

Jarkko Huttunen

ESIMIESTYÖN VAIKUTUS HENKILÖSTÖN TYÖMOTIVAATIOON



Tradenomi

Kevät 2017



KAJAANIN
AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

TIIVISTELMÄ

Tekijä(t): Huttunen Jarkko

Työn nimi: Esimiestyön vaikutus henkilöstön työmotivaatioon

Tutkintonimike: Tradenomi

Asiasanat: motivaatio, työmotivaatio, esimiestyö, motivointi

Tämän opinnäytetyön aiheena on esimiestyön vaikutus henkilöstön työmotivaatioon. Motivoitunut henkilöstö on yksi yrityksen menestystekijöistä. Yrityksen menestykseen vaikuttaa suuresti henkilöstön työpanos johon motivaatio tärkeänä osana kuuluu. Esimiehellä on tärkeä osa henkilöstön motivoinnissa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on saada selville henkilöstön motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ja keinoja esimiehelle vaikuttaa henkilöstön työmotivaatioon.

Tämän työn toimeksiantajayrityksen henkilöstön keskeisimpiä työtehtäviä on myyntityö. Myyntityö vaatii hyvän työmotivaation, jotta hyviin tuloksiin ja myyntitavoitteisiin päästäisiin. Esimies on vastuussa myyntituloksista, joten motivointikeinojen selvittäminen hyödyttää häntä, henkilöstöä ja koko organisaatiota.

Työn teoreettinen viitekehys tarkasteli työmotivaatiota ja esimiehen vaikutusta työmotivaatioon. Teoriaosuuden lähdemateriaali pohjautuu alan kirjallisuuteen sekä elektronisiin aineistoihin.

Työn empiirinen osuus koostuu Yritys X:n lisälmen myyntijoukkueelle tehdystä kyselystä. Tutkimuksessa selvitettiin henkilöstön työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä ja esimiestyöskentelyn laatua lisälmen myyntijoukkueessa.

Tutkimuksen perusteella kehityskohteiksi nousi palaute ja työnkierto.

ABSTRACT

Author(s): Huttunen Jarkko

Title of the Publicat: Impact of Leadership on Work Motivation of Staff

Degree Title: Bachelor of Business Administration, Business Administration

Keywords: motivation, leadership, coaching

The subject of this thesis is the impact of leadership on the work motivation of staff. Motivated staff is one of the company's success factors. The company's success is greatly affected by the contribution of personnel, motivation being an integral part of it. The supervisor has an important part as a staff motivator. The aim of this study is to find the factors affecting staff motivation, and ways for the supervisor to affect staff motivation.

The most important skill for the client company's personnel is salesmanship. A sales person requires good motivation in order to achieve good results and sales targets. The supervisor is responsible for the sales results, so finding ways to motivate the subordinates will benefit him, the personnel and the entire organization. The theoretical framework discusses job motivation in general, as well as how the superior can affect motivation. The source material is based on literature and electronic resources.

The empirical part consists of a survey made for Company X's Iisalmi sales team. The study examined factors affecting staff motivation and the quality of managerial work.

Based on the research the development targets found were how to give feedback and job rotation.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 TYÖMOTIVAATIO	2
2.1 Motivaatio	2
2.2 Motivaatioteoriat	3
2.2.1 Tarveteoria	3
2.2.2 Kannusteteoria	4
2.2.3 Odotusarvoteoria.....	6
2.3 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	6
3 ESIMIESTYÖN VAIKUTUS TYÖMOTIVAATIOON	9
3.1 Esimiestyö ja työmotivaatio	9
3.2 Motivoinnin keinot esimiestyössä	10
3.2.1 Palkitseminen.....	11
3.2.2 Työn muotoilu.....	13
3.2.3 Palaute ja viestintä.....	14
3.2.4 Osaamisen kehittäminen.....	15
4 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY	16
5 TUTKIMUS	17
5.1 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen luotettavuus.....	17
5.2 Tutkimuksen toteutus	18
6 TUTKIMUSTULOKSET	20
7 POHDINTA	21
LÄHTEET	24
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on esimiestyön vaikutus henkilöstön työmotivaatioon. Motivoitunut henkilöstö on yksi yrityksen menestystekijöistä. Yrityksen menestykseen vaikuttaa suuresti henkilöstön työpanos johon motivaatio tärkeänä osana kuuluu. Esimiehellä on tärkeä osa henkilöstön motivoinnissa. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää henkilöstön motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ja tavoitteena on löytää keinoja esimiehelle vaikuttaa henkilöstön työmotivaatioon. Tutkimusongelmana oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat työmotivaation syntyyn.

Tämän työn toimeksiantajayrityksen henkilöstön keskeisimpiä työtehtäviä on myyntityö. Myyntityö vaatii hyvän työmotivaation, jotta hyviin tuloksiin ja myyntitavoitteisiin päästäisiin. Esimies on vastuussa myyntituloksista, joten motivointikeinojen selvittäminen hyödyttää häntä, henkilöstöä ja koko organisaatiota.

Työ on rajattu käsittelemään motivaatiota ja esimiestyötä. Työssä yritetään löytää kehityskeinoja sisäisen motivaation kautta eikä niinkään ulkoisen motivaation.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä. Näin ollen saatiin kyselystä numeerista tietoa. Työssä on käytetty myös kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää kuukausipalaverin yhteydessä.

Opinnäytetyön rakenne koostuu kahdesta osiosta: teoreettisesta viitekehuksesta ja empiriaosasta. Empiriaosuutta varten on selvitetty teoriaosiossa, miten työmotivaatio ja esimiestyö vaikuttavat siihen.

Teoriataustana käytettiin tunnettujen tekijöiden teoksia. Lähdekirjallisuudeksi yritettiin valita mahdollisimman uusia teoksia, jotta saataisiin ajankohtaista tietoa. Lähdeaineiston muutamat vanhemmat viittaukset tehtiin sen vuoksi, että niiden tekijät ovat tunnettuja ja arvostettuja alan asiantuntijoita.

2 TYÖMOTIVAATIO

Motivaatio saa aikaan tavoitteisiin kohdistuvaa käyttäytymistä. Motivaation määrällä on vaikutusta siihen, miten innokkaasti henkilö käyttää voimavarojaan tavoitteidensa saavuttamiseen. Menestyksellisen liiketoiminnan näkökulmasta on erittäin tärkeää saada henkilöstö motivoitumaan ja kiinnostumaan liiketoiminnallisista tavoitteista, sillä motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät yltyvät parempiin suorituksiin. (Hyppänen 2007, 128.)

