

Jarmo Flander

Sisäinen motivaatio myyjän työssä

Opinnäytetyö

Kevät 2019

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Liiketalous (Tradenomi)

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalous (Tradenomi)

Suuntautumisvaihtoehto: Johtaminen

Tekijä: Jarmo Flander

Työn nimi: Sisäinen motivaatio myyjän työssä

Ohjaaja: Petra Sippola

Vuosi: 2019

Sivumäärä: 53

Liitteiden lukumäärä: 2

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää toimeksiantajan Prime Sales Oy:n myyntihenkilöstön sisäisen motivaation tasoa sekä selvittää, miltä osin yritys tällä hetkellä hyödyntää sisäistä motivaatiota ja missä on mahdollisia kehityskohtia. Tarkoituksena tuottaa yrityksen esimiehille ja johdolle arvokasta tietoa, jota he voivat tulevaisuudessa hyödyntää.

Tutkimus suoritettiin kyselytutkimuksena kaikille toimeksiantoyrityksen myyntityöntekijöille sekä esimiehille. Tutkimus suoritettiin 2019 keväällä.

Tutkimus erottelee kaikki sisäisen motivaation taustalla olevat ihmisen psykologiset perustarpeet toisistaan ja näin ollen mahdollistaa niiden erillisen arvioinnin. Tutkimuksesta käy ilmi, mitä perustarpeita yritys tällä hetkellä omalla toiminnallaan ruokkii, missä on eniten kehitettävää ja miten heikkouksia pystyy vahvistamaan. Tutkimus tuo konkretiaa henkilöstön motivaation tasosta, jota monesti on hyvin hanakala arvioida.

Avainsanat: sisäinen motivaatio, motivaatio, vapaaehtoisuus, kyvykkyys, yhteenkuuluvuus, hyväntekeminen.

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Business and Culture

Degree programme: Bachelor of Business Administration

Specialisation: Management

Author/s: Jarmo Flander

Title of thesis: Internal motivation of the sales staff

Supervisor(s): Petra Sippola

Year: 2019

Number of pages: 53

Number of appendices: 2

The purpose of this thesis was to ascertain the level of internal motivation of the sales staff of Prime Sales Oy and to find out how the company is currently utilizing internal motivation and where is potential development. The purpose is to produce valuable information for the company's managers and management that they can utilize in the future.

The survey was conducted as a survey to all sales staff and supervisors of the ordering company. The study was conducted in the spring of 2019.

The study distinguishes between all the basic psychological needs of human motivation behind each other, and thus allows them to be assessed separately. The survey shows what basic needs the company currently feeds through its own operations, where it is most developed and how weaknesses can be strengthened. The research provides a concrete indication of the level of motivation of the staff, which is often a bad thing to evaluate.

Keywords: Internal motivation, motivation, autonomy, capability, cohesiveness, doing good.

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ.....	4
Käytetyt termit ja lyhenteet	6
1 JOHDANTO.....	7
1.1 Toimeksiantaja Prime Sales Oy	7
1.2 Opinnäytetyön rakenne	9
2 MOTIVAATIO	10
2.1 Motivaatio ihmisen elämässä	10
2.2 Työmotivaatio.....	11
2.3 Syvemmät motivaation vaikuttajat.....	13
2.3.1 Ihmisen perustarpeet	14
2.3.2 Vapaaehtoisuus	14
2.3.3 Kyvykkyys	15
2.3.4 Yhteenkuuluvuus	16
2.3.5 Hyväntekeminen	16
2.4 Perustarpeet motivaatioksi.....	17
2.4.1 Vapaaehtoisuudentarpeen hyödyntäminen.....	18
2.4.2 Kyvykkyudentarpeen hyödyntäminen.....	19
2.4.3 Yhteenkuuluvuudentarpeen hyödyntäminen	20
2.4.4 Hyväntekemisentarpeen hyödyntäminen	21
2.5 Raha ja pakko	22
2.6 Yhteenveto.....	24
3 SISÄINEN MOTIVAATIO MYYNTITYÖSSÄ	25
3.1 Arvostuksen osoittaminen ruokkii motivaatiota.....	25
3.2 Myyjän työn sisältö.....	26
3.3 Työympäristö.....	27
3.4 Yhteenveto.....	27
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	29
4.1 Tutkimusmetodi.....	29

4.2 Tutkimusprosessi	30
4.3 Tutkimustulokset	31
4.3.1 Vapaaehtoisuuden kokemus	31
4.3.2 Kyvykkyyden kokemus	33
4.3.3 Yhteenkuuluvuuden kokemus	35
4.3.4 Hyväntekemisen kokemus	37
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	39
5.1 Yhteenveto	46
LÄHTEET	48
LIITTEET	50

Käytetyt termit ja lyhenteet

Leaddesk	Soittojärjestelmä.
Prime Sales Oy	Toimeksiantajayritys.
SeAMK	Seinäjoen ammattikorkeakoulu.
Webropol	Internetpohjainen kyselysovellus.

1 JOHDANTO

Nykymaailmassa ihmisillä on paljon erilaisia syitä, miksi he tekevät työtä ja miksi he valitsevat juuri tietyn työnantajan. Pelkkä raha on enää harvemmin päämotivaattori, sen sijaan ihmisille merkitsee enemmän, että viihtyy työpaikallaan ja pääsee kehittymään sekä oppimaan uusia asioita. Opinnäytetyön toimeksiantaja Prime Sales Oy on myyntialan yritys ja myynnissä raha on aika keskeinen asia. Tekevätkö Prime Salesin myyjät työtä vain rahan takia, kuten monesti myynnistä puhuttaessa ajatellaan? Vai onko taustalla syvempiä motivaattoreita, jotka edistävät heidän suoritus- taan ja lisäävät sitoutumista? Jostain syystä Prime Salesilla on monia pitkäaikaisia työntekijöitä ja vaihtuvuus on alan keskiarvoa reilusti matalammalla tasolla, alalla, joka tunnetaan kovasta vaihtuvuudestaan. Sitoutuneet työntekijät ovat todetusti merkki sisäisestä motivaatiosta. Sisäinen motivaatio lisää ihmisten sitoutumista, mutta sen lisäksi se vaikuttaa paljon muuhunkin esimerkiksi suorituskykyyn ja ihmisen hyvinvointiin. Näistä ja monesta muusta syystä korkea sisäisen motivaation taso on tavoittelemisen arvoinen asia.

Opinnäytetyössä tutkitaan toimeksiantajan Prime Sales Oy:n henkilöstön sisäisen motivaation tasoa. Tutkimustavoitteena on selvittää, mitkä sisäisen motivaation taustalla olevat ihmisen psykologiset perustarpeet täyttyvät parhaiten ja missä tarpeissa on mahdollisia puutteita sekä ongelmia. Näin saadaan selville, mihin vaikuttamalla yritys pystyy entisestään lisäämään henkilöstönsä sisäistä motivaatiota. Lisäksi lopussa pohditaan, millä keinoin yritys pystyy vahvistamaan puutoskohtia ja lisäämään sisäisen motivaation kokemusta entisestään. Tutkimusmenetelmänä on kvantitatiivinen kyselytutkimus.

1.1 Toimeksiantaja Prime Sales Oy

Prime Sales Oy on valtakunnallinen telemarkkinointialan yritys, joka on toiminut vuodesta 2012 lähtien. Alun perin Oulusta lähtöisin oleva yritys on sittemmin laajentanut toimintaansa ja toimii tällä hetkellä valtakunnallisesti sekä työllistää noin 80 myynnin ammattilaista ympäri Suomea. Toimistot sijaitsevat Oulussa, Kuopiossa, Seinäjoella, Torniossa ja Hämeenlinnassa. Suurin osa Prime Salesin toiminnasta painottuu

sähkösovimusten kuluttajamyyntiin. Lisäksi yritys tekee myös buukkausta Oulun toimistolta käsin.

