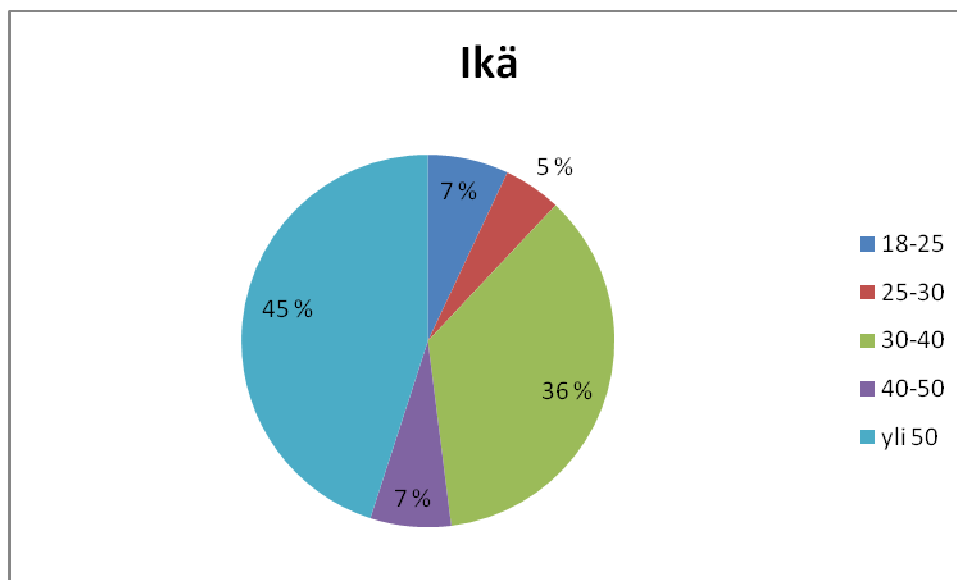
Henri Mattila
opiskelija
Kerava, Laurea

Kyselyn tulokset:

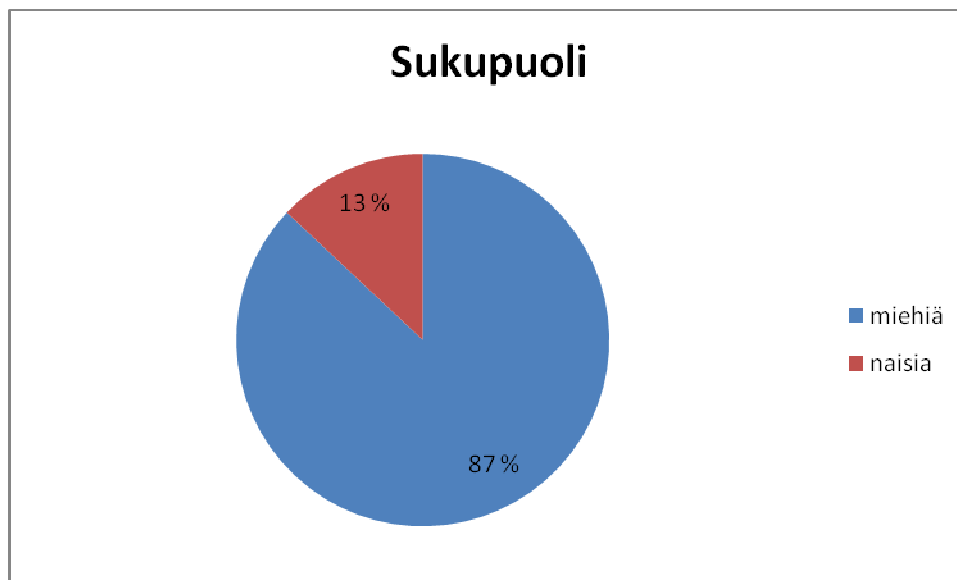
Tulokset ilmoitettuna prosentteina

Vastaajia oli yhteensä 60

Ikäjakauma

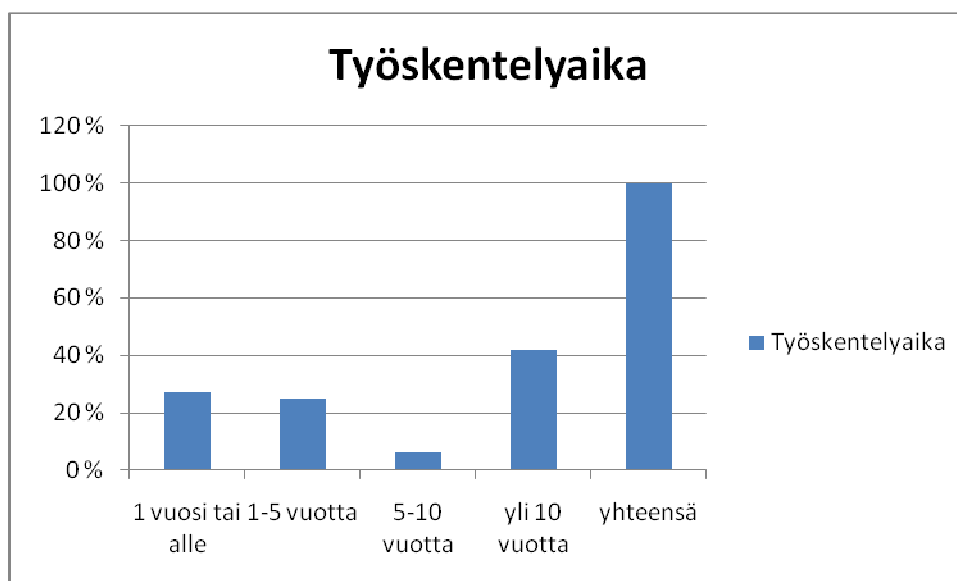


Sukupuolijakauma

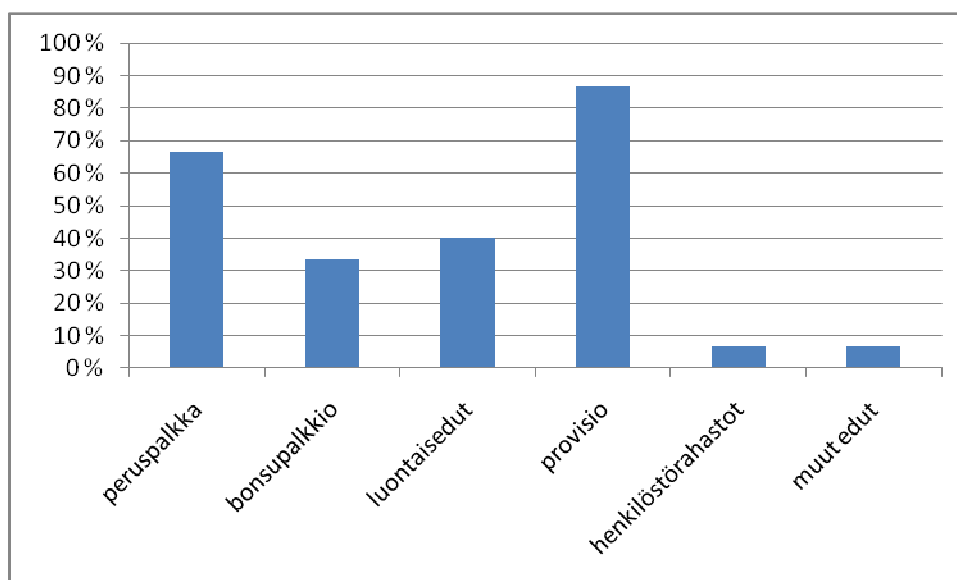


Koulutus: Merkantti, merkonomi/ terveydenhuoltoalan koulutus, 2 markkinoinnin yo-merkonomia, kokki, tarjoilija, hotellivirkailija, opistotaso, 2 ylioppilasta

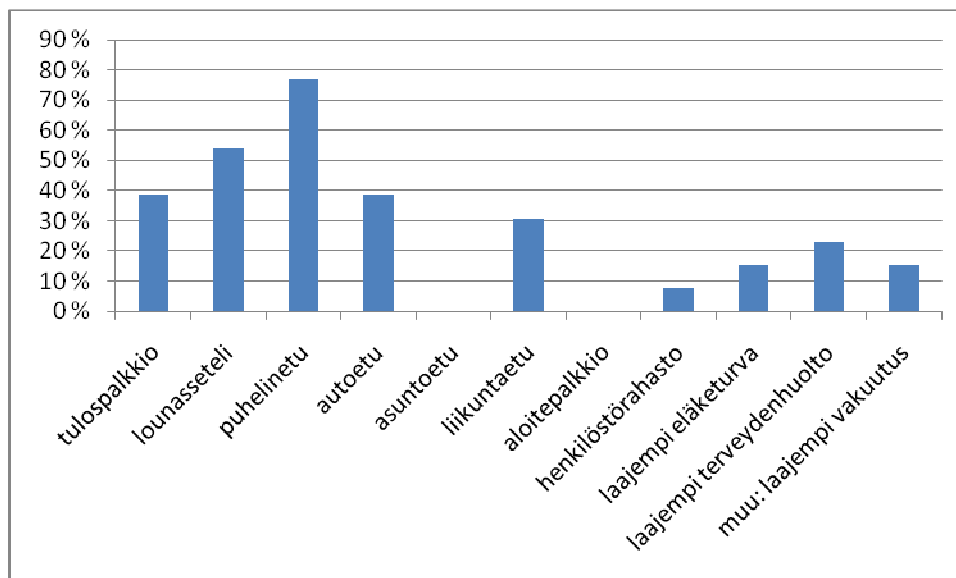
Työskentelyaika



Edustajien palkka koostuu



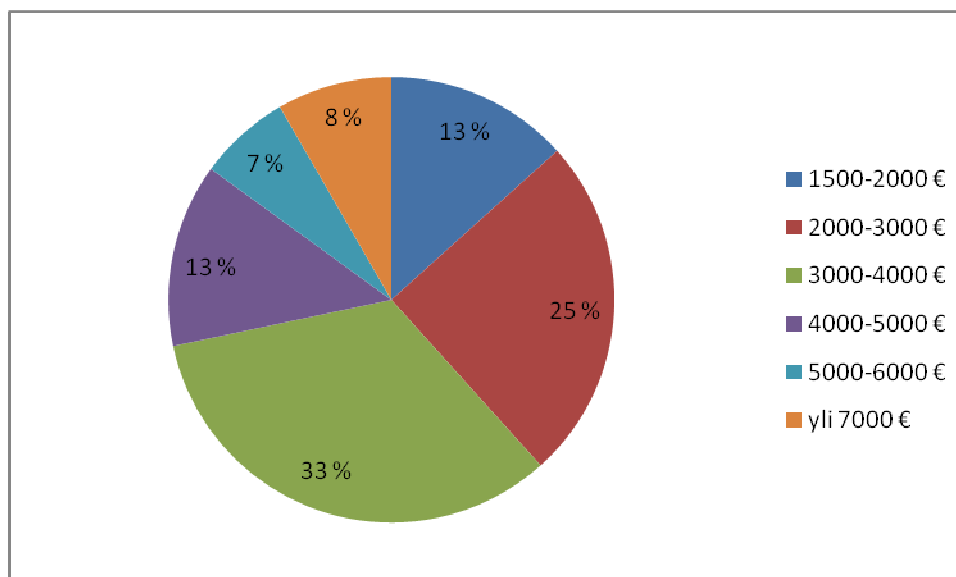
Eri palkitsemistapoja, joita edustajat ovat saaneet työstään



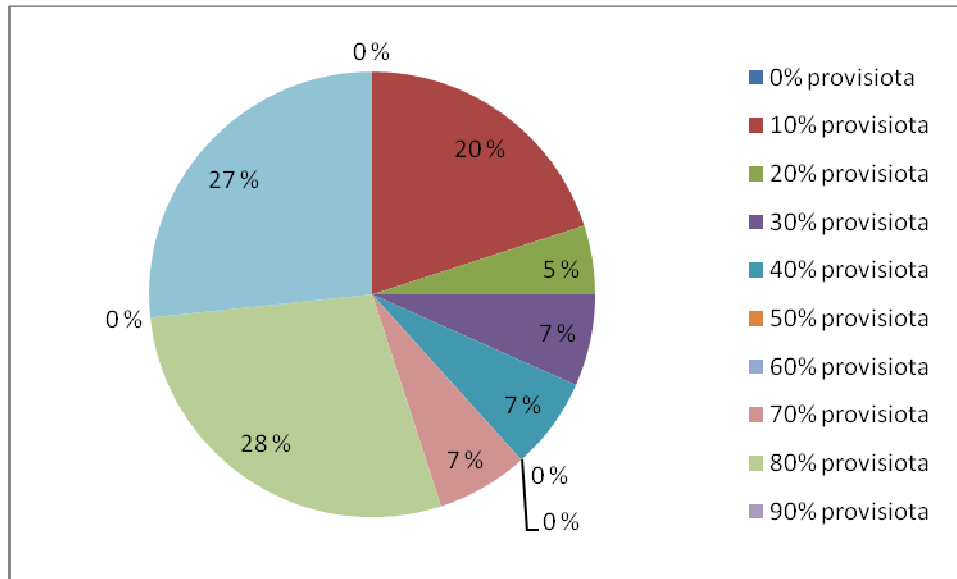
Muita palkitsemistapoja, joita edustajat toivoisivat saavansa tulevaisuudessa:

kampanjoista paremmat provisiot, liikunta & kulttuuriseteli, kilpailupalkinnot, kannustaminen, tsemppaaminen ja hyvä fiilis yhteistyöstä, projektikohtaiset lisäprovisiot, tulospalkkio, tavoitebonus, eläkeurva

