

# **Myyjän motivaatio ja sen johtaminen**

Noora Nieminen

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2019  
Liiketalouden ala  
Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Nieminen Noora	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä toukokuu 2019
	Sivumäärä 29	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Myyjän motivaatio ja sen johtaminen</b>		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Päivi Könönen		
Toimeksiantaja(t) Yritys x		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli lisätä ymmärrystä siitä, mistä myyjän motivaatio myyntityötä kohtaan syntyy, mitkä tekijät vaikuttavat myyjän asenteeseen työtä kohtaan ja millä keinoin myynnin johtaja voi vaikuttaa motivaatioon ja sen nostattamiseen. Myyntityössä on tuloksen kannalta tärkeää, että motivaatio ja asenne on myyjällä kunnossa. Myynnin johtajalla on myös rooli myyjän motivoinnissa ja yrityksen tuloksen tekemisessä.</p> <p>Opinnäytetyö tehtiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelu tehtiin yritys x:n, jossa haastateltiin kuutta kokenutta myyjää. Haastattelut nauhoitettiin ja nauhoitukset litteroitiin. Analyysimenetelmänä käytettiin teemoittelua. Teoreettinen viitekehys rakentui motivaation, palautteen, palkitsemisen ja myynnin johtamisen ympärille.</p> <p>Tutkimuksen tuloksissa kävi ilmi, että myyjien positiivinen asenne ja motivaatio työtä kohtaan tulee hyvästä palkkausjärjestelmästä, viihtyisästä työyhteisöstä ja työilmapiiristä, mielekkäistä tuotteista sekä asiakkaista. Onnistumiset asiakkaiden kanssa ja omien tavoitteiden saavuttaminen lisäävät myös työmotivaatiota. Esimies voisi motivoida paremmin olemalla läsnä ja antamalla enemmän palautetta tehdystä myyntityöstä tai muusta työstä, jota myymälässä tehdään. Erityisesti suullista palautetta tahdottaisiin enemmän. Tärkeimpänä pidetään asiakkaalta ja esimieheltä saatua palautetta. Kehut ja kiitokset koetaan palkitsemisena, joten palkitsemisen ei tarvitse olla mitään suurta ja kallista. Tutkimuksesta voidaan päätellä, että myyjät ovat tyytyväisiä työhönsä, mutta kaipaavat enemmän henkilökohtaista johtamista ja positiivisen palautteen saamista. Motivaatio on suurempi, kun esimies asettaa tavoitteita, näin myyjä pääsee näyttämään mistä hänet on tehty ja onnistuuko hän saavuttamaan asetetut tavoitteet.</p>		
Avainsanat ( <a href="#">asiasanat</a> ) motivaatio, asenne, myynnin johtaminen, palaute, palkitseminen		
Muut tiedot ( <a href="#">salassa pidettävät liitteet</a> )		

Author(s) Nieminen, Noora	Type of publication Bachelor's thesis	Date May 2019 Language of publication: Finnish
	Number of pages 29	Permission for web publication: x
Title of publication <b>Motivation of salesman and managing it</b>		
Degree programme Bachelor of Business Administration		
Supervisor(s) Könönen, Päivi		
Assigned by		
Abstract  <p>The purpose of the Bachelor's thesis was to increase the understanding about where salespeople's motivation arises toward selling, what are the factors which effect on salespeople's attitude and which way a sales manager can impact motivation and increase it. It can be said that motivation is very important and persons attitude is clear among salespeople when it comes to profits. Sales managers also have a role in motivating salespeople and making profit.</p> <p>The theoretical framework was built around motivation, feedback, rewarding and sales management. The thesis was made using a qualitative research methodology strategy. The data were collected by theme interviews. The theme interview was made for a store located in Jyväskylä, where six experienced salesmen were interviewed. The interviews were recorded, and records were transcribed. The research material was analyzed by using a thematic analysis.</p> <p>The results that emerged were connected with; positive attitude and motivation towards work of salespeople consisting of a good payroll system, cozy working atmosphere, meaningful products and customers. Success with customers and achieving their own goals in increasing work motivation also was evident.</p> <p>Manager can improve motivation by being present and giving more feedback about selling and other work which is made at the place of work. Particularly oral feedback is more wanted. The feedback which comes from customers or managers was found to be the most important aspect. Commendation is seen as rewarding here. Therefore rewarding does not need to be large and expensive. The results of this research showed that salespeople are satisfied their work but need more personal leading and positive feedback. Motivation is bigger when managers sets goals.</p>		
Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> ) motivation, attitude, sales management, feedback, rewarding		
Miscellaneous ( <a href="#">Confidential information</a> )		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Tutkimusasetelma .....</b>	<b>5</b>
2.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset .....	5
2.2	Tutkimusmenetelmät .....	5
<b>3</b>	<b>Motivaatio.....</b>	<b>8</b>
3.1	Maslow'n tarvehierarkia ja itseohjautuvuusteoria .....	9
3.2	Motivaatio myyntityössä .....	12
3.3	Palkitseminen ja palaute .....	13
3.4	Motivoiva myyntijohtaja .....	16
<b>4</b>	<b>Tutkimustulokset.....</b>	<b>17</b>
4.1	Asenne työtä kohtaan .....	17
4.2	Motivaation syntyminen .....	18
4.3	Palautteen ja palkitsemisen kulttuuri .....	20
4.4	Myynnin tavoitteet.....	21
<b>5</b>	<b>Johtopäätökset.....</b>	<b>22</b>
<b>6</b>	<b>Pohdinta.....</b>	<b>24</b>
	<b>Lähteet .....</b>	<b>27</b>
	<b>Liitteet .....</b>	<b>29</b>
	Liite 1 Teemahaastattelurunko .....	29

**Kuviot**

Kuvio 1. Maslow'n tarvehierarkia .....	9
Kuvio 2. Itseohjautuvuusteoria .....	11
Kuvio 3. Palautteen 10 merkittävintä hyötyä ja 10 merkittävintä estettä .....	15

# 1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö käsittelee myyjän motivaatiota ja sen syntymistä ja kuinka esimies voi auttaa motivaation nostamisessa tai ylläpitää sitä. Opinnäytetyössä käsitellään motivaatiota, mitkä asiat vaikuttavat sen syntymiseen ja kuinka parantaa motivaatiota. Lisäksi käsitellään esimiehen keinoja vaikuttaa noususuhdanteisesti myyjien motivaatioon. Millainen on esimerkillinen esimies? Esimiehen tulisi myös vaikuttaa myyjien motivaatioon, niin että heidän työpanoksensa kasvaisi. Myyjän asenne työtään kohtaan lähtee aina myyjästä itsestään, mutta se ei yksin riitä tulokselliseen tekemiseen. Mistä myyjän positiivinen asenne työtä kohtaan kumpuaa ja mikä on suuri motivaattori tehdä myyntityötä? Jokainen tarvitsee välillä apuja motivaation kohottamiseen, ja esimiehelläkin on osa alaistensa motivaatioon ja innostukseen.

Johtaminen ei ole helppoa eikä johtajiksi synnytä. Esimiehen tulisi tuntea myyjänsä ja heidän tapansa tehdä myyntiä, jotta voisi ohjata heitä parempiin tuloksiin. Esimiehen tulisi näyttää omaa esimerkkiään myyjille ja ansaita myyjien silmissä johtajan paikka. Jokainen myynnin esimies tarvitsee taakseen joukon myyjiä, jotta menestys olisi mahdollista. Henkilöstöjohtaminen on tärkeä osa yrityksen toimivuutta, koska myyjät ovat ihmisiä ja he rakentavat yrityksen maineen ja tuloksen. Kun myyjä on tyytyväinen omaan työhönsä ja saamaansa kohteluun, voi yrityskin tuloksellisemmin. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 118–119.) Myynnin johtajan tulisi ymmärtää ihmisten johtamisen tärkeys ja sen vaikutus yrityksen tulokseen. Myyjät eivät ole ainoastaan numeroita paperilla vaan myös ihmisiä, joilla on omat tarpeensa ja niitä on kuunneltava. Mitä innostuneempi ja motivoituneempi myyjä on työssään, sitä paremmin hän tekee sopimuksia asiakkaiden kanssa.

Jokaista ihmistä motivoi erilaiset asiat, ja ne on löydettävä, jotta myyjällä olisi tahto ja halu tehdä koko ajan parempia suorituksia. Kukaan ei kuitenkaan yksin pysty pitämään motivaatiota koko ajan ylhäällä, vaan siihen tarvitaan myös muiden apua, ja erityisesti esimiehen kannustus auttaa myyjiä parantamaan omaa tekemistä. Myyjän tulee ymmärtää työnsä arvokkuus ja se, mitä häneltä vaaditaan. Vaaditaan asennetta, tehdä mielekkäästi tuloksellisia päiviä. (Kukkola 2016.) Motivaatio ei rakennu välttämättä itsestään. Motivaatiota kuitenkin tarvitaan, jos haluaa pärjätä työssään.

Motivaatio rakentuu ihmisillä eri tavalla, joten on tärkeää löytää ne asiat, jotka motivoivat juuri itseä. Jos motivaatio on myyjällä hukassa, tulee esimiehen huomata se ja tehdä asialle jotain. Myyjän kanssa tulee keskustella, mistä motivaation hiipuminen johtuu ja tehdä yhdessä päätöksiä motivaation parantamiseksi.