Myyntiä johdetaan pääsääntöisesti lukuja seuraamalla, puheluita kuuntelemalla, tavoitteita asettamalla, kannustamalla ja palkitseamalla. Jokaisella toimistolla on oma myynnin esimies eli myyntipäällikkö, joka vastaa oman tiiminsä ja toimiston toiminnasta. Heidän tehtävänsä on varmistaa omalta osaltaan, että heidän toimistonsa toimii yritysten toimintatapojen mukaisesti yhteisiä tavoitteita kohden. Henkilöstö pystyy seuraamaan myynnin tunnuslukuja Leaddesk -soittojärjestelmästä. Esimiesten tehtävänä on kannustaa omaa tiimiään parempiin suorituksiin ja asettaa heille selkeät päämäärät, joita tavoitellaan yksilö- sekä tiimitasolla. Lisäksi yritys käyttää tehokkaasti hyödykseen sisäistä sosiaalista mediaa lisätäkseen toimistojen välistä yhteenkuuluvuutta. Sosiaalisen median kautta kannustetaan toisia ja jaetaan parhaimmat onnistumiset muillekin toimistoille.

Valtakunnallisia motivointikeinoja tällä hetkellä ovat esimerkiksi kuukauden työntekijäpalkinnot ja yrityksen TOP 3 -myyjät, sekä kannustava palkkamalli ja bonusohjelma. Näiden lisäksi on pieniä toimistojen omakohtaisia keinoja ja muita kuukausittain vaihtelevia valtakunnallisia myyntikisoja. Muita motivointikeinoja ovat päivittäiset palaverit, joissa käydään läpi ajankohtaisia myyntiin liittyviä asioita ja kannustetaan toisia sekä annetaan palautetta. Sisäisen motivoinnin keinoja ovat muun muassa yhdessä tekeminen eli tavoitellaan yhteisiä tavoitteita koko tiimin voimin, jatkuva osaamisen kehittäminen ja työn vapauden salliminen tietenkin vastuun kantamisen hinnalla. Työn ulkopuolella myös vahvistetaan sisäistä motivaatiota yhteisen ajanviättämisen kautta.

Prime Sales valikoitui toimeksiantajaksi, sillä kirjoittaja itse työskentelee tällä hetkellä yrityksessä Hämeenlinnan toimiston esimiehenä. Aihe taas sen vuoksi, koska kirjoittaja kokee sen ajankohtaiseksi ja tärkeäksi asiaksi tutkia hiukan tarkemmin.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Työ koostuu kahdesta osa-alueesta teoriasta ja tutkimuksesta. Teoriaosuus on jaettu kahteen osaan. Ensimmäisessä käsitellään yleisesti motivaatiota ja sen taustoja. Osiossa käsitellään sisäistä ja ulkoista motivaatiota sekä sitä, mitä ne pitävät sisällään ja miten ne eroavat toisistaan. Osuuden lopussa on yhteenveto ensimmäisestä teorialuvusta. Toisessa osiossa käsitellään sisäistä motivaatiota myyntityössä. Tarkastellaan, mitä asioita myyjät pitävät omasta mielestään tärkeinä työssään. Teoriaosuuden päätteeksi on vielä yhteenveto.

Yhteenvedon jälkeen siirrytään tutkimusosuuteen, jossa käsitellään, mitkä sisäisen motivaation tekijät vaikuttavat Prime Salesin henkilöstön sisäiseen motivaatioon. Tämän jälkeen käsitellään puutoskohtia ja pohditaan ratkaisuja sekä keinoja, joilla sisäistä motivaatiota saa lisättyä entisestään.

2 MOTIVAATIO

Ensimmäisten motivaatioteorioiden mukaan motivaatiolla tarkoitettiin liikkeelle painavaa voimaa, joka perustui ihmisen sisäisiin tarpeisiin ja vietteihin. Tällaisia perustarpeita olivat seksuaalisuus ja aggressio (Sinokki 2016, 72). Motivaatio sana on alkujaan latinalaisesta *movere* sanasta, joka tarkoittaa liikkumista. Myöhemmin sen merkitys on laajentunut tarkoittamaan käyttäytymistä ohjaavien ja virittävien tekijöiden järjestelmäksi (Ruohotie 1998, 36). Ihmiset hakeutuvat erilaisiin ympäristöihin, toimintoihin ja tilanteisiin, he eivät siis ainoastaan reagoi vastaantuleviin tapahtumiin ja asioihin. Tapahtumat ja asiat herättävät ihmisissä toiveita, tunteita, tavoitteita ja intohimoa (Nurmi & Salmela-Aro 2017, 9). Motivaatio on käsitteenä vuosikymmenien aikana laajentunut reilusti ja sitä on alettu ymmärtää paljon syvemmällä tasolla. Tässä työssä kuitenkin kirjoitetaan pääasiassa sen mukaan, miten valtaosa sen nykypäivänä ymmärtää, sillä työn tarkoitus on tutkia nykypäiväistä yritystä. On kuitenkin hyvä ymmärtää hieman taustaa, mistä motivaatio on muodostunut ja saanut alkunsa. Seuraavaksi lyhyesti motivaatiosta ihmisen elämässä yleisesti ja sen jälkeen siirrytään työelämän motivaatioon.

2.1 Motivaatio ihmisen elämässä

Motivaatio on oleellinen osa kaikkea ihmisen toimintaa. Esimerkiksi terveyden parantamisen ja edistämisen kannalta se on keskeinen asia. Motivaatio pitää esimerkiksi huolen siitä, ettei aloitettu liikuntaharrastus lakkaa kiinnostamasta heti alkumetreillä tai, miten ruokavalion muutos terveellisempään suuntaan saadaan osaksi arkirutiinia (Nurmi & Salmela-Aro 2017, 9). Ihminen tarvitsee motivaatiota kaikissa asioissa, jotka liittyvät jonkin asian suorittamiseen. Ilman motivaatiota ei saa mitään aikaan. Kirjoittajalla myös tätä kirjoittaessa on selkeät motivaattorit mielessä, osa sisäisiä ja osa ulkoisia.

Motivaation käsitettä voi yrittää avata kolmen kysymyksen avulla: mitä, miksi ja miten. Kysymys: miksi viittaa motivaation taustasyihin, tällaisia yksilön syitä voivat olla esimerkiksi psykologiset perustarpeet tai arvot. Miksi-kysymykseen vastauksen voi

saada myös evoluutiohistoriasta, kuten ihmiselle yleisistä taipumuksista, jotka auttoivat esi-isiamme tuottamaan jälkeläisiä osana sen aikaista sosiaalista laumaa. Miksi-kysymys viittaa lisäksi ihmisen arvoihin, tunnusomaista on, että tähän kysymykseen liittyvät arvot ovat harvemmin ihmisen tietoisuudessa (Nurmi & Salmela-Aro 2017, 10). Tähän kysymykseen vastaaminen vaatii jonkin verran itsetuntemusta ja asioiden pohdintaa. Monesti omat arvot voivat olla ihan muuta, kuin itse kuvittelee niiden olevan. Ne ovat tavallaan piilossa. Arvot kuitenkin ovat oleellinen osa motivaatiotekijöitä, joten niiden tiedostaminen on tärkeää, kun haetaan kestävä motivaatiota.