2.1 Motivaatio

Motivaatio on johdettu latinalaisesta sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista (Peltonen & Ruohotie 1992, 16). Motivaatio on ihmisen sisäinen voima, joka suuntaa ja virittää toiminnan (Viitala 2013, 16). Motivaatio selittää, miksi ihminen toimii tietyllä tavalla. Moni ihmettelee, mistä huippu-urheilijat saavat innostuksensa hiihtää raskaita lenkkejä tai juosta pallon perässä vuodesta toiseen. Lääkärit yrittävät saada potilaansa lopettamaan tupakoinnin ja pyrkivät edistämään terveellisiä elämäntapoja. Työnantajat miettivät, miten saisivat esimiehet ja työntekijät sitoutumaan työhönsä paremmin. Kaikessa tässä on kyse motivaatiosta. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 11.)

Meillä kaikilla on käsityksemme motivaatiosta: mitä se on ja miten siihen voi vaikuttaa. Monet urheiluvalmentajat käyvät kertomassa työorganisaatioille, miten he ovat saaneet joukkueensa syytymään hyviin suorituksiin. Käytännön kokemukset ovatkin tärkeitä, mutta motivaatiokäsitteen tarkastelu on huomattavasti haastavampaa. Motivaatiota on kuitenkin tarkasteltava teoreettisesti, jotta voisimme löytää lainalaisuuksia, jotka selittävät ihmisen toimintaa. (Liukkonen ym. 2006, 11.)

Ihmisellä on aina pyrkimys etsiä kaikelle tekemiselleen selityksiä ja merkityksiä. Jos ihminen ei koe tehtävänsä mielekkääksi, ei hän myöskään motivoitu. Ihminen kokee työnsä mielekkääksi ja viihtyisäksi, jos työ on riittävän haastavaa, siinä on saavutettavissa olevat, hyväksytyt tavoitteet, työstä saa palkkioita ja

työympäristöön voi olla tyytyväinen. Tällainen työ motivoi ihmistä onnistumaan ja pyrkimään hyvään suoritukseen. Motivaatiota pidetäänkin avainsanana yritysten pyrkiessä kehittämään työsuorituksia. On huomattu, että pelkästään työntekijän taidot ja kyvyt eivät riitä tuottamaan laadukasta tulosta, jos tahtoa siihen ei ole. Myös kehittymiseen ja uuden oppimiseen tarvitaan tunne siitä, että työ on mielekästä ja tärkeää. Työn tulisikin palkita työntekijää myös sisäisesti. Yrityksissä on jo vuosikymmenien ajan kannettu huolta esimiesten motivointitaidoista, jotta työntekijät saataisiin motivoitua paremmin työhönsä. Kaikkien yritysten toive on motivoitunut henkilöstö. (Viitala 2013, 16.)

2.2 Motivaatioteoriat

Motivaatioteorioiden perusidea on, että ihmiset etsivät organisaatioista mahdollisuuksia tyydyttää tarpeitaan. Kun he ovat tyydyttäneet sen hetkiset tarpeensa, he omaksuvat niiden tilalle uusia tarpeita. He reagoivat kielteisesti organisaationsa pyrkimyksiin, jos organisaatio ei pysty tyydyttämään heidän tarpeitaan. (Harisalo 2010, 100-101.)

2.2.1 Tarveteoria

Maslow´n (1954) tarvehierarkia on kuuluisin tarveteoria. Maslow´n teorian mukaan inhimilliset tarpeet muodostavat pyramidimaisen rakenteen, jossa tietyt, perustavaa laatua olevat tarpeet ovat alinna. Kun ne ovat tyydytetty, ihminen korvaa ne uusilla tarpeilla. Maslow´n tarvehierarkia koostuu viidestä tasosta:

- Fysiologiset tarpeet (nälkä, jano, asunto jne.)
- Turvallisuuden tarpeet (fyysiset ja henkiset suojat)
- Sosiaaliset tarpeet (kiintymys, yhdessäolo, hyväksyntä, ystävyys)
- Arvostuksen tarpeet (itsekunnioitus, autonomia, huomio, tunnustukset)
- Itsensä toteuttamisen tarpeet (mahdollisuus kasvaa ja kehittyä, työn ilo)

Nämä tasot on esitetty alla olevassa kuviossa (Kuva 1). Maslow jakoi tarpeet alemman ja ylemmän tason tarpeisiin. Alemman tason tarpeisiin kuuluvat fysiologiset tarpeet turvallisuuden tarpeet. Ylemmän tason tarpeisiin kuuluvat sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Hänen mielestään organisaation on ensiksi huolehdittava hierarkkisesti alemman tason tarpeista ja edettävä vasta sitten ylöspäin tarpeiden hierarkiassa. Motivaatio syntyy siitä, että organisaatio on onnistunut tyydyttämään ihmisen tarpeet asiallisesti. Maslow´n mielestä ihmiset ovat sitä motivoituneempia mitä korkeammalla he ovat tarpeiden hierarkiassa. (Harisalo 2010, 101–102.)



Kuva 1. Maslow´n tarvehierarkia (Moisalo 2011, 337)

2.2.2 Kannusteteoria

Kannuste määritellään työntekijän **ulkopuolella** esiintyväksi ärsykkeeksi, jonka tarkoituksena on saada hänessä aikaan tavoitteiden suuntaista käyttäytymistä. Se, miten kannusteet tehoavat ja vaikuttavat suoritukseen, riippuu yksilön tarpeista ja tavasta, jolla kannusteita tarjotaan. Kannusteet voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään: taloudelliset ja fyysisen ympäristön kannusteet, vuorovaikutuskannusteet ja tehtäväkannusteet. Ihmiset tyydyttävät kannustusten

avulla tarpeitaan. Toimeentulotarpeet tyydytetään taloudellisten ja fyysisen ympäristön kannusteiden avulla. Liittymistarpeet tyydytetään vuorovaikutuksella muiden ihmisten kanssa. Kasvutarpeet tyydytetään mielenkiintoisilla ja haasteellisilla tehtävillä. (Peltonen & Ruohotie 1992, 58.)

Herzberg erittelee kaksifaktoriteoriassaan (1966) ne tarpeet, jotka voidaan tyydyttää hyvällä työsuorituksella. Hän luo myös sovellusmallin, työnrikastamisen, joka auttaa soveltamaan teoriaa työhön ja parantamaan motivoitumisen edellytyksiä. Kaksifaktoriteoria määrittelee kaksi työn peruselollisuutta:

1. Työn ulkoiset olosuhteet – hygieniehtekijät

Työn ulkoiisiin olosuhteisiin kuuluvat esimies-alaisuus, status, menettelytavat ja hallinto, työyhteisön ilmapiiri, palkkausjärjestelmä, työpaikan varmuus, siisteys ja turvallisuus sekä työpaikan ihmissuhteet. Näitä asioita kutsutaan hygieniehtekijöiksi, koska ne eivät sinänsä aiheuta hyvää työsuoritusta, vaikka aiheuttavatkin tyytymättömyyttä silloin kun ne ovat huonolla tasolla. Hygieniehtekijät poistavat pikemminkin työsuorituksen esteitä ja tyytymättömyyttä eivätkä niinkään motivoi työsuoritukseen. Hygieniehtekijöitä ei voi ohittaa. Huonosti hoidettuina ne hirtävät työyhteisöä paljonkin, mutta hyvin hoidettuina niitä kukaan tuskin huomaa.