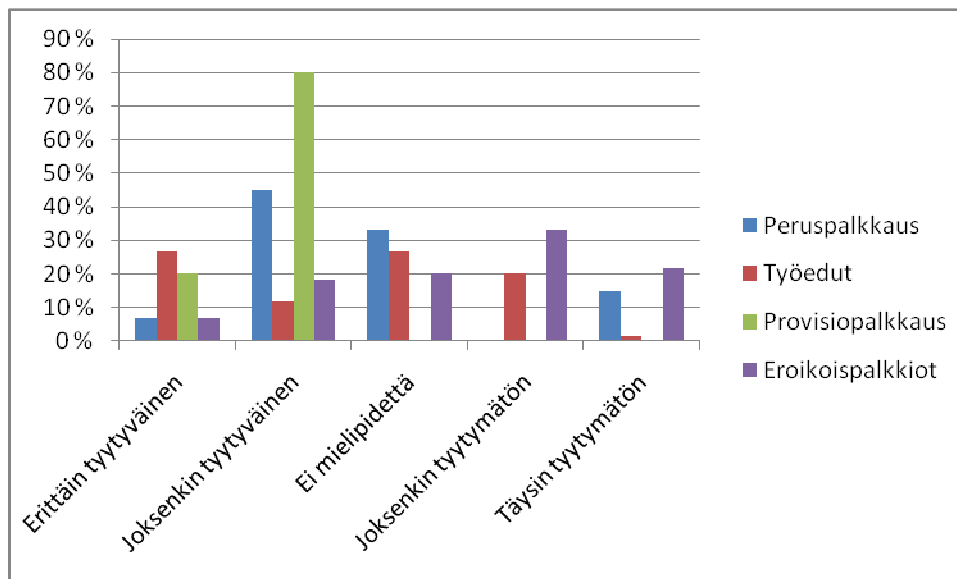
Edustajien keskimääräinen palkka kuukaudessa



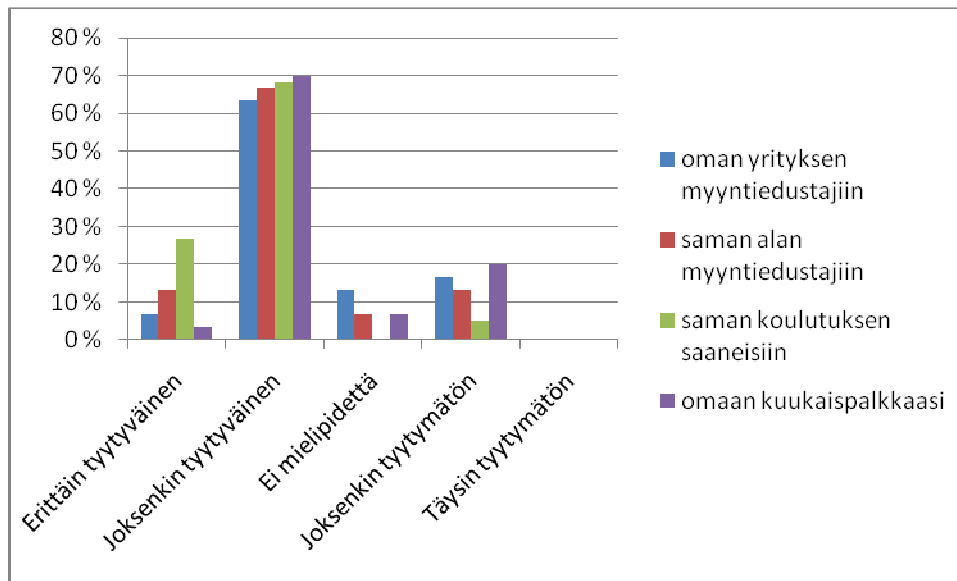
Provision osuus palkasta



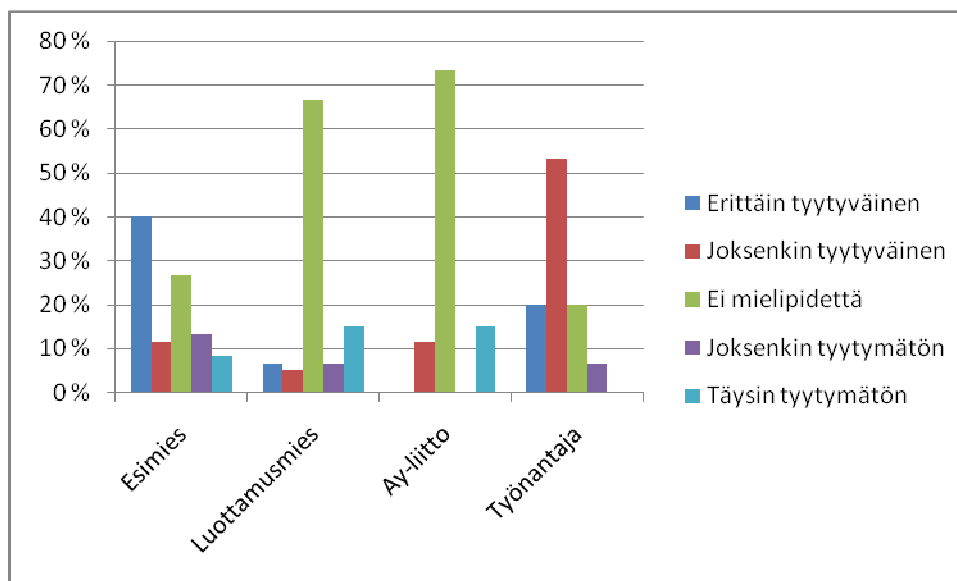
Myyntiedustajien tyytyväisyys eri palkitsemistapoihin omalla työpaikallaan