Mitä-kysymyksellä taas viitataan ihmisen motivaation kohteisiin: mitä yksilö haluaa sekä mihin tämä pyrkii. Huolenaiheet, tavoitteet, pyrkimykset, tavoiteorientaatiot ja intohimot liittyvät siihen. Tälle näkökulmalle tyypillistä on sen kohdistuminen konkreettisiin kohteisiin. Näitä konkreettisia asioita ovat esimerkiksi uratavoite, painonpudotus tai oppimistavoite. Tähän kysymykseen liittyviin kysymyksiin ihmiset osavat yleensä vastata, koska he ovat niistä tietoisia (Nurmi & Salmela-Aro 2017, 10). Tämän kysymyksen vastauksiin vaikuttaa myös aika paljon se, miten hyvin osaa ensimmäiseen kysymykseen vastata eli, miten hyvin tuntee itsensä.

Motivaation kolmas kysymys on miten ja se viittaa keinoihin, millä me ihmiset pyrimme tavoitteitamme, tarpeitamme ja motiivejamme toteuttamaan. Tähän liittyviä asioita ovat esimerkiksi ongelmanratkaisu, toiminnan suunnittelu, opitut toimintatavat, itsesäätely ja erilaiset oppimis- ja toimintastrategiat. Nämä asiat monesti automatisoituvat ja sen seurauksena ovat monesti myös tiedostamattomia (Nurmi & Salmela-Aro 2017, 10). Omista tiedostamattomista ”keinoista” pystyy kuitenkin tulemaan tietoiseksi ja sen jälkeen niihin pystyy vaikuttamaan. Se onnistuu esimerkiksi opettelemalla itsensä johtamista.

2.2 Työmotivaatio

Yrityksen toiminnan kannalta työmotivaatio on keskeinen asia, koska tuottavuus, toimivuus sekä kustannustehokkuus riippuvat työntekijöiden motivaation määrästä.

Sillä on myös suuri vaikutus työyhteisön hyvinvointiin. Motivoitunut työyhteisö on tehokas, tuottava ja se lisää kaikkien siihen kuuluvien työhyvinvointia, yleistä hyvinvointia ja parantaa heidän elämänlaatuaan. Työntekijä, joka on motivoitunut, suhtautuu työhönsä ilolla ja työskentelee innostuneesti. Tahto ja innostus saavat alkunsa työntekijässä itsessään. Motivoitumaan ei siis voida määrätä, mutta motivoitumista pystyy tukemaan monin tavoin (Sinokki 2016, 7-8). Työpaikat tarvitsevat motivoituneita ihmisiä, sillä heillä on syvä tarkoituksen tunne työtään kohtaan (Räsänen 2015).

Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä on monia. Työ ei ole ainoa siihen vaikuttava asia, muun muassa työympäristö, työntekijän persoona ja elämänvaihe sekä erilaiset työnomaisuuden vaikuttavat siihen. Useiden motivaatioteorioiden avulla on pyritty selvittämään erilaisia keinoja, joilla työntekijän motivaatiota pystyttäisiin kasvattamaan työn tuloksen parantamiseksi. Teoriat ovat esimiehille hyviä työkaluja, vaikka kaikkia tekijöitä työmotivaation syntyyn ja ylläpitämiseen ei vielä täysin olla pystytty selittämään. Korkeasti motivoitunut työntekijä yleensä erottuu edukseen, sillä hän yrittää muita enemmän, suoriutuu tehtävistä keskimäärin laadukkaammin, sitoutuu yleensä työyhteisöön ja toimintaan lujemmin, sekä keskittyy enemmän (Sinokki 2016, 80).

On siis kiistatonta, että motivaatiota tulisi vaalia ja pyrkiä kasvattamaan. Se ei kuitenkaan ole helppoa, sillä ihmiset ovat erilaisia ja kaikkia motivoi vähän eri asiat. Yksi voi motivoitua rahapalkkiosta, toinen työtehtävän sisällöstä ja kolmas työtehtävän statuksesta. Monella hoitotyötä tekevällä esimerkiksi halu auttaa toisia, synnyttää motivaation. Riippumattomuus ja taloudelliset mahdollisuudet saavat toiset ryhtymään yrittäjiksi (Sinokki 2016, 81).

Työmotivaatioon liittyviä teorioita on runsaasti, mutta kuten mainittu työssä tutkitaan sisäistä motivaatiota, sen vuoksi ei ole oleellista avata tässä eri teorioiden taustoja yksityiskohtaisesti, sillä mikään teoria ei vielä nykypäivänäkään pysty selittämään työmotivaatiota yksinään täydellisesti. Seuraavaksi siis käsitellään sisäistä motivaatiota.

2.3 Syvemmät motivaation vaikuttajat

Ihmisellä on kaksi perustavanlaatuaista, mutta hyvin erilaista tapaa motivoitua. Nämä ovat sisäinen ja ulkoinen motivaatio (Martela & Jarenko 2017, 32). Ruohotie (1998, 39) mainitsi jo pari kymmentä vuotta sitten, ettei sisäistä ja ulkoista motivaatiota pysty pitämään toisistaan täysin erillisinä, sillä ne yleensä kietoutuvat toisiinsa. Tämän vahvisti myös Martela kirjassaan (Martela & Jarenko 2017, 27). Ihminen ei pysty helposti erottamaan kummasta on kysymys ja harvemmin on kyse pelkästään toisesta.

Sisäinen motivaatio voidaan jakaa kahteen osaan sisäsyntyiseen ja sisäistettyyn motivaatioon, tekemisen ollessa itsessään nautinnollista ja innostavaa, on kyse sisäsyntyisestä motivaatiosta. Tällöin pelkästään tekemisen riemu motivoi ihmistä. Kun tekeminen kytkeytyy itselle tärkeisiin arvoihin sekä päämääriin ja sen vuoksi tuntuu arvokkaalta, on kyse sisäistetyistä motivaatiosta (Martela & Jarenko 2017, 32). Sisäisessä motivaatiossa tyydytys ei tule ulkoisista palkkioista, kuten raha, vaan se tulee itse tekemisestä (Sinokki 2016, 98). Lukuisten tutkimusten mukaan sisäinen motivaatio kasvattaa organisaatiossa luovuutta ja innovaatiota, tuottavuutta sekä syvää oppimista. Lisäksi se tutkitusti vähentää sairaspöissaoloja ja parantaa asiakaspalvelun laatua (Ojanpää 2017).

Sisäsyntyinen motivaatio on luonteeltaan kaikkein vahvin motivaation muoto, mutta se on kuitenkin häilyvämpää ja sen vuoksi pitkäaikaisemman suorittamisen kannalta tärkeämpää on, että sisäistetty motivaatio on vahva (Martela & Jarenko 2017, 33). Kirjoittaja itse on esimerkiksi tietoisesti vahvistanut sisäistettyä motivaatiota itsessään, sillä on huomannut sen lisäävän huomattavasti tekemisen mielekkyyttä asiassa kuin asiassa. Kirjoittajalle sisäisesti motivoivaa on laadukas ja inhimillisesti terve tapa johtaa, jonka vuoksi hän käyttää runsaasti omaa vapaa-aikaansa perehtyen ihmisten johtamiseen ja psykologiaan, tämä innostaa häntä ja auttaa jaksamaan työssään. Sisäistettyä motivaatiota pystyy vahvistamaan, etsimällä asioista itseä kiinnostavia, omia ajatuksia tukevia ja omien arvojen mukaisia näkökulmia.

2.3.1 Ihmisen perustarpeet

Maslow'n tarvehierarkia on varmasti tunnetuin ihmisen perustarveteoria, jossa tarpeet jaetaan viiteen eritasoon tarpeeseen. Alimmalla tasolla on fysiologiset tarpeet, sen päällä turvallisuuden tarve, kolmannella tasolla sosiaaliset tarpeet, neljännellä tunnustuksen tarve ja korkeimmalla itsensä toteuttamisen tarve. Kun ihminen täyttää alimman tarpeensa, siirtyy hän sen jälkeen täyttämään seuraavaa, kunnes täyttää kaikki perustarpeensa (Mielenihmeet 2018).