2. Työ itse – motivaatiotekijät

Työn sisältöön liittyviä tekijöitä nimitetään tehtävätekijöiksi, jotka tuottavat motivaation. Näitä ovat työn sisältö, työssä koetut saavutukset, kokemus vastuusta, saatu tunnustus, tunne oppimisesta ja kasvamisesta sekä etenemisen mahdollisuudet uralla. Niiden varassa ihminen voi kokea saavuttamisen riemua, innostavaa haastetta, onnistumista ja tyydytystä sekä saamaansa kiitosta ja arvostusta. Työ parhaillaan mahdollistaa työntekijän kehityksen ja sisäisen kasvun. Motivaatio tekijät ratkaisevat sen, että pyrkiikö työntekijä työssään hyvään työsuoritukseen. Niiden motivaatiotekijöiden puuttuminen työstä tuottaa vain mekaanista suoritusta. Jos työ on sisällöllisesti köyhää ja rutiininomaista, ylemmän tason tarpeet tyydytetään jossain muualla, luultavasti työn ulkopuolella. (Viitala 2004, 156-157.)

2.2.3 Odotusarvoteoria

Vroomin odotusarvoteorian (1964) mukaan ihminen pyrkii aina toiminnassaan minimoimaan harmia ja tuskaa sekä maksimoimaan hyötyä ja nautintoa. Teorian mukaan ihminen lisää työtahtiaan, jos hän uskoo pystyvänsä ponnistuksia lisäämällä vaikuttaa suorituksen kasvuun. Myös palkkio vaikuttaa haluun lisätä ponnistelua. Jos on odotettavissa ihmiselle houkuttelevia ja merkityksellisiä lisäpalkkioita tai kannustimia, hän pyrkii nostamaan suoritustaan. Näin ollen ihmisen motivaatioon vaikuttavat hänen käsityksensä ponnistusten ja suoritusten välisestä vaikutussuhteesta, uskomuksensa parantuneiden suoritusten tuottamista palkkioista ja näiden palkkioiden arvo hänelle. Tutkimusten mukaan työmotivaatio on korkeimmillaan silloin, kun työ on sopivan haastavaa tai siinä on sekä epäonnistumisen että onnistumisen mahdollisuus. Jos työ on liian helppoa tai liian haastavaa, se heikentää työmotivaatiota. (Viitala 2004, 158.)

Teoriaan liittyy motivaatiomalli ns. odotus-valenssimalli, jota kutsutaan myös motivaation kognitiiviseksi teoriaksi. Siinä ihmistä tarkastellaan ajattelevana, järkevänä olentona, jolla on omat uskomuksensa ja odotuksensa tulevista elämän tapahtumista. Suoritukseen organisaatioympäristössä näyttää vaikuttavan ainakin kolmen variaabelin funktio: motivaatiotaso, kyvyt ja luonteenpiirteet sekä roolihavainnot. Teorian mukaan työmotivaatiomallin tulisi pohjautua neljään periaatteeseen: Ihmisillä on mieltymyksiä erilaisten tulosten suhteen, jotka ovat mahdollisesti heidän saavutettavissaan; ihmisillä on odotuksia todennäköisyydestä, jolla heidän toimintansa johtaa aiottuun suoritukseen tai käyttäytymiseen; ihmisillä on odotuksia, jolla tietyt tulokset seuraavat heidän käyttäytymistään; missä tahansa tilanteessa yksilön valitsemissa toimintoja määräävät hänen sen hetken odotukset ja mieltymykset. (Peltonen & Ruohotie 1992, 62-63.)

2.3 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaatioteorioiden mukaan työntekijä motivoituu kokemistaan palkkioista. Palkkiot voivat olla **sisäisiä tuntemuksia tai ulkoisia tuntemuksia**. (Viitala 2013,

17.) Martela & Jarenko (2015) erittelevät sisäistä motivaatiota ja ulkoista motivaatiota taulukossa 1.

Taulukko 1. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio (Martela & Jarenko 2015, 26).

Ulkoinen motivaatio	Sisäinen motivaatio
Lähde	
Ulkoiset palkkiot ja rangaistukset	Sisäinen innostus tekemiseen
Negatiiviselta suojaautuminen	Positiiviseen etsiytyminen
Tuntuu	
Reaktiivista	Proaktiivista
Ihminen työntää itseään kohti	Tekeminen vetää puoleensa
Pelko	Rohkeus
Stressaavaa, ahdistavaa	Innostavaa, iloista
"Keppi ja porkkana"	"Leikki"
Seuraus	
Kaventaa näkökulmaa	Laajentaa näkökulmaa
Näkee uhkia	Näkee mahdollisuuksia
Kuluttavaa	Energisoivaa

Sisäinen motivaatio on kaiken kaikkiaan proaktiivista, se on lähtöisin ihmisen henkilökohtaisista arvostuksen ja kiinnostuksen kohteista (Martela & Jarenko 2015, 26). Sisäiseksi motivaatioksi kutsutaan tilaa, jossa tyydytys saadaan itse työstä ja aikaansaannoksista. Voimakasta sisäistä motivaatiota tunteva ihminen kokee tyytyväisyyttä saavutuksistaan, joihin hän itse on tyytyväinen. Häntä ei

ulkoiset tunnustukset välttämättä kiinnosta. Sisäinen motivaatio liittyy itsensä kehittämisen ja toteuttamisen tarpeisiin. Ihminen etsii oppimismahdollisuuksia, ikään kuin näytön paikkoja omille kyvyilleen. Ne voivat olla mitä toimintaa tai tilanteita tahansa. Siinä missä sisäinen motivaatio saa yhden lisäämään fyysistä suorituskykyään lempilajissaan, toisen kokeilemaan yhä haastavampia kakkureseptejä ja kolmannen kasvattamaan yhä vaativampia kasveja puutarhassa. (Viitala 2013, 17.)