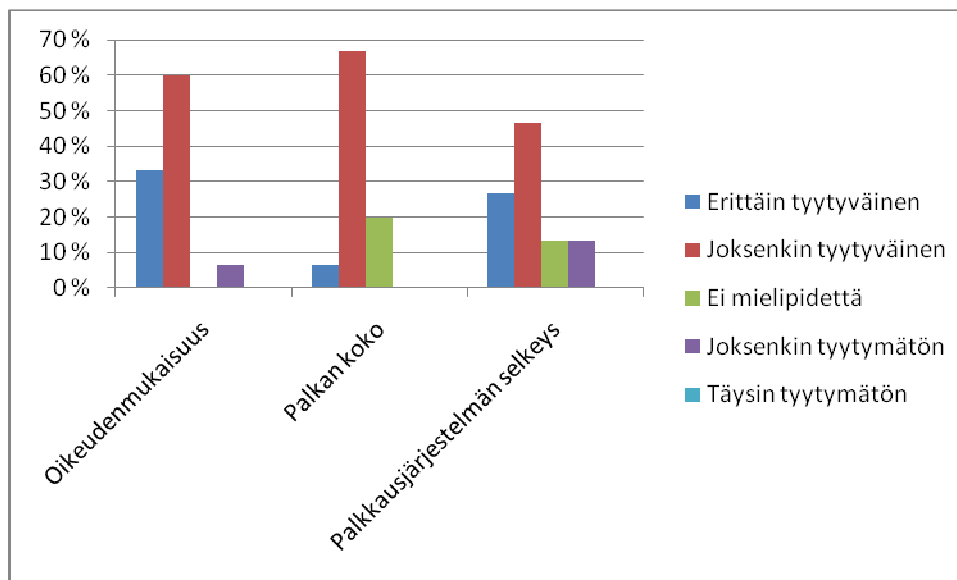
Myyntiedustajien tyytyväisyys omaan palkkatasoonsa



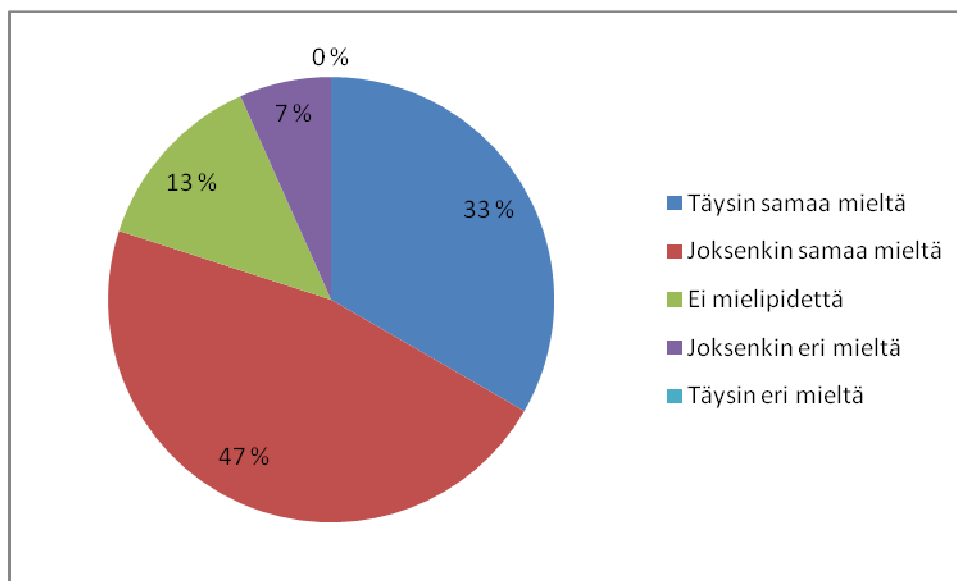
Myyntiedustajien tyytyväisyys eri tahojen toimintaan palkka-asioiden hoidossa



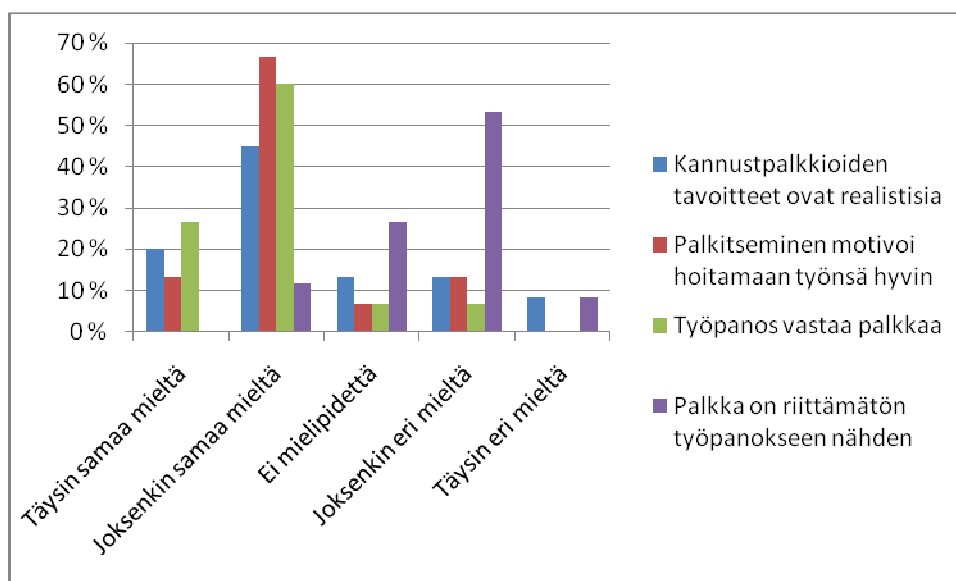
Myyntiedustajien tyytyväisyys palkitsemiseen yleensä



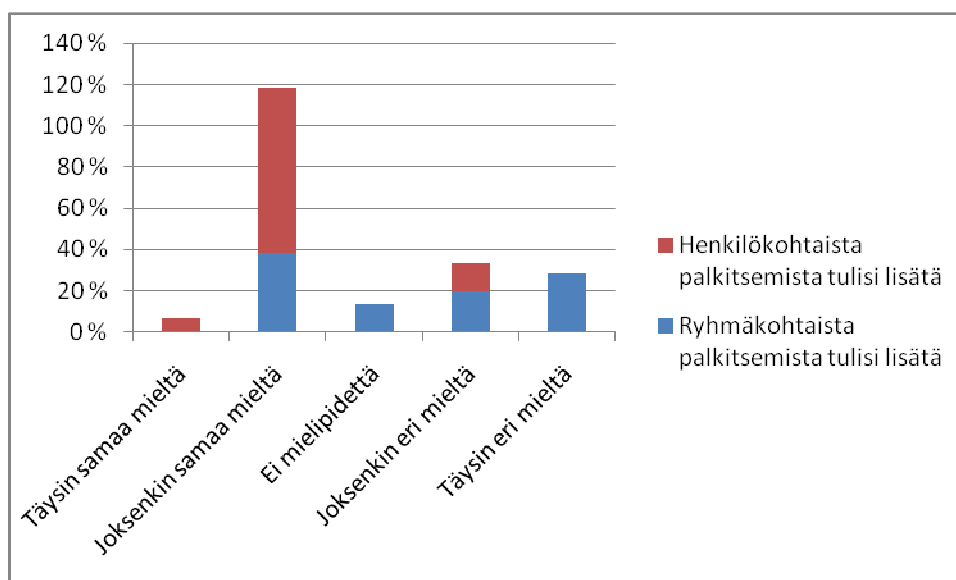
Tunteeko myyntiedustajat kannustuspalkkauksen määräytymisen perusteet