Myyntin johtamista ja motivaatiota on tutkittu paljon, ja aiheena se on ajaton, koska kummatkin heijastuvat ihmisen olemukseen ja tekemiseen. Oikeanlainen myynnin johtaminen on aina haaste, ja siinä ei koskaan voi olla liian hyvä. Myynnin johtajan tulee osata monia asioita samaan aikaan ja hänen tulee hallita monta asiaa samaan aikaan. Myynnin johtajakin tarvitsee motivaatiota ja intohimoa työtään kohtaan, jotta myyjätkin kokisivat työnsä arvokkaaksi esimiehen silmissä. Samoin motivaatio on noidankehä, joka tulisi saada aina uudestaan syttymään. Suuri kysymys onkin, mitkä asiat motivoivat myyjiä ja kuinka pitää motivaatio ylhäällä. Ongelma ratkeaisi osittain sillä, että jokainen esimies ymmärtäisi henkilöstöjohtamisen tärkeyden ja olisi mukana myyjien työssä ja kannustaisi ja arvostaisi heidän työtään. Esimiehen tulisi tietää, mitkä asiat kannustavat jokaista myyjää tekemään työtään tehokkaammin. Kuulostaa helpolta, mutta sitä se ei ole.

Yritykset tekisivät parempaa tulosta ja jokainen asiakas saisi parempaa palvelua, kun myyjät olisivat motivoituneita ja innostuneita tekemään työtään. Aihe on tärkeä, koska jokainen yritys harjoittaa jollain tasolla myyntiä, jokainen yritys haluaa tehdä tulosta, ja jokainen ihminen varmasti haluaisi innostua työstään ja olla motivoitunut. Tällä työllä on tarkoitus antaa tiivistettyä ymmärrystä siitä, kuinka motivaatio syntyy, mitä se tarkoittaa myyntityössä ja kuinka esimies pystyy vaikuttamaan myyjiensä motivaatioon ja sen nostattamiseen. Jokaiselle myyjälle tulisi löytää oma motivaattori, jotta yrityksen teho tehdä tulosta voidaan maksimoida. Oli se motivaattori sitten aineellinen palkitseminen tai kehu hyvin tehdystä työstä, tulee esimiehen selvittää, millä tavoin hänen joukkonsa tekee parasta tulosta.

## 2 Tutkimusasetelma

Tutkimusasetelmaan kuuluu tutkimusongelma ja siitä esille tulleet tutkimuskysymykset (Kananen 2017, 15). Seuraavaksi käsiteltävänä on tutkimusongelma, tutkimuskysymykset, tutkimusmenetelmät ja luotettavuuden varmistaminen.

### 2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimusongelma kertoo opinnäytetyön tarkoituksen, siinä kerrotaan ytimekkäästi työn tuleva tavoite. Tutkimusongelma on hyvä kiteyttää, ettei työstä tule liian laaja ja ymmärretään, mitä ollaan tutkimassa. Tutkimuskysymykset auttavat ongelman selvittämisessä, ja niiden avulla saadaan toivottu ratkaisu tutkimusongelmalle. (Kananen 2008, 51.) Tutkimusongelma tulee miettiä tarkkaan, koska se on koko opinnäytetyön pohja, jos sitä ei ole mietitty tarkkaan, saattaa koko työ olla tuhoon tuomittu (Kananen 2017, 56). Tutkimusongelmana tässä opinnäytetyössä on myyjän motivaation syntyminen ja kuinka kasvattaa ja ylläpitää sitä esimiehen toimesta. Työn tavoitteena on lisätä ymmärrystä erilaisista motivaatiotekijöistä ja siitä, minkälainen rooli myynnin johtajalla on motivaation nostattamisessa ja ylläpidossa.

Tutkimuskysymykset:

1. Mistä myyjän oma motivaatio ja asenne kumpuaa?
2. Millä tavoin myynnin johtaja voi vaikuttaa myyjän motivaation kasvuun ja sen ylläpitoon?
3. Millainen palaute ja palkitseminen vaikuttaa myyjän motivaatioon?

### 2.2 Tutkimusmenetelmät

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkoituksena on ymmärtää isompaa ilmiötä ja kuvata sitä lauseilla, mutta aiheena on kuitenkin yksittäinen tapaus. Tutkija on tärkeässä osassa laadullisen tutkimuksen tekemisessä, koska hän toimii ovena tutkimustuloksien ja tiedonkeruun välillä. Tutkimus suoritetaan yleensä havainnoimalla tai haastatteluilla, joten tutkija on koko ajan tekemisissä aiheen kanssa ja analysoi saatuja tietoja ja muuttaa ne tuloksiksi. Laadullinen tutkimus perehtyy siis yhden asian syvälli-

seen tutkimiseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole tarkkoja ohjeita, kuinka se tulisi toteuttaa vaan tutkimusta analysoidaan koko työn tekemisen ajan. (Kananen 2008, 24–25.) Tässä opinnäytetyössä käytetään laadullista tutkimusmenetelmää, koska aihe vaatii syvällisempää tarkastelua. Myyjien motivaatiota ja sen johtamista on helpompi tutkia laadullisen tutkimusmenetelmän kautta, koska haastattelujen kautta saadaan syvempiä vastauksia tutkimuskysymyksiin ja oikea vastaus samalla myös tutkimusongelmaan. Motivaatiotekijöiden selvittämiseksi tarvitaan tarkkaa analysointia ja sitä varten on tehtävä teemahaastattelu myyjinä toimiville henkilöille, jotka voivat kertoa sanallisesti vastaukset haastattelukysymyksiin.

### **Aineistonkeruumenetelmät**

Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä on hyvin yleinen tapa laadullisessa tutkimuksessa, koska siinä keskustellaan ilmiöstä. Haastattelun kysymykset syntyvät tutkimusongelmasta, koska ongelmaan halutaan saada vastaus ja haastattelu on keino saada vastauksia. Tutkijan on tehtävä haastattelutilannetta varten haastattelurunko, jotta kaikki teemat tulisi käytyä haastattelun aikana lävitse. Tutkija voi myös havainnoida haastateltavan eleitä ja ilmeitä keskustelun lomassa. Tulkinta on tärkeä osa haastattelua, sillä tutkijan tulee osata ymmärtää, mitä haastateltava tarkoittaa sanoillaan ja eleillään. Tutkijan tulee luoda turvallinen olo haastateltavalle, jotta tämä vastaisi kysymyksiin mahdollisimman totuudenmukaisesti. Teemahaastattelussa tavoitteena on tutkia ilmiötä erilaisten teemojen kautta, jotta tutkija ymmärtäisi paremmin ilmiöön vaikuttavia asioita. Esitetyn kysymyksen ja siihen saadun vastauksen jälkeen tutkija esittää vielä tarkentavia kysymyksiä aiheeseen liittyen, jotta saisi mahdollisimman laajan kuvan ilmiöstä. Monesti haastattelu joudutaan tekemään uudestaan, koska analysointivaiheessa saattaa tutkijalle herätä uusia kysymyksiä ilmiöön liittyen. (Kananen 2017, 89–96.) Ilmiö aukeaa teemahaastattelun tuloksena, ja tuloksien kautta pitäisi tulla vastaus tutkimusongelmaan. Tutkija ymmärtää haastattelun jälkeen ihmisten ajatusmaailman eroavaisuuksia, kun haastateltavia on useita ja jokaisella on omat ajatukset aiheeseen liittyen. (Mts. 105.) Haastateltavat valikoituivat tutkijan oman työpaikan kautta ja haastattelu tehdään Jyväskylässä sijaitsevaan huonekalumyymälään. Haastattelu tehdään kuudelle myyjälle, jotka ovat toimineet myyjinä vuosia. Teemahaastattelu soveltui parhaiten tähän tutkimukseen, koska sen

avulla päästään syvälle haastateltavan ajatuksiin haastattelukysymyksiin liittyen. Tutkija voi lisäkysymysten kautta hakea vastausta, jos haastateltava ei osaa suoraan kertoa ajatuksiaan, näin päästään syvemmälle haastateltavan ajatusmaailmaan ja saadaan mahdollisimman tarkkoja vastauksia. Tutkija pystyy paremmin ymmärtämään lisäkysymyksiensä kautta motivaatio- ja asennetekijöitä ja esimiehen merkitystä motivaation johtamisessa. Haastattelut nauhoitetaan ja sen jälkeen aineisto litteroidaan, jotta analysointi on helpompaa. Näin saadaan paremmin selville, mitkä asiat toistuvat haastattelussa ja ovatko haastateltavat samanmielisiä ilmiöstä vai tuleeko aiheista erimielisiä vastauksia.

### **Aineiston analysointi**

Litterointi helpottaa tallenteiden käsittelyä, kun se kirjoitetaan sanatarkasti puhtaaksi. Litterointi vie paljon aikaa tutkimuksen tekemisessä, mutta se helpottaa analyysin tekemistä. Teemahaastattelun kannalta on tärkeää tehdä litterointi sanatarkasti, koska tallenteessa olevat tauot tai äänenpainot on hyvä tuoda esille analyysia tehtäessä. (Kananen 2017, 134–135.) Teemahaastattelu nauhoitetaan ja sen jälkeen nauhoite litteroidaan, jotta saatua aineistoa on helpompi käsitellä. Kun aineisto litteroidaan, voidaan kiinnittää huomiota myös haastateltavan välisanoihin tai mietintähetkiin, jotka kertovat siitä, mitä mieltä haastateltava on kysytystä asiasta. Teemahaastattelusta saadut tulokset ovat luontevaa analysoida myös teemoittelun kautta, näin saadaan jokaisen teeman alle tulokset tehdyistä haastatteluista ja teemoittelun myötä selviää myös, onko aiheesta tullut uusia teemoja, joita ei haastattelurungossa ole käytetty. Teemoittelu analyysimenetelmänä tarkoittaa sitä, että jokaisen teeman alle saadut vastaukset tiivistetään ja analysoidaan (Kananen 2008, 91).