Ulkoisen motivaatio on reaktiivista. Se on selviytymisen kannalta tärkeitten resurssien keräämistä ja uhkiin vastaamista (Martela & Jarenko 2015, 26). Ulkoisen motivaatio perustuu ulkoisten palkkioiden tavoitteluun. Ulkoiset palkkiot ovat palkkaa tai muuta taloudellista hyötyä, arvostusta tai turvallisuutta. Palkkiot tulevat ihmisen ulkopuolelta, ja niiden saamiseksi ihminen joutuu ponnistelemaan. Mitä houkuttelevampia palkkiot ovat, sitä motivoituneemmin niiden saamiseksi tehdään töitä. Myös fyysinen hyvinvointi, turvallisuus ja sosiaaliset suhteet ovat motivaationlähteitä, jotka vaikuttavat työelämässä. Ulkoisten palkkioiden merkitys nousee suureksi varsinkin silloin, kun työ itsessään on rutiininomaista ja mielenkiinnottomaa. (Viitala 2013, 17.)

3 ESIMIESTYÖN VAIKUTUS TYÖMOTIVAATIOON

Esimiehen on hyvä tunnistaa, ymmärtää ja hyödyntää erilaisia motivaatiotekijöitä saadakseen aikaan parhaat mahdolliset tulokset käytettävissä olevilla menetelmillä. Rahallisilla motivaatiotekijöillä on aina merkitystä, mutta niiden käyttö vaikuttaa kustannuksiin ja kannattavuuteen. Ei-rahalliset keinot vaativat usein paljon suunnittelua, palavereita, tunnuslukujen seurantaan sekä aikaa ja vaivannäköä. Esimies voi vaikuttaa työntekijän motivaatioon johtamisen ja vuorovaikutuksen keinoin. Ihmistä ei kuitenkaan voi kohdella objektina, koska hän sisältäpäin ohjautuva. Ei kannata puhua motivoinnista, vaan on tarkasteltava motivoitumista edistäviä tekijöitä. Esimiehen ja organisaation tehtävänä on luoda puitteet, jossa motivoituminen on mahdollista. (Hyppänen 2007, 142-146.)

3.1 Esimiestyö ja työmotivaatio

Johtajuus määritellään usein toiminnaksi tai prosessiksi, jolla johtaja saa organisaation jäsenet (yksilöt ja ryhmät) toimimaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Johtajuuteen ja esimiestyöhön sisältyy suunnittelua, organisointia, kontrollointia, vaikuttamista, ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa. Liike-elämässä on myös tärkeää taloudellisten lainalaisuuksien hallinta ja verkostojen hyödyntäminen. (Piili 2006, 13.)

Esimiestyö on johtamista. Johtaminen voidaan määritellä vuorovaikutusprosessiksi, jonka avulla työryhmät ja työntekijät saadaan toimimaan siten, että organisaation tavoitteet saavutetaan. (Salmimies & Ruutu 2013, 13.)

Motivaatio on kuin ovi, joka aukeaa vain yhteen suuntaan. Se helpottaa johtamista sikäli, että henkilö tekee aina itse valinnan ja ratkaisun niistä asioista, jotka ovat hänelle tärkeitä. Esimiehen on vain tarjottava hänelle ne mahdollisuudet. Työmotivaatiossa on kolme osa-aluetta:

1. Työmotivaation käynnistäminen. Se alkaa jo rekrytointitilanteesta tai toimenkuvaa muokattaessa. Useampi haastattelija rekrytoinnissa auttaa saamaan laajemman kuvan henkilön motivaatiotasosta. Itse työpaikalla ulkoisten elementtien tulee olla kunnossa, jotta motivaation käynnistyminen on mahdollista.
2. Työmotivaation ylläpito. On virhe olettaa, että alkuvaiheen jälkeen työmotivaatio toimii aivan itsekseen. Henkilön motivaatioperusta vaatii päivittäistä ohjausta ja ainakin kehityskeskustelujen yhteydessä tapahtuvaa laajempaa pohdintaa. Henkilöä motivoivat tekijät voivat vaihtua nopeastikin ja ilman ulkoista vaikutusta.
3. Työmotivaation suuntaaminen. Esimiestyön tärkeä vaihe on varmistaa, että asioita tehdään oikein ja oikealla tavalla ja että siinä toimii motivoiva elementti. Asiantuntijavaltaisessa työssä on laajat ja hyvät mahdollisuudet suunnata kiinnostustaan alueille, jotka eivät ole toimenkuvan mukaisia. Tämä vääristymä pääsee toteutumaan mm. projektitöiden ja kokouskäytäntöjen kautta. Kaikki projektit ottavat mielellään vastaan uusia jäseniä, joilla on näkemystä ja intoa aihealueesta. Kun huomaamatta kalenteri onkin täynnä kokouksia ja suunnitelmia. Sama pätee kaikessa työssä, jossa on vapaus itse päättää oman työnsä suorittamisesta. (Moisala 2011, 338-339.)

3.2 Motivoinnin keinot esimiestyössä

Työmotivaatioon vaikuttaa työntekijässä itsessään olevat tekijät ja esimiehen toiminta. Johtajuudella on merkittävä rooli motivaation ja hyvän ilmapiirin luojana ja ylläpitäjänä. Esimies voi vaikuttaa työntekijän motivaation syntyyn, hän voi ylläpitää sitä ja suunnata sitä oikeaan suuntaan. Johtajuuden avulla voidaan löytää työntekijän potentiaali ja intohimo sekä yhdistää ne organisaation tarpeisiin. (Leiviskä 2011, 132-133.)

3.2.1 Palkitseminen

Palkitsemisen kokonaisuus voidaan erotella rahapalkkaan (peruspalkka, tulospalkka, aloitepalkkiot ja erikoispalkkiot), etuihin ja aineettomiin palkitsemisen muotoihin kuten mahdollisuuteen kehittyä, työn kiinnostavuuteen, työstä saatavaan arvostukseen, mahdollisuuteen vaikuttaa ja osallistua sekä työsuhteen pysyvyyteen ja joustaviin työaikoihin (Kuva 2). (Viitala 2013, 139.)



Kuva 2. Palkitsemisen kokonaisuus (Viitala 2013, 139)

Palkitsemisen kokonaisuus voidaan myös jakaa kolmeen eri osaan: aineelliset-, välillisesti aineelliset- ja aineettomat palkitsemismuodot. Aineelliseen palkitsemiseen kuuluvat rahalliset palkitsemisen muodot ja rahassa mitattavat edut. Aineellisiä palkitsemismuotoja ovat esimerkiksi:

- kiinteä palkka
- erilaiset palkan lisät
- tulosperusteiset palkkiomuodot

- yksittäiset erikoispalkkiot
- kilpailupalkinnot
- innovaatiopalkkiot
- organisaatioiden vaihtelevat etujärjestelmät (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 36-39.)

Välillisesti aineelliseen palkitsemiseen kuuluvat ne organisaation prosessit ja yksilöille tarjoamat palvelut, joiden voidaan ajatella suuntaavan toimintaa ja jotka vaikuttavat yksilön motivaatioon. Välillisesti aineellisia palkitsemisen muotoja ovat esimerkiksi seuraavat:

- työssä kehittymiseen ja kouluttautumiseen liittyvät kurssit
- työuralla kehittymiseen liittyvät prosessit ja uraodotusten luominen
- palautteeseen liittyvät prosessit
- työsuhteeseen liittyvät prosessit ja käytännöt. (Luoma ym. 2004, 39-40.)