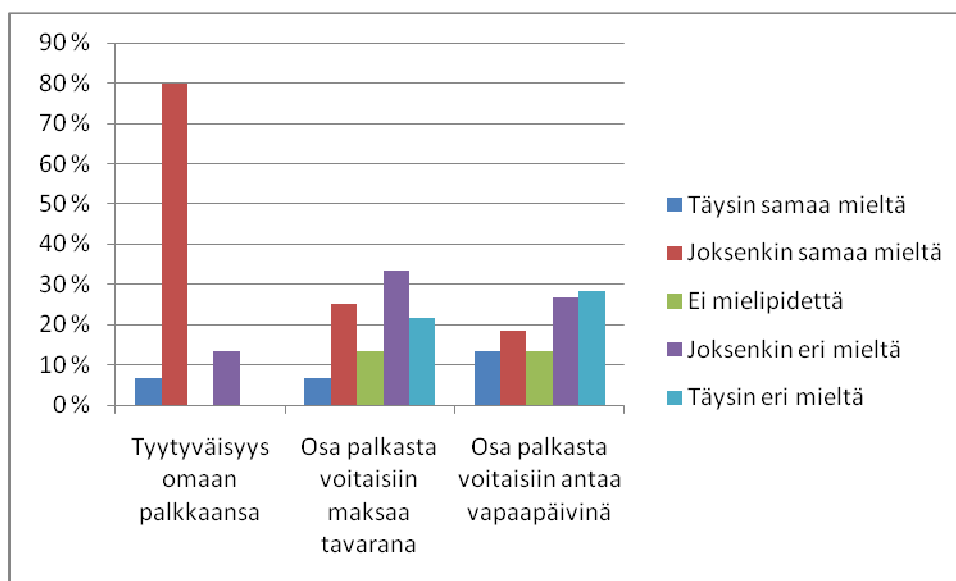
Palkitsemisen motivointi



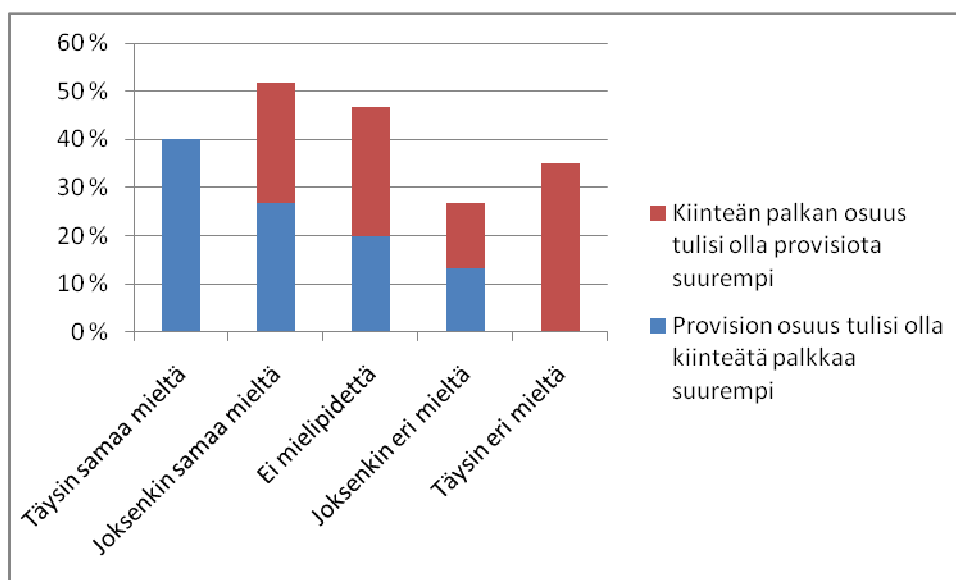
Henkilökohtaisen ja ryhmäkohtaisen palkitsemisen määrä



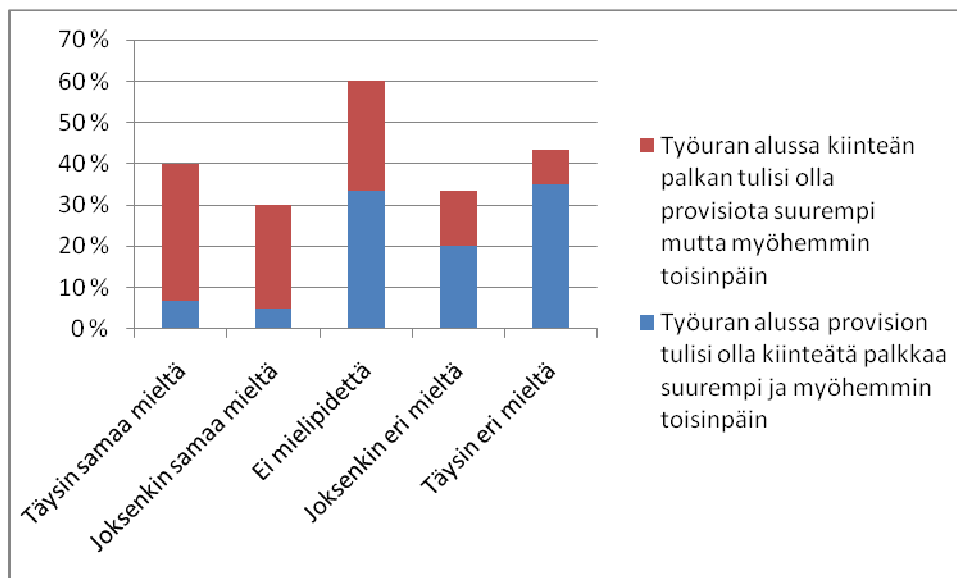
Myyntiedustajien mielipide omasta palkasta ja vaihtoehtoisista palkitsemistavoista