Kanasen (2017, 173) mukaan laadullista tutkimusta varten ei ole olemassa ohjetta laadun arviointiin, joten tutkimus tulee suunnitella tarkkaan ja tutkijan on pidettävä huolta, että tulokset ja lähteet ovat luotettavia. Luotettavuusmittareina laadullisessa tutkimuksessa toimivat reliabiliteetti (tuloksen pysyvyys) ja validiteetti (oikeiden asioiden tutkiminen). Jotta tutkimus on luotettava, on sitä tarkasteltava koko työn ajan, tutkimusasetelmasta lopputulemaan ja kaikki siltä väliltä on oltava kunnossa. (Mts. 174–176.) Tutkimustulokset tulevat olemaan luotettavia, koska haastattelu tehdään

kokeneille myyjille, jotka ovat toimineet alalla vuosia ja osaavat kertoa oman motivaation syntymisestä. Jos haastattelu tehtäisiin toiseen kertaan, saataisiin haastattelutilta samanlaisia vatsauksia, koska harvoin motivaatiotekijät muuttuvat. Riski on aina olemassa, että haastateltava ei vastaa todenmukaisesti, mutta ilmapiiri pyritään rakentamaan luotettavaksi, jotta saataisiin rehellisiä vastauksia. Haastattelurunko on mietitty tarkkaan liittyen tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin. Haastattelukysymykset ovat teemoitettu, joten kysymykset eivät pääse menemään aiheen vierestä, ja samalla tutkija pitää ohjat käsissään, ettei keskustelu ala mennä väärään suuntaan.

### 3 Motivaatio

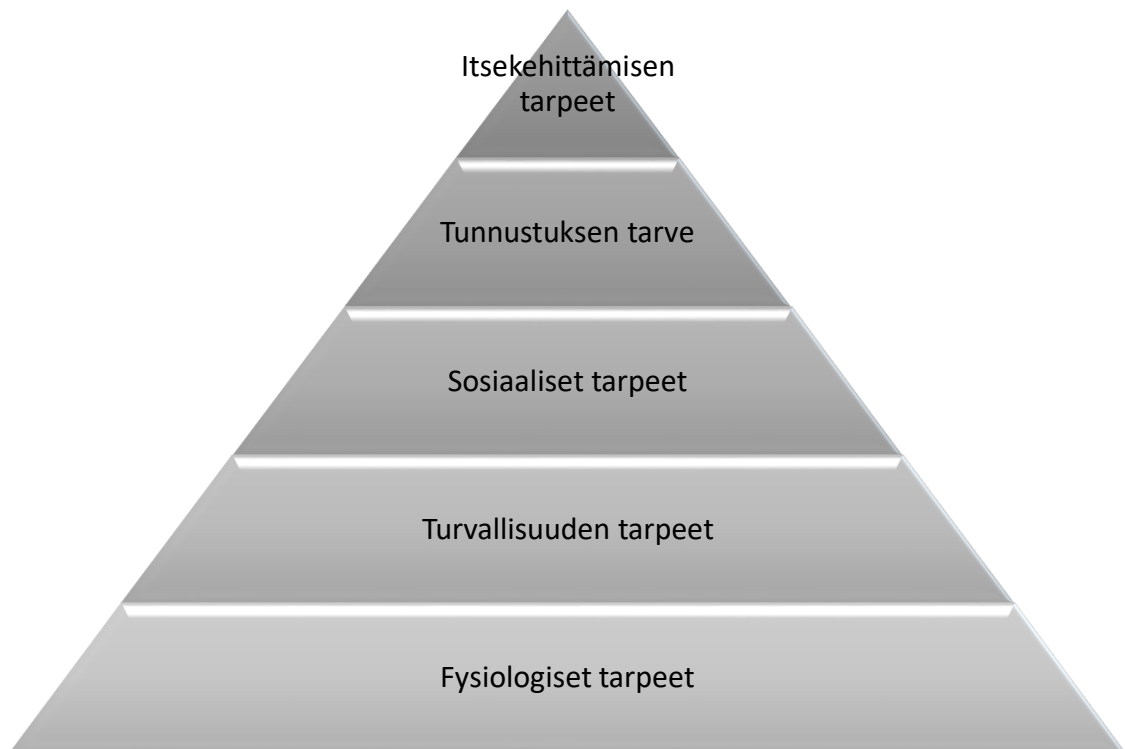
Motivaatio on tahtotila, joka auttaa tekemään jotain sellaista, mitä haluaa saavuttaa (Kukkola 2013, 19). Jokaisella henkilöllä on olemassa omat motivaattorit, jotka vievät tekemisessä eteenpäin, oli kyse sitten töistä, harrastuksista tai muusta ajanvietosta. Lopputulokseen pääseminen vaatii aina motivaatiota, ja tulema on aina parempi, mitä voimakkaammin ihminen haluaa tavoitella onnistumista (Kukkola 2013, 19). Martela ja Jarenko (2015, 34–35) kertovat, että motivoituminen voi syntyä joko ulkoisesti tai sisäisesti. Ulkoisella motivoitumisella tarkoitetaan palkkioiden takia suoriutumista, jolloin töitä tehdään tilipäivän takia. Sisäinen motivoituminen taas kertoo arvostuksesta ja omasta innostuksesta työtä kohtaan. (Martela & Jarenko 2015, 34–35.)

Ihminen tavoittelee tekemisellään yleensä jotain hyötyä, ja jos tavoite on mielekäs se lisää motivaatiota. Tavoitteiden saavuttaminen on yleensä mielekkäämpää, jos ihminen on saanut itse olla mukana päättämässä niistä. Ihmisen taidot ja kyvyt on hyvä ottaa huomioon tavoitteita asettaessa, sillä jos kyvyt eivät riitä, ei riitä myöskään motivaatio niiden tavoitteluun. (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 159–160.) Näin ollen motivaatio syntyy ihmisen omasta halusta ja tunteesta tehdä jotakin, mutta myös ympäristöllä on siihen vaikutusta. Ulkoisen motivaation kautta pystytään antamaan tavoiteltavia palkintoja, ja jos henkilö on kilpailuhenkinen, hänen motivaati-

onsa todennäköisesti kasvaa. Sisäinen motivaatio syntyy halusta ja intohimosta, jolloin sitä on hankalampi muiden tulla ohjaamaan. Motivaatio ohjaa ihmisten tekemistä ja tarpeiden täyttämistä.

### 3.1 Maslow'n tarvehierarkia ja itseohjautuvuusteoria

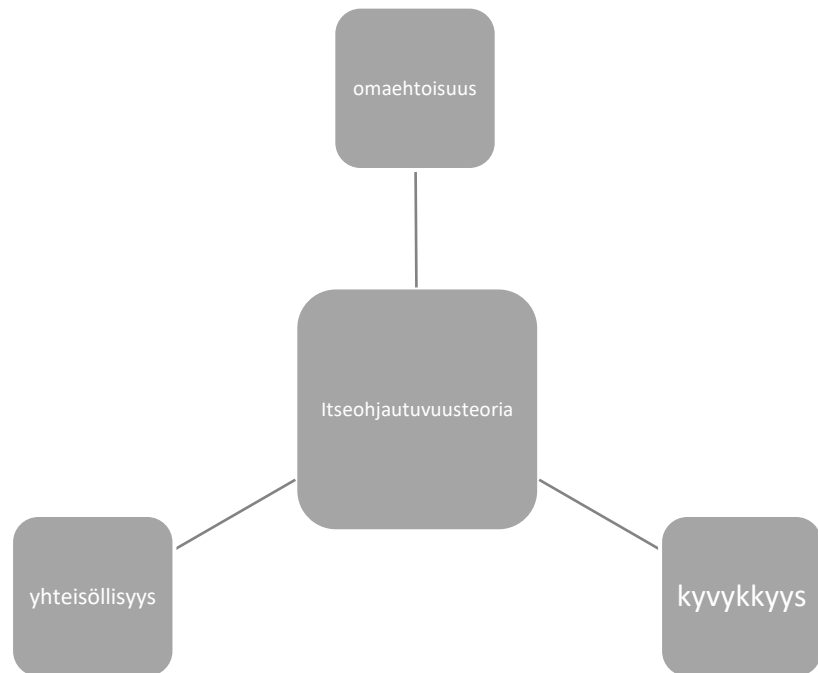
Maslow'n tarvehierarkian mukaan ihmisen motivaatio linkittyy siihen, mitä tarpeita ei ole saatu tyydytettyä (Kananen & Akpınar 2015, 2). Maslow'n tarvehierarkian mukaan ihmisellä on olemassa viisi erilaista tarvetta, jotka tulisi saada täytettyä. Hierarkiassa (kuvio 1) on kuvattuna tarpeet tärkeimmästä vähiten tärkeimpään. Maslow'n mukaan ihmisen kaikki toiminta kumpuaa motivaatiosta tehdä asioita ja näin ollen se täyttää ihmisten tarpeita.