Sisäinen motivaatio syntyy neljän psykologisen perustarpeen kautta, jotka kuuluvat aiemmin mainitun hierarkian kolmelle ylimmälle tasolle. Nämä tarpeet ovat vapaaehtoisuuden tarve, kyvykkyyden tarve, yhteenkuulumisen tarve ja hyväntekemisen tarve (Martela & Jarenko 2017, 62). Perustarpeet ovat keskeisiä ihmiselle identiteetin muodostamisessa, kun nämä tarpeet täyttyvät ihminen kokee itsensä hyväksi ja tärkeäksi. Lisäksi tämä kokee, että muut hyötyvät hänen toiminnastaan.

2.3.2 Vapaaehtoisuus

Autonomia eli vapaaehtoisuus on yksilön kokemusta itsemääräämisestä sekä sitä, että tekemisensä kautta hän pääsee ilmaisemaan itseään. Sen vaatimuksena on omista tekemisistään päättämisen vapaus eli toiminnan- ja valinnanvapaus. Tiukasti kontrolloitu ja pakotettu tekeminen on sen vastakohta. Ihminen kokee asian omakseen, kun halu tulee ihmisen sisältäpäin, eikä ole ulkoa pakotettua (Martela & Jarenko 2017, 57). *"Yksilö ei "tule" autonomiseksi, vaan on pikemminkin kykenevä toimimaan autonomisesti tietyissä tilanteissa. Toisin sanoen yksilö on siinä määrin autonominen, kuin hän laatii tavoitteita ja suunnitelmia, käyttää valinnanvapautta ja turvautuu rationaaliseen pohdintaan"* (Ruohotie 1998, 26). Esimiehen tehtäväksi tässä asiassa jääkin autonomian mahdollistavan ympäristön luominen. Kaikki eivät kykene toimimaan autonomisesti kaikissa tilanteissa, esimiehen tuleekin tiedostaa henkilöstönsä kyky toimia autonomisesti ja mahdollistaa sellainen ympäristö, jossa henkilöstö pystyy kykyjensä mukaan toimimaan autonomisesti. Sinokin (2016, 236) mukaan autonomia ilmenee työyhteisössä, työyhteisön mahdollisuutena päättää

monista työhön liittyvistä asioista, näin työntekijät kokevat vapautta toteuttaa itseään. Esimies pystyy vaikuttamaan henkilöstön autonomian tunteeseen tätä kautta merkittävästi, lisäksi tämä on työntekijöille arvostuksen ja luottamuksen osoitus.

Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että esimiestä ei tarvita. Päinvastoin. Esimies pitää huolen siitä, että henkilöstö toimii yrityksen toimintatapojen ja sääntöjen mukaan sekä hoitaa tehtävänsä. Esimerkiksi toistuvaa alisuorittamista ei saa sallia ja siihen esimiehen tulee puuttua tehokkaasti. Mikäli siihen ei puututa, alisuorittamisesta tulee uusi normi ja työyhteisö alkaa kokea, että se sallitaan (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 55). Vapaaehtoisuuden oikeanlainen toteutuminen vaatii esimieheltä taitoa ja herkkyyttä.

2.3.3 Kyvykkyys

Toinen psykologinen perustarve eli kyvykkyys tarkoittaa ihmisen kokemusta siitä, että tämä saa asioita aikaan ja osaa hommansa. Kun ihminen kokee itsensä kyvykkääksi, hän uskoo pystyvänsä suorittamaan hänelle annetun tehtävän menestyksekkäästi. Kyse on siis kahdesta asiasta: aikaansaavuudesta ja osaamisesta. Sellaisista tehtävistä nautimme, jossa tunnemme olevamme taitavia sekä asioiden aikaansaaminen luo tyytyväisyyttä. Kyvykkyuden vastakohta on kokemus siitä, että hommat eivät etene eli osaamisen puutteen vuoksi junnataan paikoillaan. Joskus osaamattomuuden tunteesta voi kuitenkin olla hyötyä, sillä kehittymisen ja oppimisen kokemus on hyvin tärkeä osa kyvykkyyttä, koska oppimisen tunne tarkoittaa kyvykkyuden kasvua. Eli osaamisen kokemuksen puute ei ole niin haitallista, jos ihminen kuitenkin koko ajan kokee kehittyvänsä paremmaksi (Martela & Jarenko 2017, 59). Jos työ koetaan liian helppona tai vaikeana, saattaa se aiheuttaa ahdistusta ja motivaatioilmapiiri saattaa heikentyä. Kun työssä on sopivasti haastetta ja mielekkyyttä työyhteisö kokee onnistumisen tunteita, kukoistusta ja kasvua. Pätevyyden osa-alueita ovat esimerkiksi fyysinen, sosiaalinen, emotionaalinen ja ammatillinen kyvykkyys. Työyhteisön motivaatioilmapiirin kannalta pätevyyden kehittäminen on tärkeää (Sinokki 2016, 237). On siis tärkeä ylläpitää jokaisen työyhteisön henkilön kyvykkyudentunnetta, se on myös erittäin oleellinen osa vaalia sen

vuoksi, että se kertoo aika paljon myös työntekijän sitoutumisesta. Henkilö, joka kokee jatkuvasti työnsä itselleen palkitsevana, koska saa onnistumisentunteita ja kehittyy työssään jatkuvasti, on varmasti paljon sitoutuneempi työyhteisöön, kun henkilö, joka ei vastaavalla tavalla koe tätä.

2.3.4 Yhteenkuuluvuus

Kolmas perustarve on yhteenkuuluvuus, joka syntyy, kun yksilö tuntee, että on ihmisiä, jotka välittävät hänestä ja joista hän välittää. Kyse on yhteyden kokemisesta toisiin ihmisiin. Tarvitsemme myös työpaikalla tunteen siitä, että lähellämme on ihmisiä, jotka hyväksyvät ja näkevät meidät sellaisina, kuin oikeasti olemme. Haluamme tuntea, että olemme arvokkaita ihmisiä eikä vain vaihdettavia tuotantoresursseja (Martela & Jarenko 2017, 61). Jos ihminen tuntee itsensä ulkopuoliseksi työyhteisössä, hän tuskin siinä kauan viihtyy. On siis tärkeää, että työyhteisön ilmapiiri on sellainen, jotta se hyväksyy kaikki sen jäsenet.

Työyhteisössä yhdessä tekemisen tunne vahvistavaa turvallisuuden tunnetta ja sen seurauksena työteho paranee. Vuorovaikutustaidot ovat keskeinen asia yhteenkuuluvuuteen liittyen. Etenkin esimiehen vuorovaikutustaidot ovat oleellisessa roolissa työyhteisön yhteistoiminnan kannalta (Sinokki 2016, 237). Johtaja tai esimies on isossa roolissa tämän muodostumisen suhteen, sillä hän omalla toiminnallaan määrittää, minkälainen yhteisöllisyys työpaikalla vallitsee. Hän tavallaan asettaa sille mahdollisuudet ja rajat.

2.3.5 Hyväntekeminen

Neljäs tarve eli hyväntekeminen tarkoittaa tunnetta siitä, että pystyy vaikuttamaan myönteisesti ympärillä olevien ihmisten elämään. Joko sitten vaikuttamalla esimerkiksi asiakkaiden tai työkavereiden elämään, tai vaikkapa yhteiskuntaan laajemmin. Tämä on hyvin voimakas merkityksellisyyden lähde, se valaa arvokkuuden tunnetta ihmisen omaan elämään, kun tämä kokee toimintansa tuottavan jotain arvokasta maailmaan. Pahantekeminen on sen vastakohta eli tunne siitä, että toiminnallani haitallinen vaikutus muihin ihmisiin. Ihminen ei kauan tällaista tunnetta siedä, joko

hän vaihtaa työtä tai torjuu mielestään ajatuksen, jonkin psykologisen defenssin avulla. Kun ihminen on tilassa, jossa hän kokee tekevänsä hyvää muille, hän myös kokee hyvää oloa itse. Eli kokemus hyväntekemisestä lisää myös omaa hyvinvointia (Martela & Jarenko 2017, 63). Tämä on erittäin oleellinen osa motivaation muodostumisessa ja tähänkin asiaan esimiehellä on mahdollisuus vaikuttaa merkittävästi, lisäämällä työntekijöiden tietoisuutta ja ymmärrystä heidän työnsä laajemmasta vaikuttamisesta esimerkiksi yhteiskunnassa.