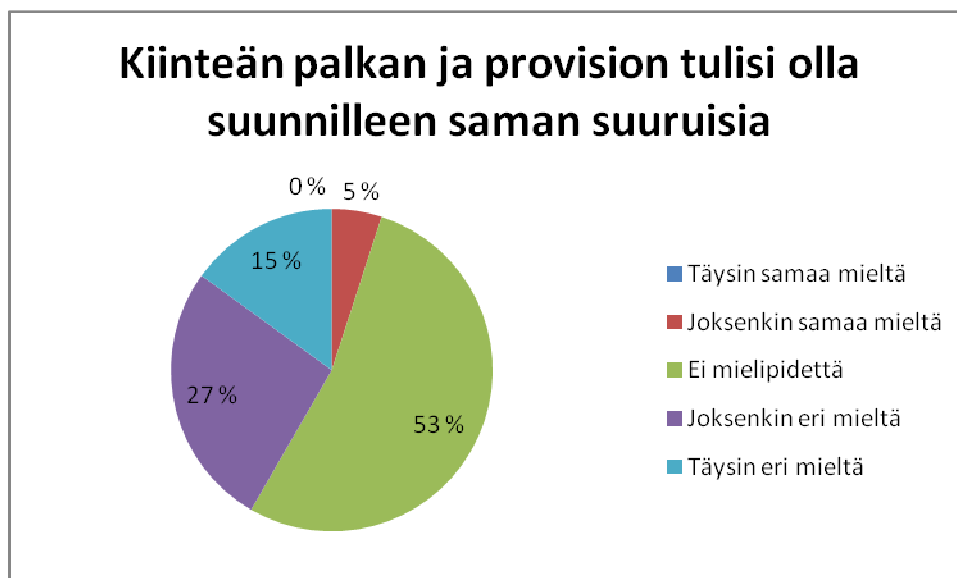
Tulisiko provision osuus olla kiinteätä palkkaa isompi vai pienempi



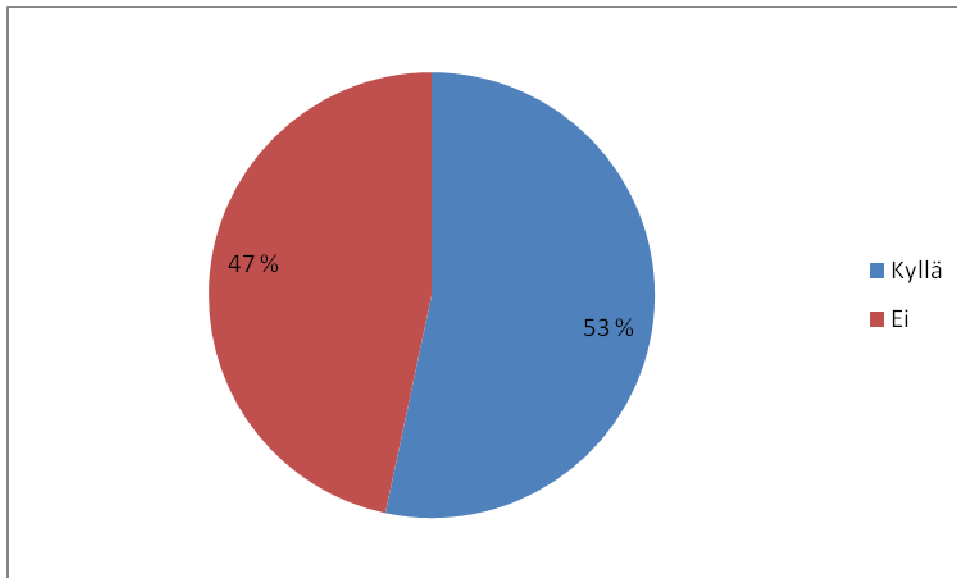
Tulisiko provision olla suurempi työuran alussa vai lopussa



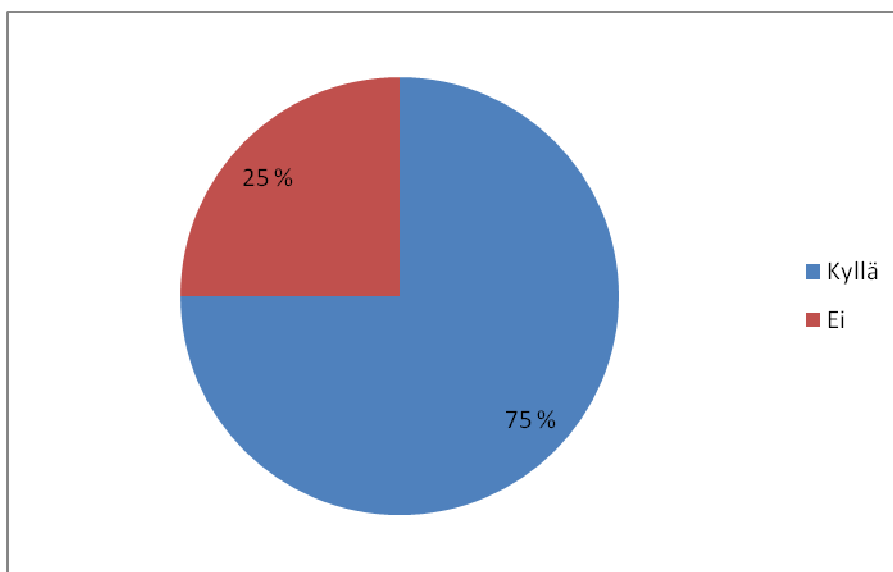
Tulisiko provision ja peruspalkan olla suunnilleen saman suuruisia



Parempaa palkkaa itselleen viimeisen kahden vuoden aikana neuvotelleet



Neuvotteluissa onnistuneet (N=32)