Kuvio 1. Maslow'n tarvehierarkia (Maslow'n tarvehierarkia 2018) muokattu

Tärkeimpänä tarpeena Maslow'n mukaan on fysiologiset tarpeet, koska niiden kautta ihminen selviytyy ja lisääntyy. Näihin tarpeisiin kuuluu esimerkiksi ruoka, vesi ja lepo. Toisena pyramidissa on turvallisuuden tarpeet, jossa ihminen hakee turvaa ja terveyttä, että elämä pysyisi hallinnassa. Pyramidin keskellä on sosiaaliset tarpeet, jossa ihminen alkaa motivoitumaan kommunikaation, ystävien ja rakkauden etsimiseen. Ihminen tarvitsee hyväksyntää ja kanssakäymisiä muiden ihmisten kanssa. Näiden tarpeiden jälkeen tulee tunnustuksen tarve, jolloin ihmiselle tulee tarve erottua joukosta ja tuntea olonsa arvostetuksi. Pyramidissa korkeimpana on itsekehittämisen tarpeet, jossa ihminen haluaa ylittää itsensä ja kehittää omia taitojaan. Tämä tarve on kaikista hankalin saavuttaa. (Maslow'n tarvehierarkia 2018.)

Itseohjautuvuusteorian on kehittäneet professorit Ryan ja Deci (2000), jotka luokittelevat ihmisen perustarpeet kolmeen osaan. Nämä kolme perustarvetta ovat omaehtoisuus, kyvykkyyt ja yhteisöllisyys. Perustarpeet ovat kuvattuna kuviossa 2. Nämä kolme tarvetta johtavat juurensa erilaisista säädellyistä prosesseista ja voittojen tavoittelusta. Nämä vaikuttavat hyvään käyttäytymiseen ja mielenterveyteen, koska säädellyt prosessit ja voiton tavoittelut liittyvät tarpeiden täyttämiseen. (Deci & Ryan 2000, 227.)



Kuvio 2. Itseohjautuvuusteoria (Martela 2014)

Tämän teorian mukaan ihminen itse reagoi ympärillään tapahtuviin asioihin ja hakee itseohjautuvasti itselleen uusia etappeja, joihin tavoitella. Ihminen haluaa itse päättää omista asioistaan, ja näin ollen motivaatio lähtee ihmisestä itsestään. Itseohjautuvuusteoriassa omaehtoisuus tarkoittaaakin ihmisen valinnanvapautta. Kyvykkyydellä tarkoitetaan ihmisen mahdollisuuksia saada asiat tehtyä ja onnistua niissä. Ihminen tarvitsee myös muita ihmisiä, ja yhteisöllisyyden tarpeessa onkin kyse toisten ihmisen kanssa käydyistä kohtaamisista. (Martela 2014.)

### 3.2 Motivaatio myyntityössä

Myyntityössä motivaatiolla tarkoitetaan tahdon määrää tehdä tuloksellisia päiviä, joka vaatii myyjältä useita asiakaskontakteja. Emotionaalinen tai fyysinen väsymys alentaa motivaatiota. Niin emotionaalista kuin fyysistäkin väsymystä tulisi välttää, jotta myyntityö ei kärsisi. Emotionaalinen väsymys tarkoittaa sitä, että henkilö ei olisi motivoitunut. Myyjä käyttää energiansa emotionaalisisessa väsymyksessä esimerkiksi vihan peittelyyn. Fyysisellä väsymyksellä tarkoitetaan tilaa, kun myyjän elämässä tai terveydessä on ilmennyt ongelmia. Kun myyjä tunnistaa kärsivänsä alhaisesta motivaatiosta ja tekee töitä parantaakseen sitä, on parannus tulokseen tiedossa. (Kotakorpi 2019.)

Myyjänä työskentelevän henkilön tulee uskoa itseensä, jotta asiakkaat päätyvät ostamaan häneltä. Kun myyjä kokee olonsa työssään hyväksi, kokevat asiakkaatkin palvelun ensiluokkaiseksi, ja tämän kautta myyjän motivaatiokin nousee. Onnistumisen tunteet ja kiitoksen saaminen nostattavat työmotivaatiota, ja näin myyjä sekä yritys hyötyy tuloksesta. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 10–11.) Jos myyjä kokee työn rasakaksi tai pakotetuksi, vaikuttaa se myös henkilökohtaiseen elämään negatiivisesti (Kukkola 2016). Myyjän tulee olla innostunut omasta työstään, jotta motivaatio olisi huipussaan. Jos motivaatio on alhainen, työ ei palkitse myyjää ja saavutukset jäävät saavuttamatta. Tulos seuraa tekemistä, joten motivoituneimmat myyjät ovat yrityksen kannalta tärkeimpiä. Motivaatio myyntityössä kumpuaa myyjästä itsestään, joten myyjän tulee haluta tehdä myyntityötä, jotta hän olisi motivoitunut. Motivaatioon vaikuttavat myös ympärillä tapahtuvat asiat, kuten työn vastuullisuus, työyhteisö, palkitsemisjärjestelmä ja johtaminen. Myyjän asenne tulee olla oikea myyntityötä kohtaan, koska se vaikuttaa siihen, tuleeko enemmän kauppoja. Huippumyyjä on nälkäinen ja haluaa tehdä kauppoja asiakkaiden kanssa ja kun asenne on kohdallaan, syntyy silloin tulosta. (Kukkola 2013, 19–21.) Näin ollen myyntityö on paljolti myyjästä itsestä kiinni ja siitä, minkälainen halu hänellä on tehdä tulosta, mutta samalla vaaditaan ulkopuolisia kannustimia ja palautetta työn tekemisestä, jotta myyjä kokisi työnsä arvokkaaksi. Myyjältä vaaditaan intohimoa työtä kohtaan, jotta työ olisi motivoivaa ja asenne työtä kohtaan olisi oikea.

### 3.3 Palkitseminen ja palaute

Työnantaja voi palkita työntekijöitään aineettomasti tai aineellisesti. Yleisiä palkitsemisen keinoja ovat rahapalkkiot, edut, koulutukset ja huomioiminen. Työnantajan tulisi huomioida työntekijänsä yksilöllisesti, jotta jokaisen toiveita voitaisiin toteuttaa ja palkitseminen olisi kokonaisuudessaan kannustavaa. (Hakonen 2016.) Kukkolan (2013, 135) mukaan palkankorotus vaikuttavat positiivisesti motivaatioon, mutta sen vaikutus on lyhytaikainen, joten pidemmällä aikavälillä työntekijä tulisi sitouttaa työhönsä niin, että työntekijä kokee työnsä mielekkääksi. Palkan lisäksi monet työpaikat maksavat erilaisia palkkioita hyvin suoritetusta työstä. Tällaisten palkkioiden tulisi kuitenkin olla jokaisen työntekijän saavutettavissa. Esimies voi palkita työntekijöitään myös joustavasti, jolloin kyseessä saattaa olla vaikka kakkua kahvin kanssa. Työntekijät arvostavat hyviä eleitä ja kokevat itsensä tärkeiksi esimiehen silmissä. Erilaiset edut kuuluvat myös palkitsemiseen. Niitä ovat esimerkiksi lounasedut, työterveyshuolto ja lomat. Näistä eduista pitäisi jokaisen työntekijän olla tietoinen, jotta niitä pystyttäisiin hyödyntämään. (Hakonen 2016.) Työntekijöiden kouluttaminen on myös osa palkitsemista, ja yritykset, jotka panostavat tähän, menestyvät paremmin. Työntekijän tulee olla itse myös motivoitunut koulutuksista, jotta saisi niistä suurimman hyödyn. Koulutukset tulisi järjestää miellyttäväksi eikä pakonomaisiksi. (Kukkola 2013, 85.) Kehittymisen mahdollisuudet omassa työssä ja uralla eteneminen on monille työntekijöille tärkeää, joten yrityksen tulisi mahdollistaa jokaisen työntekijän eteneminen uralla. Työntekijän toiveiden kuulemista varten tulee järjestää kehityskeskusteluja, jotta esimies pysyy tietoisena siitä, mitä kukakin työntekijä tavoittelee. Palkitsemiseen on monia keinoja, joten jokaisen yrityksen tulisi miettiä, minkälainen palkitseminen toimii parhaiten motivaation nostattajana. (Hakonen 2016.) Palkitsemisessa on todella tärkeää, että jokainen työntekijä voi tavoitella kyseessä olevaa palkintoa. Jokainen työntekijä haluaa, että hänen tekemää työtä arvostetaan, joten palkitsemisjärjestelmä pitää olla oikeudenmukainen. Palkitseminen ei myöskään voi koko ajan olla samanlaista vaan sitä tulee aika ajoin päivittää ajankohtaiseksi. (Lehmuskoski 2018.) Myyntityössä kuukausipalkka koostuu siis pohjapalkasta, johon vaikuttaa kokemus ja osaaminen, ja provisiosta, johon työntekijä itse voi vaikuttaa omalla myynnillään. Tähän osuuteen tarvitaan myös motivaatiota. Palkitsemisen ei tarvitse siis aina olla jotain suurta ja mahtavaa, monesti pieni aineeton palkitseminen

riittäisi. Työntekijä ilahtuu ja motivaatio nousee, kun saa kuulla esimieheltään sanan kiitos.