Aineettomasta palkitsemisesta puhutaan työorganisaatioissa esimerkiksi palautteen, kannustuksen ja kiitoksen muodoissa. Aineettomaan palkitsemiseen kuuluu esimerkiksi se, että miten organisaatiossa osoitetaan arvostusta ei-materiaalisin keinoin. Aineeton palkitseminen on selkeimmin yhteydessä sisäiseen motivaatioon. Aineetonta palkitsemista on esimerkiksi seuraava:

- työstä ja toiminnasta saatu kiitos ja palaute esimieltä/ johdolta
- luottamuksen osoitus arkisessa työnteossa
- mahdollisuudet oman osaamisen käyttämiseen ja kehittämiseen
- työn sisällön koettu kiinnostavuus
- hyvä yhteistyö ja yhteenkuuluvuuden tunne organisaatiossa
- tunne tärkeiden toimintojen suunnittelijana ja toteuttajana olemisesta

- onnistumisen tunne esimerkiksi asiakkaan palautteen kautta
- tyytyväisyys työn, perheen ja vapaa-ajan vaatimusten hyvästä yhdistämisestä. (Luoma ym. 2004, 43.)

3.2.2 Työn muotoilu

Useimmille asiantuntijoille työn sisällöllä on tärkeä merkitysmotivoitumisen näkökulmasta (Luoma ym. 2004, 96). Työn uudelleen organisoimisella ja sen sisällöllisiä ja rakenteellisia tekijöitä muotoilemalla voidaan motivaation ja hyvinvoinnin edellytyksiin. Työn muotoilu- ja organisointikeinoja ovat seuraavat asiat.

Työn laajentaminen tuo vaihtelua tehtäviin, pidentää työvaiheita ja antaa paremmat mahdollisuudet kykyjen hyväksikäytölle. Peräkkäisiä työvaiheita ja irrallisia osatehtäviä yhdistämällä voidaan muodostaa laajempia työkokonaisuuksia. Työntekijä saa tehdä töitä omaan tahtiin ja hän saa valita myös työmenetelmän. Näin vastataan ihmisen tarpeisiin itsemääräämisestä ja toiminnan mielekkyyden kokemisesta.

Työn rikastaminen on menettely, jossa valvonta- ja suunnittelutehtäviä lisätään työnkuvaan tai muodostetaan itseohjautuvampia työryhmiä. Työn rikastamisen kohteena ovat osallistumisen muodot, tavoitteiden asettaminen ja itsenäisyys. Työntekijät voivat itse valita menetelmät, työkalut ja suoritusjärjestyksen. Työn vaativuus kasvaa ja vastuun kokeminen työn tuloksista lisääntyy. Ryhmäkontrolli ja yhteistyö tulevat osaksi suoritusta.

Työnkierto on toimiva, jos tehtäviä on hankala muotoilla. Työntekijälle voidaan järjestää mahdollisuus siirtyä tehtävästä toiseen. Tällä tavalla voidaan luoda vaihtelua yksitoikkoihin, lyhyisiin ja mahdollisesti yksipuolisesti rasittaviin työn vaiheisiin.

Työaikajärjestelyt yksilön tai ryhmän tarpeiden ja toiveiden mukaan lisää motivaatiota ja joustoa töiden suorittamisessa. Ne myös helpottavat vapaa-ajan ja perhe-elämän suunnittelua. (Piili 2006, 50-51.)

3.2.3 Palaute ja viestintä

Palautteen saaminen omasta toiminnasta on kaiken oppimisen edellytys. Palaute mahdollistaa sen, ettei samaa virhettä enää toisteta. Palaute on tärkeä ohjausväline erityisesti, jos johdettavilla on vahva hyväksynnän tarve. Kannustava ja myönteinen palaute on yhtä tärkeää kuin kriittinen ja korjaavakin palaute. (Mayor & Risku 2015, 162.) Työyhteisön kehittymisen kannalta on tärkeää luoda sellainen ilmapiiri ja käytännöt, jotka helpottavat avointa näkemysten ilmaisua ja rehellisen palautteen antamista niin työntekijöiden kesken kuin esimiesten ja alaisten välillä. (Piili 2006, 54-55.)

Positiivinen palaute parantaa työntekijän ammatillista itsetuntoa. Jokainen haluaa olla arvostettu ja hyväksytty työntekijänä. Onnistumisen kokemus antaa energiaa, hyvää mieltä ja kannustaa uusiin saavutuksiin. Myönteinen palaute luo työyhteisöön innostusta ja myönteisen ilmapiirin. Siispä sitä kannattaa antaa joka vaiheessa esimiesten ja alaisten välillä ja kannustaa myös kaikkia työyhteisössä antamaan sitä. (Piili 2006, 55.)

Negatiivinen tai kriittinen palaute tulisi muuttaa työyhteisössä korjaavaksi ja rakentavaksi (Piili 2006, 56). Esimiehen kannattaa olla sensitiivinen ja asettua työntekijän asemaan antaessaan negatiivista palautetta. Rakentava palaute, jolla puututaan johonkin työtapaan tai toimintaan, tulisi antaa aina kahden kesken (Hyppänen 2007, 141). Palautteessa ei kannata keskittyä työntekijän persoonaan vaan työhön ja sen laatuun. Tämän jälkeen esimies ja työntekijä voivat keksiä ratkaisuja yhdessä työhön ja sen laatuun. (Liukkonen ym. 2006, 130.)

Esimiehen rooli viestinnässä on selvästi erilainen kuin muiden työyhteisön jäsenten. Hän on linkki ja tulkitsija yksikkönsä ja muun organisaation sekä toimintaympäristön välillä. Innostava esimies tulkitsee asioita tavalla, jota hänen ryhmänsä ymmärtää ja jonka se sisäistää. Esimieheltä odotetaan enemmän kasvokkain viestintää kuin välitettyä viestintää. Esimiehen tapa kommunikoida vaikuttaa työyhteisön yhteishenkeen ja yhteistyöhön. Itsensä likoon laittava ja yhteiseen tavoitteeseen uskova esimies saa työyhteisön mukaan paremmin kuin vetäytyvä asiantuntijajohtaja. (Juholin 2013, 202.)

3.2.4 Osaamisen kehittäminen

Osaaminen kehittyy oppimalla. Työntekijä tarvitsee jonkinlaisen muutoksen oppiakseen. Tämä muutos voi tapahtua tiedoissa, taidoissa tai asenteissa. Työntekijältä edellytetään oppimista monissa työelämän tilanteissa. Työtehtävät ja työkäytännöt muuttuvat ja ne vaativat oppimista. Oppiminen on jokapäiväistä. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014.)