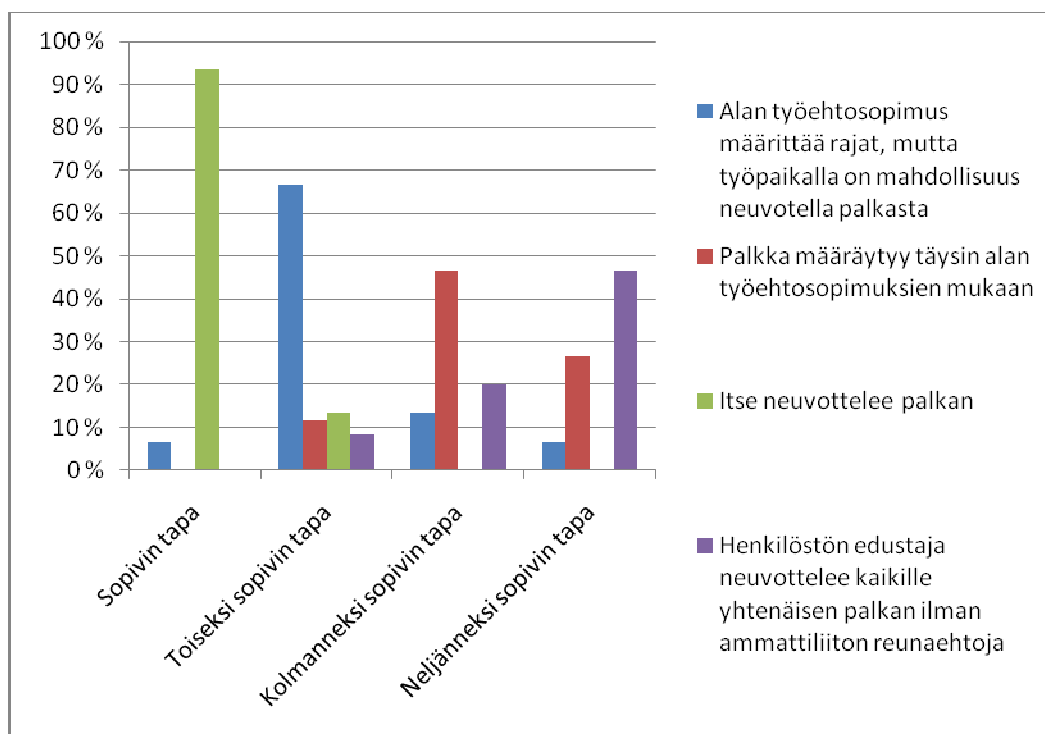
Palkka-asioissa syrjimistä kokeneet



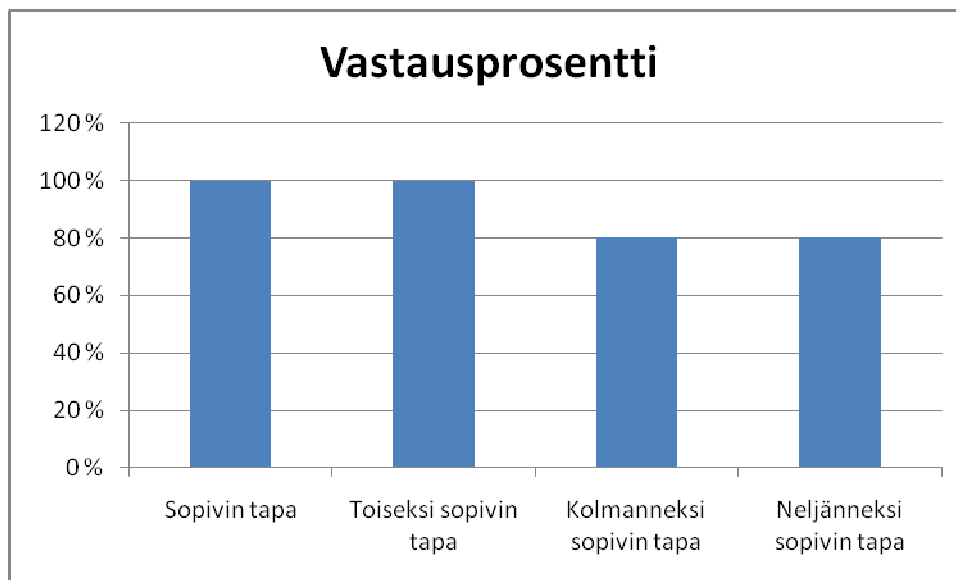
Liian suuresta palkasta syyllisyyttä kokeneet