Monissa yrityksissä on ongelmia sekä palautteen antamisessa että sen vastaanottamisessa. Palautekulttuuri on tärkeä olla olemassa, jotta työntekijät kokevat työnsä arvokkaaksi. Palautteen antamisessa on hyvä miettiä, kuinka ilmaisee asian, oli palaute sitten positiivista tai rakentavaa. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 174.) Palautteella on paljon hyötyjä työelämässä, se kertoo, miten on onnistuttu ja missä olisi parannettavaa. Palautteen avulla pystytään paremmin saavuttamaan asetettuja tavoitteita, ja kun palautekulttuuri toimii työpaikalla, jokainen saa osansa onnistumisen tunteista. Palautteen tulisi tulla esimieheltä, mutta myös kollegoilta. Onnistumisista annettu palaute kertoo siitä, että asiat tehdään oikein, ja rakentava palaute oikein ilmaistuna rakentaa luottamuksen ilmapiiriä. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 13, 38.) Kun palautteen antaminen on säännöllistä, johtaa se parempiin suorituksiin, ja se toimii myös suurena motivaatiotekijänä myyntityössä. Hyvästä suorituksesta kiittäminen on todella tärkeä osa palautteen antamista, joten työntekijälle hyvänä palautteena riittää myös sana kiitos. Positiivisen palautteen voi antaa yleisesti, mutta rakentava palaute on aina annettava kahden kesken. (Kukkola 2011, 81.) Palautteen antamisessa on myös omat haasteensa, koska sana palaute saattaa tarkoittaa eri asioita ihmisille ja samalla myös pelätään toisen reaktiota palautteeseen (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 40–41). Kuviossa 3 on esitetty palautteen kymmenen merkittävintä hyötyä ja palautteen antamisen kymmenen pahinta estettä.

## Palautteen hyödyt



- Itsetuntemuksen kasvattaminen
- kätevä tapa näyttää tunteet
- nopea tapa osoittaa työn merkitys
- varmin tapa lisätä onnistumisia
- yksinkertainen keino pitää vastuullisena
- laajin johtamisen tuki
- varhaisin puuttumisen malli
- tehokkain tapa käynnistää muutos
- halvin henkilöstötutkimus
- helpion tapa lisätä vuoropuhelua

## Palautteen esteet



- palaute-sanan hämäryys ja hämäret palautekäytännöt
- epäselvät tavoitteet ja pelisäännöt
- seurausten pelko
- jäykät suorituksen arviointijärjestelmät
- virheitä peittelevä toimintakulttuuri
- tunteiden näyttämisen vaikeus
- hiljainen palaute ja ennakkoluulot
- kiire
- välinpitämättömyys
- olettaminen

Kuvio 3. Palautteen 10 merkittävintä hyötyä ja 10 merkittävintä estettä (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 38, 59)

Palautteen kymmenellä hyödyllä nostetaan palautekulttuurin tärkeyttä. Kymmenen merkittävintä estettä taas kertoo siitä, mitkä asiat vaikuttavat siihen, että palautetta ei anneta, vaikka sille olisi aihetta.

Vaikuttava palaute on kaikista tehokkainta, koska silloin sitä annetaan oikeista asioista. Palautteen saaja vain itse päättää, miten käyttää saadun palautteen, antaako sen vaikuttaa omiin toimintatapoihin vai ei. Palautekulttuurin tulee toimia kolmeen suuntaan eli esimieheltä alaisille, alaisilta esimiehille ja alaiselta alaiselle. Näin palautteesta saadaan maksimaalinen hyöty ja koko työyhteisö pääsee kehittymään parempaan suuntaan. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 24, 61.) Palautteen antaminen ja vastaanottaminen tiivistäisi työyhteisöjä ja loisi luottamuksen ilmapiiriä, mutta

koskaan se ei ole niin helposti tehty kuin sanottu. Palautteen tulisi kulkea jokaiseen suuntaan, niin että jokainen työyhteisössä ymmärtäisi palautteen tärkeyden, vaikka palaute olisikin vain kiitos hyvästä työpäivästä.

### 3.4 Motivoiva myyntijohtaja

Myyntin ja myyjien johtaminen on vain osa myyntijohtajan työtehtävästä. Tässä osassa tarkastellaan sitä, millainen on motivoiva myyntin esimies. Hyväksi myyntin esimieheksi voi oppia, mutta se vaatii paljon tahtoa toimia kyseisellä tittelillä. Kukkolan (2011, 49) mukaan tehokas johtaja on oma itsensä, hänen täytyy olla auktoriteettina ja nauttia työntekijöiden luottamusta. Nykypäivänä työntekijät haluavat toimia työssään itsenäisesti ja haluavat olla tietoisia yrityksensä kulttuurista ja arvoista. Työntekijät haluavat varmuuden siitä, että voivat tehdä nykyistä työtä myös tulevaisuudessa. Työssä tulisi olla myös etenemismahdollisuuksia. Työntekijöillä tulee olla mahdollisuus kasvattaa omaa tietoaan ja kokemustaan työpaikallaan. Ihmiset tarvitsevat rahaa selvitäkseen, mutta valitussa työssä he tarvitsevat muutakin työnantajalta, jotta he olisivat motivoituneita tekemään työtä. Tarvitaan kontrollia ja päämäärää yhdistettynä vapauteen, jotta työ olisi mielekästä. (Hall 2013.)

Myyntijohtajan tulee olla tietoinen, miten myyjillä menee ja samalla täytyisi toimia innostajana, jotta myyjät toimisivat tehokkaasti. Menestyvä myyntijohtajan tulee omistautua työlleen ja keksiä ratkaisuja myyjien motivointiin. Esimiehellä täytyy olla myös halu tulla paremmaksi omassa työssään, hänen tulisi toimia esimerkkinä myyjille ja toimia myös osittain mukana myyntityössä. Hyvä myyntijohtaja on tuloshakuisen, ja hänen tulisi koko ajan haastaa työntekijöitään parempiin tuloksiin. (Karjula 2018.) Myyntin johtaja asettaa tavoitteita ja seuraa, että niihin päästään. Tavoitteet tulee pilkkoa pieniksi paloiksi, jotta myyjät ymmärtävät, miten omalla jokapäiväisellä työskentelyllä he voivat vaikuttaa tuloksiin. Hänen tulee viestiä myyjille mielellään kasvatusten, jotta asiat tulee ymmärretyksi. Pelkkä sähköpostin lähettäminen ei varmista asioiden ymmärtämistä ja käyttöönottoa. (Kukkola 2013, 79.) Hyvä esimies saa myyjien kaupan nälän kasvamaan, ja tähän tulee keksiä erilaisia kannustimia. Myyjän tulee olla sitoutunut, jotta hän haluaa tehdä tulosta. Palkitsemisjärjestelmä tulee miettiä omaan yksikköön toimivaksi, jotta sillä on oikea tarkoitus myyjien motivoin-

tiin. (Kukkola 2011, 71.) Myynnin johtaja pääsee tavoitteisiin vain myyjien avulla, joten hänen tulee kohdella heitä niin, että he pysyvät uskollisina ja sitoutuneina. Myyjien mielipiteitä ja palautteita tulee kuunnella, jotta luottamus säilyy esimiehen ja alaisten keskuudessa. Kun työyhteisö on tiivis ja vahva, kilpailijoiden on vaikea pystyä samanlaisiin tuloksiin. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 118.) Myynnin esimiehen tulee arvioida myös omaa tekemistä, eikä peilata onnistumisia tai epäonnistumisia myyjien kautta (Kukkola 2013,79). Hyvä myyntijohtaja on siis kaikkea mahdollista, hänen tulee olla ajan tasalla työntekijöidensä tilanteesta, hänen tulee olla heille auktoriteetti, mutta samalla myös helposti lähestyttävä ja luotettava henkilö, hänen tulee kannustaa ja innostaa työntekijöitään ja samalla pitää annetuista tavoitteista kiinni ja viedä työntekijöitään kohti parempia tuloksia. Hyvältä myyntijohtajalta vaaditaan innokkuutta tehdä työtä, jos myyntijohtaja ei ole kiinnostunut tuloksen tekemisestä, niin sitä tuskin myöskään tulee.

## 4 Tutkimustulokset

Tutkimusongelmana tässä opinnäytetyössä on myyjän motivaation syntyminen ja kuinka kasvattaa ja ylläpitää sitä esimiehen toimesta. Teemahaastattelut tehtiin kahdena eri päivänä maaliskuussa 2019. Ensimmäisenä päivänä haastatteluun osallistui neljä myyjää ja toisena päivänä kaksi myyjää.

Haastattelu tehtiin yhteensä kuudelle myyjälle ja haastattelut toteutettiin heidän myymälänsä tiloissa. Haastattelutilanne tehtiin jokaisen myyjän kohdalla rauhalliseksi, ettei ulkopuolisia häiriöitä tai keskeytyksiä päässyt sattumaan. Haastatteluun vastanneet myyjät ovat toimineet kyseisessä myymälässä kahdeksasta vuodesta melkein 40 vuoteen saakka, ja jokaisella on vuosien kokemus myyntityöstä myös aiempien työpaikkojen kautta.

### 4.1 Asenne työtä kohtaan

Asenne työtä kohtaan on haastatelluilla myyjillä kunnossa. Jokainen pitää työtään mielekkäänä. Haastattelussa kysyttiin tekijöistä, jotka vaikuttavat asenteeseen työtä

kohtaan, ja yksi haastatteluista vastasi, että hyvä työyhteisö koostuu hyvistä kollegoista ja siitä, että oma asenne on kohdillaan:

*No oma asenne vaikuttaa hyvinkin paljon, työyhteisö ja se ensinnäkin, että on työyhteisö, eikä ole yksittäistä puurtamista, työkaverit ja sellainen positiivinen vire työyhteisön kesken – H1*

Tuotteet, joita myydään, koetaan mielekkääksi ja työ itsessään on mielenkiintoista. Asenteeseen työtä kohtaan vaikuttaa oma sisäinen motivaatio, omat onnistumiset kaupanteossa, erilaiset kampanjat, jotka näkyvät myös asiakkaille päin ja se, mitä työympäristössä tapahtuu. Työyhteisöä ja työkavereita pidetään tärkeänä oman viihtymisen kannalta. Työstä pidetään, koska se on samalla myös hyvin itsenäistä vaikkakin tehdään töitä yhdessä. Myymälässä saa tehdä jonkin verran omia päätöksiä, ja koetaan, että niskaan ei olla ylemmältä taholta koko ajan hengittämässä, vaikkakin paineita aika ajoin on.