Esimiehellä on valtavasti kehittämisen mahdollisuuksia. Alle on koottu tärkeimpiä osaamisen kehittämisen keinoja (Kuva 3.).



Kuva 3. Eri kehittämismahdollisuudet. (Kupias ym. 2014)

Esimies voi ulkokehällä ohjata tiiminsä ja tiimiläistensä kehittämistä tai ohjata sisäkehällä itse tiiminsä osaamisen kehittämistä. (Kupias ym. 2014.)

4 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Toimeksiantajan tiedot ovat salaisia.

5 TUTKIMUS

Tutkimuksen toimeksiantajana on Yritys X. Tutkimuksen empiirisessä osassa oli tarkoituksena selvittää henkilöstön työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä ja esimiestyön vaikutusta työmotivaatioon. Tavoitteena oli löytää keinoja esimiehelle vaikuttaa henkilöstön työmotivaatioon. Empiriaosiossa kuvataan tutkimuksen toteutus ja saadut tulokset.

5.1 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen luotettavuus

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Kvantitatiivinen tutkimus pyrkii yleistämään. Sen perusideana on kysyä pieneltä joukolta tutkittavaa ilmiötä tutkimusongelmaan liittyviä kysymyksiä. Pienen joukon eli otoksen vastaajien edellytetään edustavan koko joukkoa eli perusjoukkoa. Tutkimustulosten voidaan katsoa edustavan koko joukkoa. Menetelmä valittiin, koska haluttiin saada tutkimustulokset numeroina jolloin niitä oli helppo käsitellä. Ihmisryhmiä kartoitettaessa määrällinen tutkimus toimii hyvin. (Kananen 2008, 10)

Tutkimusaineisto kerättiin kyselylomakkeella (liite 1). Kyselylomake valittiin, koska sen avulla kyselyyn voidaan saada useita henkilöitä ja samalla voidaan kysyä monta eri asiaa usealta eri ihmiseltä. Kyselymenetelmä valittiin myös siksi, että se on tehokas ja se säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 190).

Tutkimukseen kerättiin myös tietoa kuukausipalaverissa keskustelun avulla. Näin ollen tutkimuksessa on käytetty apuna myös kvalitatiivista tutkimusmenetelmää.

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään reliabiliteetti- ja valideettikäsitteitä, jotka molemmat tarkoittavat luotettavuutta. Mittauksen reliabiliteetti eli pysyvyys on kerkea, jos eri mittauskerroilla ja eri mittaajilla saadaan

samat tulokset. Validiteetti tarkoittaa sitä, että mitataan ja tutkitaan oikeita asioita tutkimusongelman kannalta. (Kananen 2011, 118)

Tämän tutkimuksen kyselylomake esiteltiin ennen varsinaisen kyselyn lähettämistä joka paransi tutkimuksen luotettavuutta. Näin saatiin selville ymmärtääkö vastaajat kysymykset sekä osaavatko he käyttää ohjelmaa jolla kyselylomake täytetään. Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi myös vastausprosentti, joka oli kohtuullisen korkea 88 %.

Tämän tutkimuksen kyselylomake laadittiin opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen perusteella joka paransi tutkimuksen validiteettiä. Kysymyksistä yritettiin myös tehdä helppoja ja selkeitä ymmärtää. Kysymykset käytiin vielä läpi ohjaavien opettajien kanssa.

5.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus tehtiin Yritys X: n lisälmen myyntijoukkueen henkilöstölle, johon kuului kyselyn hetkellä 16 työntekijää. Kysely lähetettiin sähköpostilla 1.3.2017 ja vastausaikaa annettiin 3.3.2017 saakka. Vastaamisesta muistutettiin 3.3.2017 sähköpostilla. Vastauksia tuli 14. Vastausprosentti oli 88 %. Kyselyn lisäksi kysymyksiä ja tuloksia käytiin läpi kuukausipalaverissa 6.3.2017.

Tutkimusaineisto kerättiin sähköisellä kyselyllä. Kyselylomake tehtiin Google Forms-ohjelmalla. Kysely lähetettiin lisälmen myyntijoukkueen henkilöstölle. Kyselyyn vastattiin työaikana omaan vapaaseen tahtiin.

Tutkimuksen kyselylomake on tehty teoriaosuuden perusteella. Kyselylomakkeeseen on valikoitu motivaatioon vaikuttavia osa-alueita. Kyselylomakkeessa on monivalintakysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Kyselylomake koostui yhdestätoista motivaatioon vaikuttavasta temasta:

- Taustatiedot
- Mieleni myyntityöstä

- Esimiehen antama palaute, tuki ja kannustus
- Esimiehen viestintä
- Koulutus
- Tavoitteet
- Omat vaikutusmahdollisuudet
- Taloudellinen palkitseminen
- Myyntimotivaatiota parantavat asiat
- Myyntimotivaatiota heikentävät asiat
- Miten esimies voisi parantaa myyntimotivaatiota.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimustulokset ovat salaisia.

7 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää henkilöstön motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ja tavoitteena oli löytää keinoja esimiehelle vaikuttaa henkilöstön työmotivaatioon. Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää mitkä tekijät vaikuttavat työmotivaatioon syntyyn. Tutkimuksessa löytyi Yritys X:n lisälmen myyntijoukkueen vahvuudet ja kehityskohteet sekä keinoja esimiehelle vaikuttaa henkilöstön työmotivaatioon. Työn tavoite siis saavutettiin. Tärkeimmiksi kehityskohteiksi löytyi palaute ja työnkierto.

Palaute, kannustus ja tuki ovat tärkeitä keinoja ruokkia sisäistä motivaatiota. Lisälmen myyntijoukkueen mielestä esimieheltä saadaan hyvin tukea ja kannustusta mikä on erittäin tärkeää. Palautteenannossa on kuitenkin kehitettävää. Varsinkin positiivisen palautteen annossa ei kannata säästellä. Se lisää paljon henkilöstön työmotivaatiota. Kehityskeskustelut olisi hyvä ottaa ihan säännöllisiksi. Kehityskeskustelut ovat hyvä paikka antaa palautetta ja siellä voidaan myös määritellä työntekijän tavoitteet sekä varmistaa hänen kehittymisensä.

Esimiehen kanssa tulee pystyä keskustelemaan avoimesti. Vastaajien mielestä esimiehen viestintä olikin kunnossa. Lisälmen myyntijoukkueessa esimiehen kanssa kommunikointi on helppoa sekä esimiehen viestintä on selkeää. Vastaajista puolet oli sitä mieltä, että he voivat keskustella esimiehen kanssa avoimesti työasioista, mutta 5 oli jokseenkin eri mieltä. Keskustelun avoimuudessa ja sen tasapuolisuudessa on siis kehitettävää. Avoimuus ja tasapuolisuus on tärkeää, ettei kukaan tunne itseään ulkopuoliseksi.