Spontaani auttaminen, rahalahjoitukset ja vapaaehtoistyö ovat suurimmalle osalle tuttuja hyväntekemisenmuotoja työelämän ulkopuolelta. Työyhteisössä tällaisen hyväntekemisen mahdollisuuksia ilmenee päivittäin, esimerkiksi työkaverin kannustaminen ja auttaminen ovat tällaisia keinoja. Esimiehet pystyvät päivittäin tällaiseen hyväntekemiseen esimerkiksi kiittämällä ja osoittamalla arvostusta hyvästä työsuorituksesta (Sinokki 2016, 238). Monessa työyhteisössä tällaiset keinot monesti unohtuvat, eikä niiden tärkeyttä edes ymmärretä. Etenkin esimiehillä arvostuksen osoittaminen ja kiittäminen hyvästä perustyöstä jäävät vähäiselle, vaikka yhdellä kiitos-sanalla saattaa olla jopa paljon vahvempi merkitys työntekijälle, kuin pienellä palkkabonuksella.

2.4 Perustarpeet motivaatioksi

Työelämän kontekstissa on tutkittu paljon psykologisten perustarpeiden vaikutusta. Psykologisten perustarpeiden huomioimisella on todettu olevan lukuisia hyötyjä työn merkityksellisyyden kokemiseen ja parempaan työmotivaatioon sekä sillä on todettu olevan lukuisia muita hyötyjä organisaatio- ja yksilötasolla (Sahimaa 2017). Työ, joka tyydyttää perustarpeita, lisää työntekijän halua ponnistella ja halua antaa täyden panoksensa työn tavoitteiden hyväksi. Eli se lisää tunnetta työn imusta (Hakanen 2011, 38). Esimies pystyy vahvistamaan työyhteisön motivaatioilmapiiriä, hyödyntämällä edellä mainittuja ihmisen psykologisia perustarpeita (Sinokki 2016, 239). Ei ole perusteetonta sanoa, että nämä ihmisen perustarpeet selittävät ihmisen hyvinvoinnista leijonan osan, tämän osoittaa myös lukuisat kansainväliset tutkimukset (Martela & Jarenko 2017, 62-63).

Seuraavaksi käydään kaikki perustarpeet vielä kertaalleen läpi, siitä näkökulmasta, miten niitä pystyy hyödyntämään esimiestyössä.

2.4.1 Vapaaehtoisuudentarpeen hyödyntäminen

Työntekijän sisäistettyä yrityksen päämäärät sekä arvot ja kokiessaan ne omikseen kokemus vapaaehtoisuudesta syntyy. Esimies antaa työntekijälle tilaa tavoitella näitä päämääriä, hänen itse parhaaksi kokemallaan tavalla ilman mitään turhia muo-
dollisuuksia (Sinokki 2016, 239). Onnistumisen kannalta parhaiden puitteiden luominen parhaille osaajille on esimiehen tehtävä ja sen jälkeen tämän on vain pysyttävä poissa tieltä (Martela & Jarenko 2017, 67). Esimiehen on hyvä olla tarkkana, ettei turhaa tai liian nopeasti puutu työntekijän toimintaan, vaan antaa tälle tilaa ja mahdollisuuden, osoittaen näin myös aitoa luottamusta.

Vapaaehtoisuutta on kolmea eri tyyppiä päämäärien omaehtoisuus, toimintatapojen vapaus sekä tekemisen innostavuus (Martela & Jarenko 2017, 68).

Esimiehen näkökulmasta päämäärien omaehtoisuus tarkoittaa, että esimies osaa sitouttaa työntekijänsä omiin päämääriinsä. Mikäli henkilö kokee seuraavasti ”tämä on tavoitteeni, koska pomo käski” tai ”teen tätä työtä, koska on pakko”, kokemus vapaaehtoisuudesta on tuhattu. Esimiehen on siis löydettävä työntekijää innostava näkökulma tavoitteelleen. Työntekijän on todella haluttava olla tekemässä tavoitetta todeksi. Tällä ei tarkoiteta sitä, että ihmiset tekevät yrityksessä, mitä lystää, vaan sitä, että ihmiset oikeasti kokevat haluavansa saavuttaa tavoitteet (Martela & Jarenko 2017, 68-69). Esimiehen on oltava varovainen, ettei tiedostamattaan käskytä ihmisiä turhaan ja samalla tuhoa heidän sisäistä motivaatiotaan.

Toimintatapojen vapaus on vapaaehtoisuuden peruspilari. Se tarkoittaa työntekijän kokemusta siitä, että hän pääsee tavoittelemaan päämäärää omalla tavallaan. On kuitenkin tilanteita, jossa esimiehen on pakko puuttua henkilön toimintaan, mikäli potentiaaliset virheet saattavat olla vakavia. Näissäkin tilanteissa vapaaehtoisuus tulisi ottaa huomioon ja tilanne tulisi hoitaa sitä kunnioittaen. Suora käskyttäminen

syö motivaatiota, mikäli sen perustelu ontuu. Henkilölle tulisi perustella, miksi nykyinen menettelytapa ei toimi ja saada tämä ymmärtämään, miksi asia tulisi hoitaa toiseen tapaan (Martela & Jarenko 2017, 71).

Tekemisen innostavuus eli kolmas tekijä, joka synnyttää vapaaehtoisuutta. Tässä puhutaan nyt aiemminkin mainitusta sisäsyntyisestä motivaatiosta, kun itse tekeminen motivoi synnynnäisesti ihmistä. Tällöin ihmiselle ei ole väliä tuottaako se, mitään ulkoisesti arvokas, vaan itse tekeminen on niin nautinnollista. Esimiehen näkökulmasta on siis tärkeä tunnistaa motivaatiotekijät, jotka hänen tiimensä jäseniä motivoi (Martela & Jarenko 2017, 71-72). Esimiehen on tärkeä tuntee omat työntekijänsä, että hän voi tätä kautta ruokkia motivaatiota. Suurin osa ihmisistä ei kuitenkaan pääse tai pääse heti työhön, joka heitä motivoi sisäsyntyisesti. Tällainen yksilö on toki hyvä oppia erottamaan porukasta, että hän pystyy hyödyntämään täyden potentiaalinsa. Joka tapauksessa tämä ei ole välttämättömyys vapaaehtoisuuden syntymiselle. Kahdella aiemmin mainitulla peruspilarilla pääsee jo pitkälle.

On kuitenkin tärkeä tiedostaa, että vapaaehtoisuuteen perustuva tiimi tai yritys tarkoittaa suurta vastuuta. Vapaus tuo aina vastuun: kun itse pääsee tekemään päätökset, on ihan eri tavalla vastuussa omasta toiminnastaan, kuin käskyjä mekaanisesti noudattaessasi. Mikäli ei kykene kantamaan vastuuta, ei pärjää tällaisessa yrityksessä. On opittava itsenäiseen toimintaan ja ymmärrettävä kokonaisuutta, johon omat päätökset vaikuttavat (Martela & Jarenko 2017, 72). Tällaisessa yrityksessä toimiessa ihmiset myös oppivat ottamaan vastuuta omasta toiminnastaan. Moni ei välttämättä aluksi olekaan kykenevä ottamaan vastuuta ja tekemään päätöksiä, kun on tottunut perinteiseen hierarkkiseen toimintaan, jossa ei tarvitse itse ajatella vaan muut tekevät sen sinun puolestasi. Tällä tavoin toimiva yritys kasvattaa myös ihmisluonnetta, joten siihen pystyy oppimaan, vaikka alun perin ei ollut tällaiseen toimintamalliin tottunut. Ihmisenä kasvaminen jo itsessään on motivoivaa ja kannustavaa.