Haastattelussa kysyttiin, mikä saa nämä myyjät pysymään nykyisessä työpaikassa ja vastauksissa kävi ilmi, että töitä tehdään tilipäivän takia, mutta siihen kuuluu myöskin asiakaspalvelu, työilmapiiri, työkaverit ja se, että kyseessä on siisti sisätyö hyvällä palkkausjärjestelmällä. Palkkaus koostuu pohjapalkasta, joka taas riippuu siitä, kuinka paljon myyjältä löytyy kokemusta ja toimiiko hän osa-aikaisena vai kokoaikaisena työntekijänä, sekä provisiosta, joka taas tulee myyjän omien myyntien kautta.

## 4.2 Motivaation syntyminen

Motivaatio on tiivistettynä myyjien mielestä työnmielekkyyttä, mahdollisuutta edetä uralla, mielenkiintoa ja innostusta työtä kohtaan, intohimoa ja halua tehdä asioita. Yksi myyjistä kiteytti motivaation näin:

*motivaatio on, mä pitäisi sitä sellaisena tahtotilana sellaiselle tietylle tekemiselle ja suorittamiselle – H2*

Haastattelussa huomattiin, että oma toimeentulo motivoi paljon myyjiä, joten palkkausjärjestelmää pidetään hyvänä. Myös omien tavoitteiden saavuttaminen ja niissä onnistuminen motivoivat myyjiä. Asiakkaat koetaan yhdeksi motivaattoriksi: kun itse on hyvällä tuulella myös, asiakkaat innostuvat, ja näissä tilanteissa yleensä päädytään

kauppoihin, mikä taas motivoi jatkamaan seuraavan asiakkaan kanssa. Jokainen työpäivä on myös erilainen, mikä motivoi suurempaa osaa myyjistä. Suurin osa myyjistä kehittää myös omia tavoitteita päiville ja, kun ne saavutetaan, pidetään sitä motivaattorina siinä hetkessä. Osittain motivaatiota osalla myyjistä on laskenut verkko-kaupan kautta tulleista kaupoista saadun provikan poistaminen. Aiemmin verkko-kauppakaupoista on saatu provisiota, mutta siihen oli tullut muutos. Työmäärä myymälässä on kasvanut, koska verkkokauppaostokset kiertävät myymälöiden kautta. Verkkokauppa on koko ajan kasvava kohde, mutta myyjät eivät saa tästä ”ylimääräisestä” työstä korvausta, koska se taas vie aikaa myymälässä tapahtuvasta myynnistä. Sisäinen motivaatio myyjillä on siis korkealla, koska työ koetaan mielekkääksi, palkausjärjestelmästä pidetään pääsääntöisesti ja työilmapiiri on hyvä.

Esimies pystyy vaikuttamaan myyjien motivaatioon ja haastattelussa kysyttiin myyjiltä, millä tavoin esimiehesi voisi motivoida sinua enemmän työssäsi. Toiveena yhdellä haastateltavalla oli, että esimies ottaisi enemmän kontaktia ja antaisi palautetta tehdystä sekä myyntityöstä että muusta työstä mitä myyjät tekevät myymälässä.

*No olemalla helposti lähestyttävä esimerkiksi ja auttaisi enemmän töissä ja huomiosi sen, et tämä ei ole pelkästään myyntityötä vaan täällä on paljon muutakin siihen liittyvää ja se vois joskus antaa siitäkin palautetta. siitä muusta työstä, eikä vain pelkillä numeroilla pelaamista, että se huomiotasi enemmän yksilötasolla – H4*

Positiivista palautetta toivottaisiin saatavan suullisesti ja rakentavaa palautetta myöskin, mutta kahden kesken. Palautetta kaivataan sekä tehdystä myyntityöstä, mutta myös muusta työstä, jota myymälässä tehdään. Esimieheltä kaivataan myös enemmän apuja ja neuvoja sekä henkilökohtaista huomioimista. Myyjät haluaisivat, että heitä ymmärretään myös ihmisinä ja persoonina, eikä pelkästään numeroina ja pelinappuloina. Jokaisella on kuitenkin omat tarpeensa ja toiveensa, joita tulisi kuunnella. Osalla myyjistä nousi myös motivaatiota nostattavana asiana työntekijän hyvinvoinnin edesauttaminen ja tietynlainen joustavuus suuntaan ja toiseen, esimerkiksi työvuorojen suunnittelussa. Haastattelun vapaassa sanassa tuli hyvin tiivistettynä vastaus siihen, kuinka esimies voisi johtaa kannustavimmin:

*kaipaisin tähän hetken motivointiin ja muuhun enemmän tuota palautetta ja kommunikointia täällä, että toi sähköpostijohtaminen ei ehkä ainakaan ole minun mieleeni – H5*

#### 4.3 Palautteen ja palkitsemisen kulttuuri

Palautteen saamisessa oli hajontaa myyjien välillä. Osa koki, että omaa työtä arvostetaan ja siitä saa riittävässä suhteessa palautetta. Osan mielestä palautteenanto on taas vähäistä. Myynnistä saadaan palautetta, mutta muusta työstä, jota myymälässä tehdään ei saada tarpeeksi kiitosta. Myymälän ulkonäkö ja siisteys on kuitenkin myyjienkin vastuulla. Myyjien mielestä kuitenkin koskaan ei voi saada liikaa palautetta, varsinkaan positiivista. Negatiivinen palaute haluttaisiin saada rakentavasti, jolloin saataisiin myös ehdotuksia, miten toimintaa voitaisiin parantaa. Samalla tuli myös esille, että palautteen antaminen tulee tuoda myös esille aidosti. Kyseessä on suhteellisen pieni työyhteisö, niin haluttaisiin, että palaute tulee suullisesti eikä raportissa kahvihuoneen pöydällä tai sähköpostin välityksellä. Haastattelussa kysyttiin, kokeeko myyjät tärkeimpänä palautteen, kun se tulee esimieheltä, asiakkaalta vai kollegalta. Nämä kaikki koettiin tärkeiksi, mutta tärkeimmiksi nousi esimieheltä ja asiakkaalta saadut palautteet. Yksi myyjistä kokee tärkeimmäksi asiakkaalta saadun palautteen sen rehellisyyden takia:

*kaikilta olisi tärkeä saada palautetta, mutta ehkä tärkein tulee useimmiten ihan normi arkipäivässä asiakkailta, koska se tulee siinä hetkessä, se on välitöntä, aitoo, rehellistä, että se tulee siinä hetkessä, niin silloinhan se on se, josta sä saat sitä lisäpotkua – H3*

Asiakkaalta saatu palaute koetaan tärkeäksi, koska se tulee siinä hetkessä ja se on aidosti esitettyä ja siitä saa lisää motivaatiota tehdä töitä. Esimieheltä tullut palaute taas lisää tunnetta siitä, että tehtyä työtä ja onnistuneita kauppvoja arvostetaan. Kollegoiltakin saatu palaute tuntuu myyjistä hyvälle, mutta siinä koettiin parantamisen varaa parin myyjän mielestä. Myyjien pitäisi heidän mielestään enemmän kehua työkaveria, kun hän onnistuu ja auttaa toista, jos on vaikea tilanne. Provisiopalkkausta itsessään pidetään jo palkitsevana, koska omalla työllä pystyt vaikuttamaan palkan

suuruuteen. Palkitsemisessa nousi esille, että pienet myymälän sisäiset kilpailut olisivat suurimman osan mielestä kannustavia. Palkinnon ei tarvitsisi olla suuri, ja kilpailun tulisi olla sellainen, jossa kuka vain voi voittaa. Tällaisen kilpailun ajanjakso olisi hyvä olla 1-2kuukauden välein, niin innostus pysyisi yllä. Myös aineeton palkitseminen, kuten keuhut ja kiitos palkitsisi myyjiä. Palkitsemisen ei tarvitse välttämättä olla aina kilpailu, vaan joku onnistuu hyvin työssään, oli se sitten hyvä kauppa tai onnistunut esillepano, niin niistäkin voisi palkita. Myyjä on kuitenkin luonteelta aina hieman kilpailuhenkinen, niin pienet myymälän sisäiset kilpailut saattaisivat nostattaa hyvässä mielessä ilmapiiriä ilman, että kukaan pahoittaisi mieltään.

#### 4.4 Myynnin tavoitteet

Myymälän ja myyjien omien tavoitteiden ja kehityskohtien tiedostamisessa oli suuria heittoja. Osa tiesi omat tavoitteet, osa ei ja osa tiesi hyvinkin myymälän tavoitteet, kun taas osalla ei ollut niistä tietoa. Tässä kohtaa olisi hyvä siis kerrata ja listata tavoitteet ja kehityskohdat, koska kun tavoitteet tiedetään, on ne helpommin saavutettavissa. Tavoitteiden läpikäynnissäkin oli myös hajontaa. He, jotka tiesivät tavoitteet, olivat sitä mieltä, että ne käydään tarpeeksi usein läpi, kun taas he, jotka niitä eivät tieneet, halusivat useammin tavoitteiden läpikäynnin. Osa toivoi myös säännöllisempää palaverikulttuuria, jossa keskusteltaisiin kasvotusten kehityskohdista ja tavoitteista.