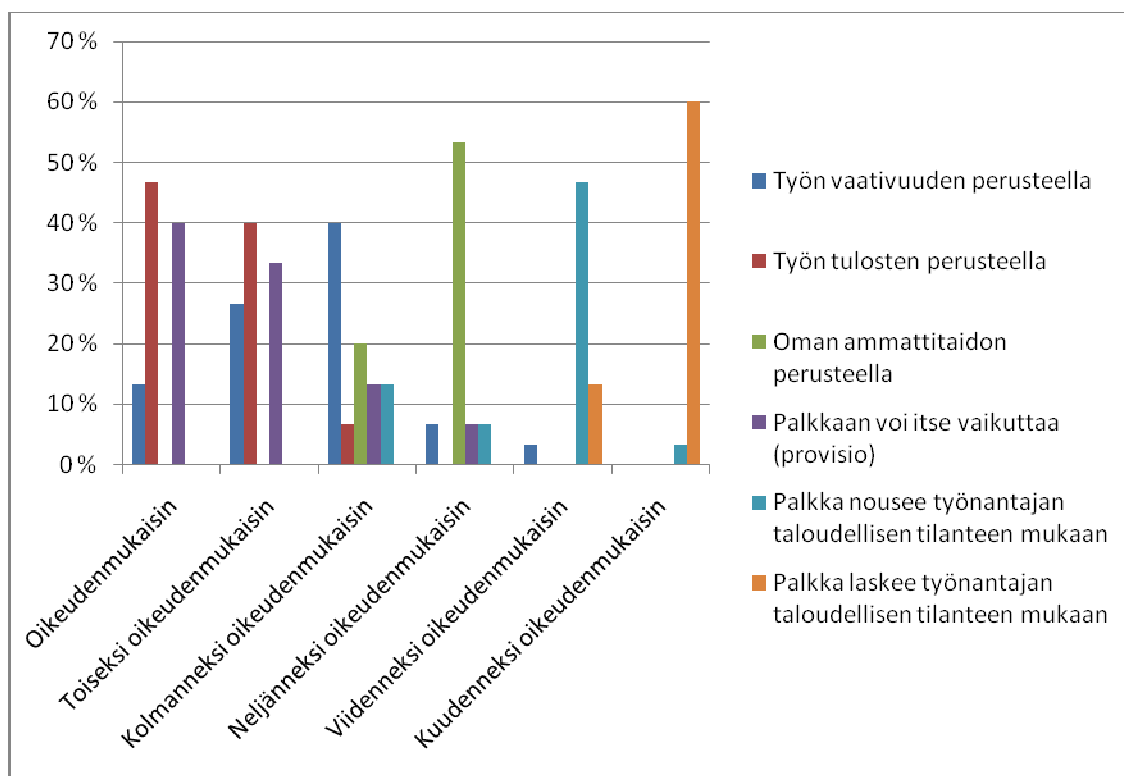
Sopivin tapa palkan määrittämiseksi



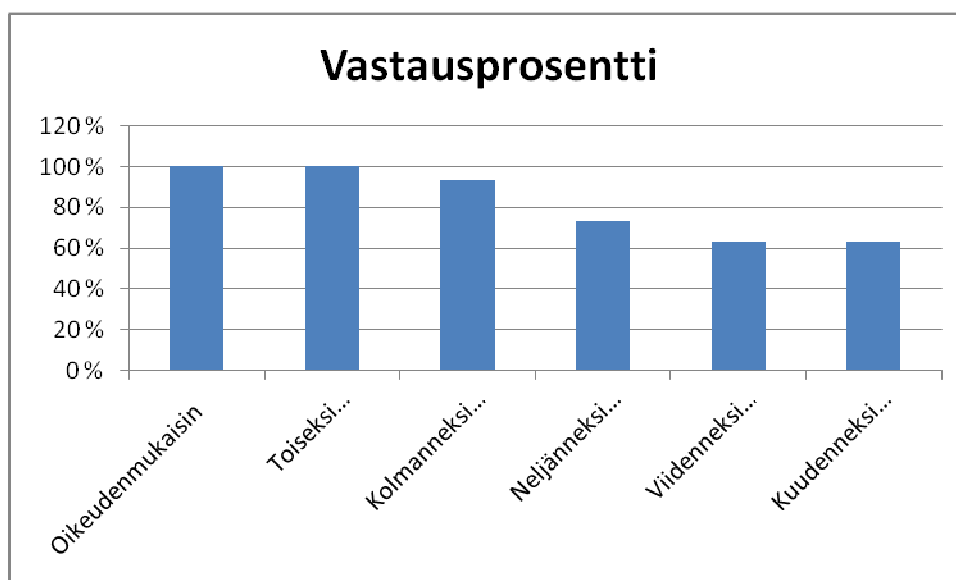
Vastausprosentti edelliseen



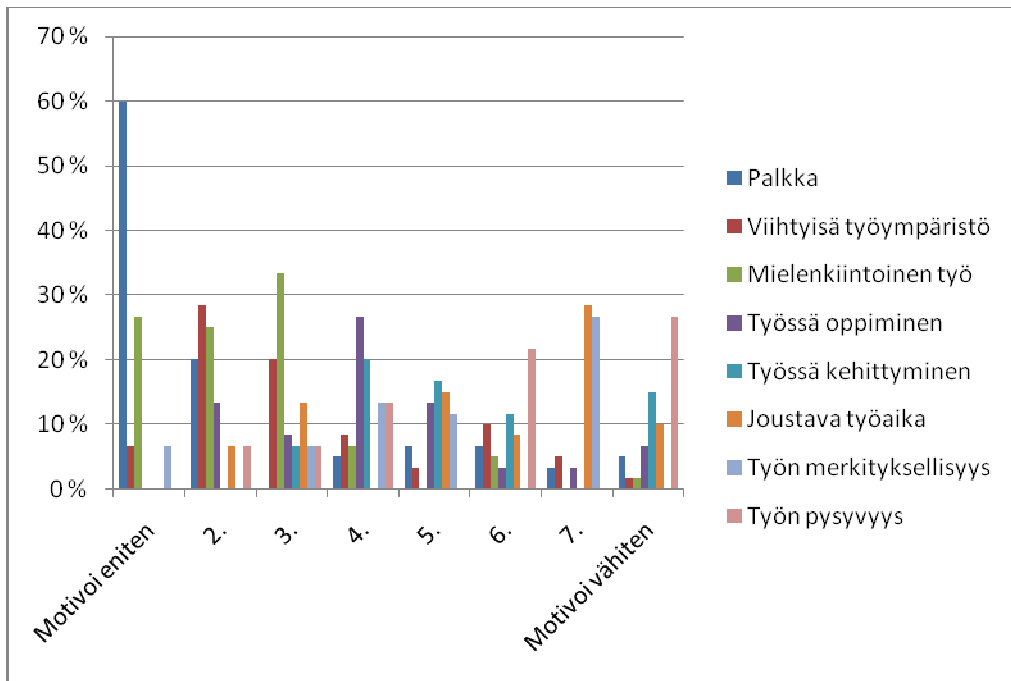
Palkan tulisi oikeudenmukaisesti määräytyä



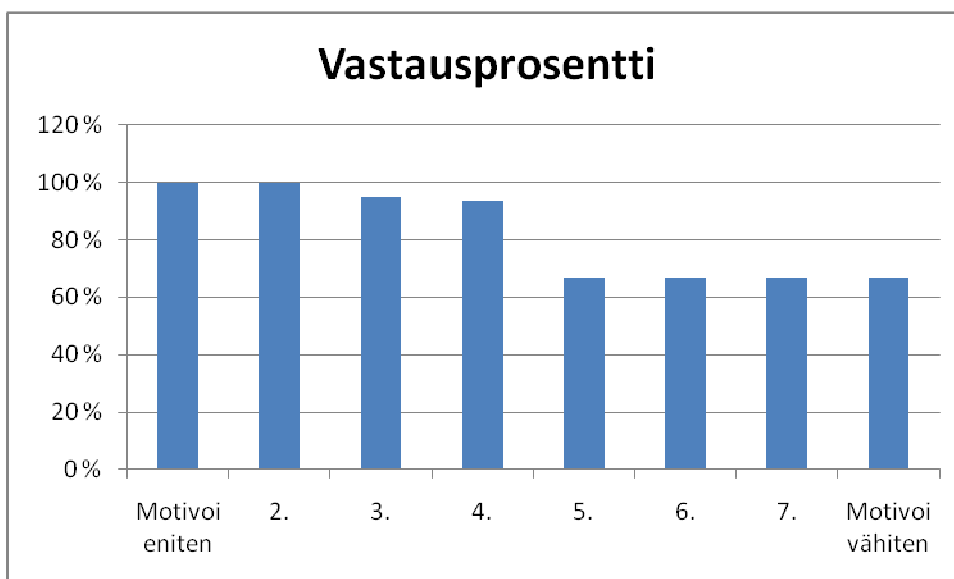
Vastausprosentti edelliseen



Työssä parhaiten motivoivat tekijät



Vastausprosentti edelliseen



Vapaamuotoiset kommentit palkitsemisesta:

Provisiopalkkauksen palkankorotus on myynnistä riippuvainen, Kaikki on mahdollista, tai mikään ei aseta rajoja. Provisiot tietyissä tuotteissa voisivat olla isommat. Jatkuva takuupalkka taustalla antaa turvan, jos sairastuu tms. eikä kykene hetkellisesti tekemään töitä. palkkani on muuttunut uuden työnantajan myötä. Aikaisemmassa työpaikassa provisioitten osuus oli 65 % ja kiinteän palkan 35 %. Se toimi siinä toimenkuvassa hyvin. Työpaikan ja työtehtävän muutoksen myötä palkkani on kiinteä, mikä on välttämätön tämänhetkisen työtehtävän kannalta.