Koulutus oli hoidettu todella hyvin lisälmen myyntijoukkueessa. Se onkin tärkeää sillä teorioiden mukaan motivaatiota ei voida parantaa, ellei työntekijällä ole tehtävän suorittamiseen vaadittavaa osaamista.

Lisälmen myyntijoukkueessa asetetut tavoitteet olivat olleet selkeitä ja riittävän haastavia. Vastaajat kuitenkin kokevat, että esimies ei ole asettanut tavoitteita

yhdessä heidän kanssaan. Tavoitteet olisi hyvä asettaa yhdessä, koska silloin niihin sitoudutaan paremmin.

Motivaatiolle on tärkeää kehittyminen ja se, että henkilöstön ideoita ja ajatuksia kuunnellaan ja toteutetaan. Vastaajat kokivatkin, että esimies kuuntelee ja toteuttaa heidän ideoitaan. Vastaajat kokivat, ettei heitä oteta mukaan organisaation toimintaan. Työntekijät olisi hyvä ottaa mukaan organisaation toimintaan, että he tuntuivat olevansa tärkeitä ja hyödyllisiä organisaation toiminnan kannalta.

Myyntiprovisiota pidettiin tärkeänä ja kannustavana sekä myyntikilpailut innostavat vastaajia myymään enemmän. Tässä opinnäytetyössä kuitenkin keskitytään enemmän löytämään sisäisen motivation keinoihin parantaa motivaatiota kuin ulkoisen motivation keinoihin joihin palkka ja myyntiprovisio kuuluvat. Ulkoiset palkitsemiskeinot ovat kuitenkin lyhyt kestoisia sisäisiin verrattuna.

Myyntimotivaatioon parantavasti vaikuttavista asioista tärkeinä pidettiin mahdollisuutta kehittyä ammattilaisena, myyntiprovisiota, positiivinen palaute ja oman tiimin onnistuminen. Myyntimotivaatiota heikentäviä asioita olivat negatiivinen palaute ja palautteen puute. Palautteen merkitys nousi jälleen esille motivaatioon vaikuttavista asioista kysyttäessä. Sitä tuleekin kehittää esimiestyössä, koska laadukas palaute ruokkii työntekijän sisäistä motivaatiota. Pelkkä positiivinen palaute ei riitä vaan on uskallettava antaa myös kehittävää palautetta, mutta sen pitää olla vuorovaikutteista.

Kuukausipalaverissa ja kyselyssä nousi esiin myös työnkierto. Sitä toivottiin lisää. Työnkierron avulla voidaan luoda vaihtelua yksitoikkoisiin, lyhyisiin ja mahdollisesti yksipuolisesti rasittaviin työn vaiheisiin.

Opinnäytetyön tekeminen oli haastava, mutta myös palkitseva prosessi. Kehityin ammatillisesti sekä tietämykseni motivaatiosta ja esimiestyöstä lisäänty valtavasti. Opinnäytetyötä tehdessäni pohdin paljon myös omaa motivaatiotani ja kuinka voisin sitä kehittää.

Tutkimustuloksista on hyötyä toiminnan kehittämisessä. Tutkimuksesta esiin nousseille kehityskohteille olisi hyvä tehdä toimenpidesuunnitelmat ja toteutuksen

jälkeen käydä läpi niiden vaikutuksia esimerkiksi kuukausipalaverissa. Tutkimustulokset antavat suuntaa myös Yritys X:n muiden myyntijoukkueiden toiminnasta, mutta ihan suoraan niitä ei pysty vertaamaan.

LÄHTEET

Kirja:

Harisalo, R. (2010). Organisaatioteoriat. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hyppänen, R. (2007). Esimiesosaaminen Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Juholin, E. (2013). Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Management Institute of Finland.

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

Kananen, J. (2008). Kvantti Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. (2014). Esimies osaamisen kehittäjänä. [Talentum- verkkokirjahylly]. Helsinki: Sanoma Pro.

Leiviskä, E. (2011). Työ täynnä elämää. Helsinki: Tietosanoma.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. (2006). Taitolajina työ. Helsinki: Edita.

Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. (2004). Ei ainoastaan rahasta – osaamisen palkitseminen. Helsinki: Tammi.

Martela, F. & Jarenko, K. (2015). Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? [Talentum- verkkokirjahylly]. Helsinki: Talentum.

Mayor, P. & Risku, M. (2015). Opas yksilölliseen motivointiin. Helsinki: Talentum.

Moisalo, V. (2011). Uusi HR – Arjen henkilöstöjohtamista. Helsinki: Infor.

Peltonen, M & Ruohotie, P. (1992). Oppimismotivaatio. Helsinki: Otava.

Piili, M. (2006). Esimiestyön avaimet: ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Salmimies, R. & Ruutu, S. (2013). Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Helsinki: Sanoma pro.

Viitala, R. (2004). Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Viitala, R. (2013). Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

LIITTEET

Liite 1	Saatekirje
Liite 2	Kyselylomake

Hyvää päivää toverit!

Tämä kysely on tarkoitettu Iisalmen alueen Yritys X:n-myyjille. Vastatte aineistoon täysin nimettömästi ja tulokset käsittelem vain minä.

Kyselyllä tutkin henkilöstön työmotivaatiota ja esimiestyön vaikutusta siihen. Kysely on osa opinnäytetyötäni, joka valmistuu keväällä 2017.

Toivon että kaikki vastaavat kyselyyn viimeistään viikonloppuun mennessä. Kyselyyn vastaaminen ei vie kuin 5-10 minuuttia. Jos tarvitsette ohjeita tai jotain kysyttävää ilmenee, niin ottakaa yhteyttä minuun iisalmi@yritysx.fi tai puh.

Kiitos vastauksistanne jo etukäteen!

Terveisin: Jarkko Huttunen

Esimiestyön vaikutus henkilöstön työmotivaatioon

Taustatiedot

*Pakollinen

1. Sukupuoli *

Merkitse vain yksi soikio.

- Mies
 Nainen

2. Ikä *

Merkitse vain yksi soikio.

- 18-30
 31-40
 41-50
 51-60
 61 tai yli

3. Kuinka kauan olet työskennellyt Yritys X:ssä? *

Merkitse vain yksi soikio.

- alle vuoden
 1 - alle 3 vuotta
 3 - alle 5 vuotta
 5 - alle 10 vuotta
 10- alle 15 vuotta
 15 vuotta tai yli

Mielipiteeni myyntityöstä

4. Myyntityö on mielestäni helppoa *

Merkitse vain yksi soikio.