Sähköpostin kautta ilmoitettuja tilastoja ei koeta niin tärkeäksi. Koettiin, että henkilökohtaisia palavereja esimiehen kanssa olisi hyvä olla kerran kuukaudessa ja yhteisiä myymäläpalavereja noin kolmen kuukauden välein. Esimiehen kanssa käyty keskustelu olisi vain omien lukujen läpikäymistä ja tavoitteiden asettamista. Sekin antaisi lisäpotkua työn tekemiseen, kun joku toinen on kertomassa tavoitteet. Myymäläpalaverissa käytäisiin taas laajemmin läpi myyntejä, onnistumisia ja epäonnistumisia ja tulevia tavoitteita. Henkilökohtaisten palaverien ei tarvitsisi olla pitkiä vaan käytännössä pieniä jutteluhetkiä siitä, missä on onnistuttu ja missä on parannettavaa. Esimiehen kautta olisi hyvä olla jokin tavoitekohta joka kuukaudelle, näin myyjätkin ymmärtävät, että heidän tekemisestään ollaan aidosti kiinnostuneita ja heitä halutaan auttaa parhaisiin mahdollisiin tuloksiin. Myymäläpalaverit ovat taas hyvää kertausta

sille, mitä on saavutettu ja missä voidaan yhdessä parantaa. Kun palaverissa asetetaan tavoitteet, on niitä seurattava aina seuraavaan palaveriin saakka, jolloin käydään läpi se onnistuuttiinko, vaiko ei. Tärkeää on, että jokainen työntekijä tietäisi ja ymmärtäisi, mitä omalla kohdalla tämä tavoitteiden saavuttaminen tarkoittaa ja mitä konkreettista sen eteen on tehtävä. Tavoitteita ei kannata asettaa, jos niitä ei haluta seurata säännöllisesti, vaan ne unohdetaan heti palaverin jälkeen.

## 5 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tutkimuksen kysymykset olivat seuraavat: Mistä myyjän oma motivaatio ja asenne kumpuaa? Millä tavoin myynnin johtaja voi vaikuttaa myyjän motivaation kasvuun ja sen ylläpitoon? Millainen palaute ja palkitseminen vaikuttaa myyjän motivaatioon? Kaikkiin näihin kysymyksiin saatiin hyviä vastauksia haastattelun kautta.

Tutkimuksessa huomattiin, että myyjien positiivinen asenne työtä kohtaan juontaa juurensa työyhteisöstä ja siellä vallitsevasta hyvästä työilmapiiristä. Kauemminkin töissä olleet eivät halua vaihtaa työpaikkaa, koska työkavereiden kesken ei ole hankaluuksia. Myös palkkausjärjestelmällä on suuri merkitys työssä viihtymisen kannalta. Myyjät kokevat, että pohjapalkka ja provisio on hyvä järjestelmä. Provison kautta voi omalla toiminnalla vaikuttaa palkan suuruuteen, ja se motivoi tekemään asiakkaiden kanssa enemmän töitä, kun maaliin saadut kaupat näkyvät palkkapäivänä omassa rahapussissa. Palkkausjärjestelmä on myös asiakkaiden kannalta hyvä, koska myyjillä on motivaatiota palvella heitä, koska tietävät saavansa siitä itselleen palkkaa. Peruskuukausipalkalliset myyjät taas eivät saa myynneistä tai lisämyyntituotteista mitään lisäpalkkioita, joten motivaatio ei ole niin korkealla tehdä myyntiä. Toki asiakaspalvelu on asia erikseen, kun asiakasta neuvotaan ja palvellaan tuotteiden kanssa. Myytävillä tuotteilla on myös suuri merkitys siihen, kuinka mielekkääksi myyjät kokevat työnsä. Kun myyjä uskoo tuotteisiin, näkyy se myös asiakkaalle päin, jolloin asiakas voi ostaa tuotteen hyvillä mielin tietäen, että on tehnyt hyvän päätöksen. Erilaiset kampanjat ja alemmyynnit vaikuttavat myöskin myyjien motivaatioon: kun tuotteet ja

alennukset vaihtuvat on, myyjänkin mukavampi tehdä myyntiä, kun päivät ovat erilaisia. Myyjillä on myös suuri sisäinen motivaatio tehdä myyntiä, mikä kertoo halusta onnistua ja saada tulosta aikaan. Myyjät ymmärtävät motivaatiotekijöitä ja sen, mistä oma motivaatio kumpuaa. Jokaisella työssä käyvällä varmasti suurin motivaattori on työstä saatu palkka. Palkan jälkeen tulevat muut asiat, kuten työssä viihtyminen, asiakkaat, työsuhte-edut ja onnistumiset. Myyjien itse itselleen asettamat tavoitteet esimerkiksi päiväkohtaisesti toimivat hyvinä motivaattoreina. Kun päivän päätteeksi huomaa, että on onnistunut, voi hyvillä mielin lähteä viettämään vapaa-aikaa. Jos taas päivä onkin ollut huonompi, pitää keksiä uusi motivaattori seuraavalle päivälle ja yhä suuremmin lähteä tavoittelemaan sitä. Se, että myyjät joutuvat tekemään työtä, josta eivät saa lisäpalkkaa, ymmärrettävästi harmittaa, kun aiemmin siitä on maksettu lisäpalkkiota. Tässä tapauksessa verkkokaupan kaupoista saaduista tuloista on maksettu provisiota, mutta enää ei makseta. Kun verkkokauppatoiminta kasvaa, se tuo myös myymälöille lisätyötä. Verkkokauppakaupat kulkevat myymälän läpi asiakkaille, ja myyjät ovat varastohenkilökunnan lisäksi niitä, jotka tekevät työtä sen eteen, että asiakas saa tuotteensa. Verkkokaupan sopimuksien läpikäyminen tai peruutuksien tekeminen vie myyjältä aikaa myymälässä tehtävästä työstä, josta ne rahat palkkapäivää varten tehdään.

Myyjä tarvitsee omien tavoitteidensa lisäksi ulkopuoliselta tulleita tavoitteita. Esimiehen asettamat tavoitteet ruokkivat vain lisää myyjä motivaatiota, koska ihminen ei halua epäonnistua. Myyjällä on halu näyttää, että hän kyllä onnistuu tässä. Tavoitteiden asettaminen kuuluu myyntityöhön, koska aina täytyy olla jokin asia, jota tavoitellaan. Tavoitteita tulee olla myymäläkohtaisesti, mutta myös jokaiselle myyjälle omansa. Kaikki myyjät ovat erilaisia erilaisine tarpeineen ja toiveineen, joten tavoitteet ja kehityskohdat tulisi asettaa jokaista myyjää kuuntelemalla. Myyjätkin ovat ihmisiä ja erilaisia persoonia, joten heitä tulee käsitellä myös sellaisina, ei ainoastaan yrityksen pelinappuloina, joilla on omat numeronsa tulostaulukossa. Tavoitteet tulee olla selkeitä ja helposti ymmärrettävissä, ja jokaisen myyjän tulee tietää konkreettisesti mitä pitää tehdä, jota niihin päästään. Palaverien säännöllisyys lisää tietoa siitä, missä myymälä menee tavoitteiden kanssa ja missä myyjä itse menee. Toki myyjä itsekin tiedostaa omat onnistumiset ja epäonnistumiset, mutta tulosten läpikäynti esi-

miehen kanssa on vain positiivinen asia, jolloin myyjäkin tietää, että hänen myyntijään ja työtään seurataan. Myyntityössä tarvitaan myyjän omaa sisäistä motivaatiota, mutta se ei aina riitä, jolloin esimiehen tulee olla kartalla myyjänsä tekemisistä ja tuloksesta ja puututtava niihin. Myynnissä haetaan aina huipputuloksia, joten myynnin johtajan tulee myöskin tehdä säännöllisesti töitä sen eteen, että ne saavutetaan.

Palautteen antaminen on todella tärkeää työssä kuin työssä. Se kertoo siitä, kuinka työntekijä on onnistunut tai missä olisi parannettavaa. Palaute tulisi olla aitoa ja rehellistä, ja se tulisi kertoa kasvotusten. Kun työntekijä saa palautetta, hän myös kokee, että tehtyä työtä ja häntä itseään arvostetaan. Kun työskennellään myymälässä, on siellä myyjillä paljon muutakin työtä, kuin palvella asiakkaita. Toki asiakaspalvelu ja myynti menee kaiken edelle aina, mutta myyjä haluaa kuulla kiitosta myös siitä työstä, jota muuten on tehnyt sen eteen, että myymälä on edustuskuntoinen. Tuotteiden hyllytykset, esillepanot ja hinnoittelut vaikuttavat siihen, ostaako asiakas. Kun tuotteet ovat houkuttelevasti esillä, asiakas kiinnostuu ostamaan. Tämä on työtä, jota myyjä tekee myynnin lisäksi myymälässä, ja se on myös tärkeä osa asiakastytyväisyyttä. Palautetta ei voi saada koskaan liikaa ja sen antamisen tulisi olla normaali käytäntö työpaikoilla. Kun palautekulttuuri toimii, se kohentaa jokaisen työmotivaatiota ja arvostusta työtä kohtaan. Palaute tulisi aina kertoa suullisesti. Positiivisen palautteen voi antaa muiden kuullen tai koko henkilökunnalle yhtä aikaa, mutta jos palaute on negatiivista, tulisi se kertoa rakentavasti ja henkilökohtaisesti. Kun palaute on vain lapulla tai sähköpostissa, se on vain sanoja, joilla ei ole suurta merkitystä työntekijälle. Kun palaute saadaan aidosti esimiehen, kollegan tai asiakkaan suusta, sitä arvostetaan ja silloin sen merkitys on sanoin kuvaamaton.