2.4.2 Kyvykkyydentarpeen hyödyntäminen

Kolme osa-aluetta muodostavat kyvykkyyden kokemuksen, hallinnan tunne ja taitava tekeminen, asioiden aikaansaaminen sekä kehittyminen ja jatkuva uuden op-

piminen. Jokainen nauttii asioista, joita tehdessään kokee olevansa taitava. Kokeemme, että saamme toteuttaa omia erityiskykyjämme sekä, että hallitsemme tilanteen. Hallinnantunteen puute on yleensä uupumisen ja stressin taustalla, eikä pelkkä työmäärä. Vaikka käsillä on iso työmäärä, ei sekään välttämättä kuormita meitä, kunhan hallinnan tunne säilyy (Martela & Jarenko 2017, 98). Esimiehen pitää tuntea henkilöstönsä hyvin ja tiedostaa, miten he pystyvät hallitsemaan itse erilaisia tilanteita.

Toinen osa-alue eli asioiden aikaansaaminen. Oman työntuloksen näkeminen on palkitsevaa, eikä tunnu, että oma uurastus on ollut turhaa. Joissain ammateissa työntulos on konkreettisempi, kun toisissa. Esimerkiksi siivoja näkee työnsä tuloksen välittömästi, kun taas esimerkiksi tutkimustyössä työn tulos näkyy vasta vuosien jälkeen. Työssä, jossa työn tulos ei ole heti nähtävissä, hyvä keino aikaansaamisen tunteen lisäämiseksi on palautteenanto (Martela & Jarenko 2017, 99). Palaute konkretisoi työn tuloksen, joka monessa työssä on aineeton. Esimerkiksi myyntityössä, joka vaatii pitkäjänteistä sinnikkyyttä, tulokset ovat lukuja, jotka toki konkretisoituvat rahana, mutta palautteen anto on tärkeää, jotta myyjä pysyy matkan varrella raiteilla ja tietää tekevänsä oikeita asioita sekä menevänsä oikeaan suuntaan.

Kolmas osa-alue eli ihmisen halua kehittää itseään ja kasvattaa osaamistaan. Esimiehen on tärkeä huomata sisäisen johtamisen näkökulmasta, että tämä vaihtelee yksilöittäin. Joillakin se on elämäntapa, kun taas joillakin tahti on huomattavasti verkkaisempi. Joka tapauksessa oppimisen ja kehittymisen kokemukset tuntuvat hyvältä ja motivoivat. Ihmisillä on halu kehittää osaamistaan sekä halu oppia uusia asioita (Martela & Jarenko 2017, 99-100). Oppiminen ja kehittyminen motivoivat kaikkia, on vain muistettava, että niiden motivoiva vaikutus vaihtelee ihmiskohtaisesti, ei siis voida olettaa kaikissa ihmisissä samaa vaikutusta, jos tai kun tätä käytetään motivointi keinona.

2.4.3 Yhteenkuuluvuudentarpeen hyödyntäminen

Tarkemmin perehdyttäessä yhteenkuuluvuudentarve jaetaan myös kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat keskinäinen ryhmähenki, johto välittää ja arvostaa sekä luotettava ja reilu toiminta (Martela & Jarenko 2017, 118).

Keskinäisellä ryhmähengellä tarkoitetaan, että ihmiset tuntevat olevansa osa toisiinsa välittävää ja lämmintä yhteisöä. Ihminenhan on laumaeläin. Meillä on primitiivinen tarve tuntea, että kuulumme johonkin vahvaan yhteisöön. Tällä siis tarkoitetaan syvällistä kokemusta arvostetuksi tulemisesta omana itsenään, kaikkine vahvuuksineen sekä vikoineen. Että on ihmisiä, jotka välittävät minusta ja joista minä välitän (Martela & Jarenko 2017, 119). Ihmiselle on tärkeää, että ihmiset työpaikalla eivät ole pelkkiä ”työkavereita”, vaan side on vahvempi. Kavereiden kanssa työskentely on palkitsevampaa, kuin ”työkavereiden” kanssa.

Johdon välittäminen ja arvostus on keskinäistä yhteisöllisyydelle. Ylhäältäpäin tuleva arvostus on tärkeää. Ihmisen pitää saada tuntea, että hän on yritykselle ainutlaatuinen, eikä vain vaihdettavissa oleva resurssi tai koneiston ratas. Jokapäiväisessä toiminnassa johdon täytyy osoittaa työntekijälle, että he kuuntelevat, huomioivat ja kiittävät. Nämä asiat luovat ihmiselle tunteen aidosta välittämisestä (Martela & Jarenko 2017, 119-120). Teot, joilla johto pystyy arvostuksen ja välittämisen näyttämään ovat hyvin pieniä. Siitä huolimatta niiden merkitystä ei osata arvostaa tai hyödyntää.

Luotettavan ja reilun toiminnan edellytys on, että ihmiset kokevat toiminnan oikeudenmukaisena ja että ihmiset pitävät lupauksensa. Yhteistoiminta ja vuorovaikutus on paljon helpompaa, kun ihmiset voivat aidosti luottaa toisiinsa. Motivaatio kärsii, jos yhteisön jäsenet eivät voi luottaa toisiinsa tai työntekijät johtoon. Sama pätee oikeudenmukaisuudessa, jos havaitsemme suuria vääryyksiä menetämme uskomme yhteisöön. Oikeudenmukaisuus ja luottamus ovat siis yhteisöllisyyden selkäranka (Martela & Jarenko 2017, 120). Ihminen kokee olonsa turvalliseksi ympäristössä, jossa hän voi rohkeasti ja aidosti olla oma itsensä ilman, että tarvitsee turhaa mieltä, miten toiset häneen suhtautuvat.

2.4.4 Hyväntekemistarpeen hyödyntäminen

Kolme kanavaa, jotka tuottavat hyväntekemisen kokemusta ovat missio, impakti ja auttaminen (Martela & Jarenko 2017, 142).

Organisaation tuottama hyvä eli missio. Ihmisille on tärkeä kokea, että yritys, jossa he työskentelevät on hyvien puolella. Yrityksen olemassaolo tekee maailmasta paremman paikan. Mission tehtävä on ilmaista se maailmaa parantava vaikutus, jonka yhtiö tuottaa. Se muistuttaa, miksi yhtiö on olemassa sekä, minkä vuoksi siellä tehdään töitä päivittäin. Vakuuttava missio on tästä syystä vahva motivaation lähde. Se luo ihmiselle halua taistella yhtiön puolesta. Ihmiset saavat olla siis osa suurta yhteisöä, jonka tarkoitus on tuottaa hyvää maailmaan (Martela & Jarenko 2017, 142). Nykymaailmassa, jossa kilpailu on kovaa, pystyy tällä erottumaan joukosta positiivisesti.