- Täysin eri mieltä
 Jokseenkin eri mieltä
 En osaa sanoa
 Jokseenkin samaa mieltä
 Täysin samaa mieltä
 5 Myyntityö on mielestäni mielenkiintoista * Merkitse vain yksi soikio.
- Täysin eri mieltä
 Jokseenkin eri mieltä
 En osaa sanoa
 Jokseenkin samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

6. Myyntityö on mielestäni stressaavaa *

Merkitse vain yksi soikio.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
-

Esimiehen antama palaute, tuki ja kannustus

Arvioi vastauksissasi esimiestä, jonka kanssa olit eniten tekemisissä viimeisen vuoden aikana.

Vastaa valitsemalla mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

7. Saan esimieheltäni tarpeeksi kehittävää palautetta myyntityöstäni * Merkitse vain yksi soikio.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
-

8. Saan esimieheltäni tarpeeksi positiivista palautetta onnistumisista myyntityössä * Merkitse vain yksi soikio.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
-

9. Esimieheni antama palaute on selkeää * Merkitse vain yksi soikio.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
- 10 Saan tarvittaessa tukea esimieheltäni myyntityöhön * Merkitse vain yksi soikio.
-
- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
-
-
-

En osaa sanoa
 Jokseenkin samaa mieltä
 Täysin samaa mieltä

11. Esimieheni kannustaa minua parempiin suorituksiin * Merkitse vain yksi soikio.

- Täysin eri mieltä
 Jokseenkin eri mieltä
 En osaa sanoa
 Jokseenkin samaa mieltä
 Täysin samaa mieltä

12. Millaista tukea toivot esimieheltä myyntityöhön?

Esimiehen viestintä

Arvioi vastauksissasi esimiestä, jonka kanssa olit eniten tekemisissä viimeisen vuoden aikana.

Vastaa valitsemalla mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

13. Kommunikointi esimieheni kanssa on helppoa * Merkitse vain yksi soikio.

- Täysin eri mieltä
 Jokseenkin eri mieltä
 En osaa sanoa
 Jokseenkin samaa mieltä
 Täysin samaa mieltä

14. Esimieheni viestii asioista selkeästi * Merkitse vain yksi soikio.

- Täysin eri mieltä
 Jokseenkin eri mieltä
 En osaa sanoa
 Jokseenkin samaa mieltä
 Täysin samaa mieltä
 15 Voin keskustella esimieheni kanssa työasioista avoimesti * Merkitse vain yksi soikio.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
-

16. Esimieheni tiedottaa asioista oikea-aikaisesti *

Merkitse vain yksi soikio.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
-

17. Miten esimies voisi kehittää viestintäänsä?

Koulutus

Vastaa valitsemalla mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

18. Olen saanut riittävästi koulutusta myyntityöhön

* Merkitse vain yksi soikio.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
-

19. Olen saanut riittävästi tuotekoulutusta *

Merkitse vain yksi soikio.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
- 20 Saan tarvittaessa lisäkoulutusta sitä pyytäessäni * Merkitse vain yksi soikio.
- Täysin eri mieltä
-
-
-
-

Jokseenkin eri mieltä
 En osaa sanoa
 Jokseenkin samaa mieltä
 Täysin samaa mieltä

21. Millaista koulutusta haluaisit saada myyntityötä varten?

Tavoitteet

Vastaa valitsemalla mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

22. Työlleni on asetettu selkeät tavoitteet *

Merkitse vain yksi soikio.

- Täysin eri mieltä
 Jokseenkin eri mieltä
 En osaa sanoa
 Jokseenkin samaa mieltä
 Täysin samaa mieltä

23. Asetetut tavoitteet ovat riittävän haastavia *

Merkitse vain yksi soikio.

- Täysin eri mieltä
 Jokseenkin eri mieltä
 En osaa sanoa
 Jokseenkin samaa mieltä
 Täysin samaa mieltä

24. Myyntitavoitteet ovat mielestäni kannustavia

* Merkitse vain yksi soikio.

- Täysin eri mieltä
 Jokseenkin eri mieltä
 En osaa sanoa
 Jokseenkin samaa mieltä
 Täysin samaa mieltä
 25 Esimieheni on asettanut tavoitteet yhdessä minun kanssani * Merkitse vain yksi soikio.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
-

26. Esimieheni on asettanut tavoitteet yhdessä minun kanssani * Merkitse vain yksi soikio.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
-

Omat vaikutusmahdollisuudet

Vastaa valitsemalla mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

27. Esimieheni kuuntelee minua päätöksenteossa * Merkitse vain yksi soikio.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
-

28. Esimieheni pyytää minulta palautetta organisaation toiminnasta * Merkitse vain yksi soikio.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
-

29. Esimieheni tarjoaa minulle tarpeeksi mahdollisuuksia osallistua organisaation toimintaan

*

Merkitse vain yksi soikio.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
-

30 Kehitysideoitani kuunnellaan *
Merkitse vain yksi soikio.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
-

31. Kehitysideoitani toteutetaan *
Merkitse vain yksi soikio.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
-

Taloudellinen palkitseminen

Vastaa valitsemalla mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

32. Myynnistä saatu provisio on minulle tärkeä *
Merkitse vain yksi soikio.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
-

33. Myyntiprovisio on mielestäni kannustava *
Merkitse vain yksi soikio.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
-

34. Myyntikilpailut innostavat minua myymään
enemmän * Merkitse vain yksi soikio.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- En osaa sanoa
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
-

35 Myynnistä maksettava provisio on mielestäni oikeudenmukainen * Merkitse vain yksi soikio.

- Täysin eri mieltä
 Jokseenkin eri mieltä
 En osaa sanoa
 Jokseenkin samaa mieltä
 Täysin samaa mieltä

36. Miten kehittäisit myyntipalkkioita?

Myyntimotivaatiota parantavat asiat

37. Valitse kolme asiaa, jotka parantavat myyntimotivaatiotasi * Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Esimieheltä saatu positiivinen palaute
 Henkilökohtaiset tavoitteet
 Myyntiprovisio
 Oman tiimin onnistuminen
 Esimieheltä saatu kehityspalaute
 Mahdollisuus kehittyä ammatillisesti

 _____ M

:

uu

Myyntimotivaatiota heikentävät asiat

38. Valitse kolme asiaa, jotka heikentävät myyntimotivaatiotasi Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Liian vaativat tavoitteet
 Esimieheltä saatu negatiivinen palaute
 Esimieheltä saadun palautteen puute
 Koulutuksen puute
 Liian alhaiset myyntiprovisiot
 En viihdy myyntityössä

Muu:

Miten esimies voisi parantaa myyntimotivaatiota

39 Miten esimies voisi parantaa myyntimotivaatiotasi parhaiten?