## 6 Pohdinta

Työn tavoitteena oli lisätä ymmärrystä erilaisista motivaatiotekijöistä myyjillä ja kuinka myynnin johtaja voi vaikuttaa myyjien motivaatioon, ja olla mukana nostattamassa sitä. Tutkimuksessa päästiin oletettuihin tavoitteisiin ja saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Saatiin ymmärrystä myyjien motivaation syntymisestä, palautteen

ja palkitsemisen tärkeydestä ja siitä kuinka myyjät toivovat, että heitä kannustettaisiin työssään. Tutkimus toteutettiin lopullisen aikataulu suunnitelman mukaisesti, joten aikaa jäi aiheeseen perehtymiseen ja tutkimuksen tarkkaan toteuttamiseen. Tutkimus onnistui niin kuin aloittaessa oli suunniteltu.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu eheästi motivaatiosta palautteen ja palkitsemisen kautta motivoivaan myynninjohtajaan. Tutkimuksessa käytettiin tuoretta ja luotettavaa teoriaa. Teoriassa olisi voinut käyttää vielä laajemmin kansainvälisiä lähteitä ja tutkia aihetta hieman syvemmältä. Kuitenkin kirjoitettu teoria antaa hyvän lähtökohdan aiheista ja antaa lukijalle perustiedon siitä mitä tutkimuksessa tarvittu teoria pitää sisällään. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on linjassa saatujen tutkimustulosten kanssa. Teoriassa asiat oli kerrottu samalla tavalla, mitä kentällä olevat myyjätkin ajattelivat. Tutkimuskysymyksiin saatiin onnistuneet vastaukset tutkimustuloksien kautta ja tutkimuksessa saatu tieto vahvisti jo olemassa olevaa teoriaa.

Kvalitatiivisissa tutkimuksissa on aina muuttuvia tekijöitä, tutkija, tutkittava asia ja eri menetelmät. Se mitä menetelmää tutkija päättää käyttää vaikuttaa aina tutkimuksen lopputulokseen. Tutkimusprosessia pitää tarkastella koko matkan ajan, jotta välttyttäisiin turhilta virheiltä ja saataisiin mahdollisimman oikeaa tietoa. (Kananen 2008, 121–122.) Tutkimuksen reliabiliteetin vahvistamiseksi on tehty dokumentointia tutkimuksen eri vaiheissa, mikä mahdollistaa tutkimuksen toistettavuuden. On kuitenkin otettava huomioon, että tehty teemahaastattelu on altis muutoksille, kun aika ja ympäristö muuttuu. Haastateltavan vastaukset ja näkemykset asioista saattavat muuttua, kun aika ja paikka ovat erilaiset. Haastateltavan vastauksiin vaikuttavat erilaiset häiriötekijät, mitä ympärillä tapahtuu. Esimerkiksi työpäivä ennen haastattelua tai tilanteen jännittävyys voi myös vaikuttaa saatuihin vastauksiin. Haastattelutilanne kuitenkin pyrittiin rakentamaan turvalliseksi ja luotettavaksi, jotta haastateltava pystyi antamaan mahdollisimman todenmukaisia vastauksia. Tutkimuksessa on otettava huomioon myös erilaiset virheet, mitä on voinut käydä esimerkiksi tulosten tulkitsemisessa. Tutkijoita on ollut vain yksi ja tuloksia on arvoitu omakohtaisesta näkökulmasta. Näin ollen ei voida olettaa, että tutkimus tulokset pysyisivät samana, kun tutkimus toistettaisiin, vaikkakin dokumentointi on tehty huolellisesti.

Tutkimuksen validiteetissa eli sisällön tarkoituksenmukaisuudessa onnistuttiin osittain. Itse tutkimus on tarkoituksenmukainen, kun vertaa sitä kirjoitettuun teoriaan. Teemahaastattelurunko olisi voinut yhdistää asenteen ja motivaation osittain saman luvun alle, koska ne miellettiin haastattelutilanteessa samanlaisiksi asioiksi. Kuitenkin haastattelu sai positiivista palautetta sen yksinkertaisuuden ja loogisen rakenteen takia, vaikkakin osittain saatiin samoja vastuksia asenteen ja motivaation kohdalla.

Tämän tutkimuksen pohjalta jatkotutkimukset voisivat käsitellä sitä, minkälainen palaute ja palkitseminen tehostaa myyntiä parhaiten. Voitaisiin käytännössä tutkia erilaisten palkitsemisen ja palautteen keinojen vaikutusta motivaation nousuun. Vaikkakin vaikutusten tutkiminen onkin haasteellista. Aihetta voisi myös tutkia esimiehen näkökulmasta. Kuinka esimiehet kokevat oman työnsä panostuksen myyjien motivaatiossa ja tekemisessä. Myynti ja motivaatio on kaikin puolin laaja aihe, joita voidaan tutkia eri näkökulmista.

## Lähteet

- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Helsinki: Infor.
- Deci, E. & Ryan, R. 2000. The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 4, 227-268. 2000. Viitattu 14.3.2019. <https://users.ugent.be/~wbeyers/scripties2012/artikels/The-what-and-why-of-goal-pursuits.pdf>.
- Furman, B., Pinjola, N. & Rubanovitsch, M. 2014. Valmenna onnistumaan nyt. Helsinki: Johtajatiimi.
- Hakonen, A. 2016. Palkitseminen ei aina vaadi rahaa. 24.8.2016. Viitattu 19.3.2019. <https://propalkinnot.fi/ajankohtaista/palkitseminen-ei-aina-vaadi-rahaa/>.
- Hall, S. 2013. Do you really know how to motivate your team?. 17.6.2013. Viitattu 26.3.2019. <https://www.theexeterdaily.co.uk/news/blogs/do-you-really-know-how-motivate-your-team>.
- Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. & Akpınar, M. 2015. Gamification of the sales process at a telecommunications company to improve the motivation of the salesforce. 1.12.2015. Viitattu 14.3.2019. <https://verkkolehdet.jamk.fi/finnish-business-review/files/2015/11/FBR-2015-3.pdf>.
- Karjula, M. 2018. Tuloksellinen myynnin johtaminen vaatii sydäntä, asennetta ja selkärankaa! 28.3.2018. Viitattu 26.3.2019. <http://www.kasvupolut.fi/tuloksellinen-myyntin-johtaminen-vaatii-sydanta-asennetta-ja-selkarankaa/>.
- Kotakorpi, A. 2019. Myynnin motivaatio hukassa? Kaksi keinoa, joilla teet korjausliikkeen. 18.3.2019. Viitattu 18.3.2019. <https://www.adeptus.fi/myyntiestteet/alhainen-motivaatio-myyntissa>.
- Kukkola, E. 2011. Peruspeliä johtaja! Peruspeliä. Helsinki: Books on Demand GmbH.
- Kukkola, E. 2013. Joukkoja johdetaan edestä- näkökulmia hyvään johtamiseen. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Kukkola, E. 2016. Myynnin johtaminen 4: Motivointi. Viitattu 7.2.2019. <https://peruspelijaohtaja.com/2016/11/27/myyntin-johtaminen-4-motivointi/>.
- Lehmuskoski, S. 2018. Palkitseminen lisääntyy työelämässä. 6.6.2018. Viitattu 19.3.2019. <https://vvl.fi/palkitseminen-lisaantyy-tyoelamassa/>.
- Martela, F. 2014. Itseohjautuvuusteoria – Eli onnellisen elämän kolme keskeisintä tekijää. 4.4.2014. Viitattu 14.3.2019. <https://frankmartela.fi/2014/04/04/itseohjautuvuusteoria-eli-kolme-vastausta-siihen-mika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/>.

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi – voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.

Maslow'n tarvehierarkia. 2018. Mielen ihmeet. 21.10.2018. Viitattu 14.3.2019.  
<https://mielenihmeet.fi/maslown-tarvehierarkia/>.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Myy enemmän myy paremmin, 5.p. Helsinki: WSOY.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2008. Haasteena myynnin johtaminen. 2.p. Helsinki: Libris.

# Liitteet

## Liite 1 Teemahaastattelurunko

### Haastattelurunko

#### Perustiedot

- Kuinka kauan olet toiminut myyjänä tämän hetkisessä työpaikassasi?
- Onko sinulla aiempaa kokemusta muista yrityksistä?

#### Asenne

- Kuinka mielekkääksi koet työsi?
- Mitkä tekijät vaikuttavat asenteeseesi työtä kohtaan?
- Mitkä tekijät saavat sinut pysymään nykyisessä työssäsi?

#### Motivaatio

- Mitä mielestäsi on motivaatio?
- Mikä sinua motivoi työssäsi?
- Millä tavoin esimiehesi voisi motivoida sinua enemmän työssäsi?

#### Palaute ja palkitseminen

- Saatto mielestäsi tarpeeksi palautetta tekemästäsi työstä?
- Millä tavoin toivoisit, että sinua palkittaisiin työssäsi? (Aineeton ja aineellinen palkitseminen)
- Koetko tärkeimpänä kollegaltasi, esimieheltäsi vai asiakkaalta saadun palautteen? Miksi?

#### Tavoitteet

- Tiedätkö omat ja myymälän tavoitteet ja kehityskohdat?
- Käydäänkö tavoitteita mielestäsi tarpeeksi useasti läpi?
- Kuinka usein haluaisit tietää omat lukusi ja uudet tavoitteet?

#### Vapaa sana

- Onko sinulla kysyttävää tai sanottavaa aiheeseen liittyen?
-