Impakti tarkoittaa sitä, minkälainen vaikutus omalla työllä on muihin ihmisiin. Esimerkiksi hyväntekeväisyystyötä tekevien henkilöiden impaktin kokemus vahvistuu, kun he saavat tavata ihmisiä, joita heidän työnsä tuottava ansio auttaa (Martela & Jarenko 201, 147). Impaktin kokemuksen vahvuudessa vaikuttaa paljolti se, miten konkreettisesti on tekemisissä ihmisiin, joihin oma työ vaikuttaa. Toisessa työssä ollaan välittömässä kosketuksessa ihmiseen, keneen vaikutetaan, kun taas toisessa ollaan puhelimen tai tietokoneen välityksellä. Esimerkiksi sairaanhoitaja tapaa asiakkaansa yleensä kasvojen ja tietää heti, miten ihmistä auttaa. Kun taas vaikka hätäkeskuksen puhelinvastaava, ei välttämättä aina tiedä, miten tilanteet päättyvät, jos koskaan.

Tässä yhteydessä auttamisella tarkoitetaan sitä, miten oma työni auttaa työkavereitani. Eli henkilön omaa vaikutusta yrityksen sisällä toisiin ihmisiin, joka on tärkeä osa hyväntekeväisyyden kautta motivoitumista (Martela & Jarenko 2017, 145). Monessa työssä, jossa ei suoraan pääse auttamaan asiakkaita, tämä saattaa olla keskeinen hyväntekeväisyyden kautta motivoitumisen kannalta. Mikäli työskennellään esimerkiksi teollisuuden alalla, vaikka hitsaajana, asiakkaisiin ei juuri olla yhteydessä. Tällöin korostuu auttamisen merkitys työkavereille.

2.5 Raha ja pakko

Toinen motivaation muoto eli ulkoinen motivaatio. Ulkoinen motivaatio perustuu hierarkiaan ja käskyttämiseen. Siinä itse tekeminen ja tekemisen syy ovat toisistaan irrallisia asioita. Tässä tilanteessa ei olla varsinaisesti innostuneita käsissä olevasta

tehtävästä, työskentellään vain saadakseen jonkin palkkion tai välttääkseen ulkoisen rangaistuksen. Pomon käskiessä ”Toimi näin tai saat potkut”, huomaamme olevamme ulkoisen motivaation ytimessä. Toinen tapa motivoitua ulkoisesti on työn tekeminen ainoastaan rahan takia, tällöin itse tekeminen ei motivoi meitä. Ulkoisesta motivaatiosta on yleisesti käytetty seuraavaa vertauskuvaa: ”keppi ja porkkana -motivointi” eli ajatellaan, että työntekijä tarvitsee toimiakseen kielteistä keppiä ja positiivista porkkanaa (Martela & Jarenko 2017, 25).

Ulkoisen motivaation tunnusmerkkejä ovat myös reaktiivisuus. Siinä vastataan uhkiin ja kerätään selviytymisen kannalta olennaisia resursseja. Pahimmassa tapauksessa tekeminen tuntuu pakkopullalta, jota tehdään vain sen vuoksi, kun muutakaan ei voi. Se on henkisesti välillä hyvinkin raskasta (Martela & Jarenko 2017, 26).

Ulkoisesta ja sisäisestä motivaatiosta puhuttaessa, ne helposti asetetaan vastakkain ja tulkitaan väärin. Kaikki motivaatio on tietyssä mielessä sisäistä. Tilanteessa, jossa ase osoittaa uhrin ohimoa tekee tämä kuitenkin loppujen lopuksi itse päätöksen siitä, tuleeko hän ammutuksi vai totteleeko aseenkantajaa. Motivaation perimmäisestä lähteestä eli siitä, sijaitseeko se ihmisen ulkopuolella vai sisäpuolella voidaan kiistellä loputtomasti. Sen alkuperä ei kuitenkaan ole olennaista, vaan keskeisintä on se, että ne tuntuvat erilaiselta (Martela & Jarenko 2017, 27).

Ulkoisen motivaation lähteitä ovat ulkoiset rangaistukset ja palkkiot sekä negatiiviselta suojautuminen. Se tuntuu reaktiiviselta, ihmisen työntämiseltä itseään kohti, pelolta, stressaavalta, ahdistavalta sekä ”keppi ja porkkana”. Sen seuraukset ovat näkökulman kaventuminen, uhkien näkeminen ja kuluttavuus (Martela & Jarenko 2017, 27).

On kuitenkin otettava huomioon, että arkikokemuksen näkökulmasta sisäinen ja ulkoinen motivaatio ovat pitkälti toisiinsa sekoittuneita. Otetaan yksi käytännönesimerkki: Rahalla saa ostettua ruokaa perheen ruoansaannin takaamiseksi eli kyse on ulkoisesta motivaatiosta, mutta samalla tämä henkilö todennäköisesti kokee oman toimintansa hyödylliseksi, näin se on myös sisäistä motivaatiota (Martela & Jarenko 2017, 27).

Palatakseni vielä ulkoisen motivaation määrittelyyn; ulkoista motivaatiota on kahdenlaista. Ulkoinen kontrolli ja sisäänotettu kontrolli. Uhkailu, kiristys ja lahjonta ovat

ulkoisen kontrollin keinoja. Äärimmäinen esimerkki tästä on aseohimolla kontrollointi. Sisäännotettu kontrolli on itsensä pakottamista tekemään asioita, joista ei todellisuudessa haluaisi tehdä. Näin toimitaan yleensä välttääksemme häpeää, syyllisyyttä ja itseruoskintaa. Ihminen tietää tekevänsä asiaa, josta ei oikeasti pidä, mutta tekee sitä siitä huolitamma, koska ”joutuu” niin tekemään ja laittaa itse itsensä ruotuun. Olennainen asia on se, että hän ei tunne pääsevänsä toteuttamaan itseään, vaikka itse päättääkin noudattaa sisäännotettua tai ulkoista kontrollia. Asiat, jota hän tekee tuntuvat pakollisilta (Martela & Jarenko2017, 32).

2.6 Yhteenveto

Sisäinen motivaatio on inhimillinen motivaation muoto, joka on kauaskantoista, sillä se sitouttaa ihmistä yritykseen, silloin kun esimiehet ja johtajat sitä osaavat hyödyntää. Sisäisen motivaation hyödyntämisen suosio tulee hyvin todennäköisesti tulevaisuudessa kasvamaan, kun sen merkitys ja ihmisten ymmärrys sitä kohtaan laajenee. Toki se vaatii esimiestehtävissä toimivilta henkilöiltä enemmän ammattitaitoa, mutta sen seurauksena heidänkin henkilökohtainen motivaationsa tulee varmasti kasvamaan.

Ulkoiselle motivaatiolle on järkevästi käytettynä paikkansa sisäisen rinnalla, kunhan se ei ole hallitseva motivointimuoto.

Seuraavassa teoriaosuudessa käsitellään sisäistä motivaatiota tarkemmin myyjän työssä.

3 SISÄINEN MOTIVAATIO MYYNTITYÖSSÄ

Motivoimalla myyjä pystytään vaikuttamaan heidän työpanokseensa. Myynnin onnistumisessa motivointi on siis tärkeä osa-alue. Myyjän kyky hahmottaa kokonaisuus ja hänen työnsä arvon tiedostaminen ovat tärkeitä asioita onnistumisen sekä jaksamisen kannalta. Ihmiset motivoituvat eri asioista sen vuoksi kaikille on löydettävä omat motivaattorit. Yhtä myyjää saattaa kannustaa palkitseminen ja ansaitseminen, toiselle tärkeimpänä asiana ovat sosiaaliset kontaktit ja kolmannelle saattaa hyvän työn tekeminen. Menestymisen kannalta myyntityössä on tärkeää, että motivaattori liittyy myyjän sisäiseen motivaatioon. Tärkeintä on siis, että motivaattori tulee ihmisestä itsestään (Kukkola 2016). Myyjän motivoinnissa ratkaisevaa on, että esimies tuntee myyjänsä ja tunnistaa omien myyjänsä motivaatiotekijät.

Seuraavaksi käsitellään aiheita, jotka myyjät kokevat lisäävän heidän motivaatiotaan.

3.1 Arvostuksen osoittaminen ruokkii motivaatiota

Osa provisiopalkkausmallia käyttävistä myyjistä kokee jopa niin, että vaikka heidän palkkamallistaan poistettaisiin provision osuus kokonaan, se ei vaikuttaisi heidän myynnin suorituskykyyn (Tiitinen 2017). On kuitenkin tärkeää tarkentaa, että ilman palkkaa työnteko on harvoin motivoivaa, työstä pitää tietenkin aina saada palkka. Palkan täytyy olla myyjän mielestä kohtuullinen. Mikäli myyjä kokee palkkansa tarpeettoman suureksi, sen motivoiva vaikutus lakkaa. Lisäksi palkkajärjestelmän täytyy olla tasa-arvoinen. Epätasa-arvoinen palkkajärjestelmä nakertaa motivaatiota.

Motivaation nostattaminen ulkoisien keinojen avulla, kuten jonkinlainen rahabonus tai viriketoiminta ovat myyntialalla paljon käytettyjä motivointitapoja. Tällaisia ovat muun muassa erilaiset lahjat kuukauden parhaimmalle myyjälle, kuten vaikka lahjakortti. Se on kuitenkin harvemmin tehokkain tapa motivoida. Parhaimmat motivaattorit ja kannustimet ovat kehittymismahdollisuudet, itsenäisyys ja merkityksellisyys (Kukkola 2016). Osa on päätenyt juuri myyjän työn autonomisen luonteen vuoksi tekemään myyntityötä (Tiitinen 2017). Taloudellisen palkitsemisen ollessa kohtuul-

lisella tasolla, ovat nämä kolme voimakkaimmat kiihokkeet, joilla saadaan useimpien myyjät ylittämään itsensä. Näiden lisäksi, kun vielä osataan kiittää, saadaan kaasan myyjän motivaatiota ja itsetuntoa inspiroiva paketti. Kiitoksen ja luottamuksen osoittaminen on tärkeä asia etenkin esimieheltä, ne innostavat tekemään ja myymään enemmän. Mikäli rakentavaa palautetta, kannustusta tai kiitosta ei saa, mikään ulkoinen palkitseminen ei yksinään pitkän päälle riitä. Esimiehen täytyy jatkuvasti poimia sekä nostaa esiin onnistumisia ja antaa niistä säännöllisesti kiitosta. Kaiken lisäksi toisia kehumalla saa itsellekin hyvän mielen (Kukkola 2016). Nykyäänkin on liian yleistä, että palkitseminen tapahtuu liikaa ulkoapäin ja niinkin keskeinen asia, kun kiittäminen unohdetaan kokonaan. Tämän seurauksena on se, että yritys käyttää enemmän rahaa motivointiin, vaikka muutamalla sanalla saadaan aikaan suurempi kasvu motivaatiossa. Kuten Furman ym. (2014, 110) kirjassaan mainitsevat, mikäli yritys ei välitä henkilöstöstä, eikä heidän kuulumisistaan, eivätkä jaa heille kiitosta, tulee yritys takuuvarmasti epäonnistumaan.

3.2 Myyjän työn sisältö

Myyjät kokevat, että motivaation kannalta keskeistä on työn sisältö, työn pitää tuntua mielekkäältä ja merkitykselliseltä. Mielekkyyttä ja merkityksellisyyden tunnetta myyjillä lisää: selkeät päämäärät sekä monipuolisuus (Lepola 2017, 41-42). Yrityksen Cubus myyjille tehdyssä tutkimuksessa selvisi, että työn sisältö on yksi tärkeimmistä motivaatiota lisäävistä tekijöistä. Työn täytyy olla sopivan haastavaa, että se jaksaa motivoida myyjä pitkään. Liian haastavat tehtävät motivoivat vähemmän, kun sellaiset, jotka myyjä kokee itselleen sopiviksi. Myyjät kokevat myös tärkeäksi tehtävien vaihtelun sekä riittävän vapaa-ajan (Elg 2018, 46).

Päämäärät ovat tärkeitä, mutta tietyt tavoitteet eivät motivoi kaikkia. Tietyt piirteet tavoitteiden asettamisessa lisäävät kuitenkin yleisesti lähes kaikkien myyjien motivaatiota. Myyjän pitää ensinnäkin kokea, että tavoitteensa kautta hän pääsee haastamaan itseään ja omaa osaamistaan. Tavoitteiden kautta myyjät myös saavat tärkeitä onnistumisen tunteita motivaation kannalta, kun he saavuttavat tavoitteensa (Lepola 2017, 42). Esimiehen täytyy olla hereillä, ettei aseta liian kovia tavoitteita myyjälle, jonka seurauksena motivaatio laskee. Tavoitteen täytyy olla haastava,

mutta ei saa tuntua liian kaukaiselta myyjän mielestä. Furmanin ym. (2014, 160) mukaan ihmiset sitoutuvat paremmin tavoitteisiin, jotka he itse asettavat tai joiden asettamisessa ovat itse saaneet vaikuttaa. Esimiehen tulee asettaa tavoitteet yhdessä myyjän kanssa.

3.3 Työympäristö

Työympäristössä on pari tärkeää tekijää, jotka lisäävät motivaatiota, ne ovat puitteet ja ilmapiiri. Motivoitumisen kannalta on tärkeää, että yrityksen johto on luonut riittävän hyvät puitteet, joiden avulla työsuoritus voidaan hoitaa mutkattomasti. Toinen tärkeä asia on kannustava ja rento ilmapiiri (Elg 2018, 33).

Lepolan (2017, 46) mukaan ilmapiirin tulisi olla hänen tutkimuksensa mukaan suvaitseva ja avoin. Näin myyjät uskaltavat ilmaista omia mielipiteitään helpommin, kun kaikki hyväksyvät heidät sellaisina kuin ovat. Lisäksi myyjät kokevat hänen mukaansa tärkeäksi korkean työmoraalin ja ammattimaisuuden. Korkean työmoraalin omaava ja ammattimainen myyjä motivoi myös muita myyjiä suoriutumaan työstään paremmin.

3.4 Yhteenveto

Aiemmat tutkimukset osoittavat, että sisäisen motivaation taustatekijät ovat keskeisiä asioita myös myynnissä. Edes myyntiä ei tehdä pelkästään rahan takia, vaan senkin taustalla on vahvasti aiemmassa teorialuvussa mainitut perustarpeet. Raha on tärkeä osa työtä aina, mutta pelkästään palkkaa tarpeettoman paljon kasvattamalla ei saada motivaatiota kasvamaan. Sen sijaan hyvä vaihtoehtoinen keino voisi olla esimerkiksi kiittämiskulttuurin sisäistäminen.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimuksen tarkoitus on selvittää Prime Salesin henkilöstön sisäiseen motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen tavoite on tuoda yrityksen esimiehille arvokasta ja hyödyllistä tietoa, jonka avulla he pystyvät toimintaansa kehittämään. Samalla selviää myös, mitkä ovat yrityksen vahvuudet ja kehityskohdat motivaation osalta. Tutkimus suoritettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena kaikille Prime Sales Oy:n myyntityöntekijöille ja esimiehille. Määrällisen tutkimuksen avulla saadaan luotettava yleinen kuva koko organisaation henkilöstön sisäisen motivaation tasosta. Lisäksi määrällisen tutkimuksen tuloksia pystyy paremmin hyödyntämään jokainen esimies osaltaan ympäri Suomea, kun otanta on määrällisessä tutkimuksessa laajempi. Linkki lähetettiin kaikkien myyntityöntekijöiden ja esimiesten omiin sähköposteihin ja vastausprosentti oli 75%. Tutkimus suoritettiin 2019 huhti-toukokuun vaihteessa.

4.1 Tutkimusmetodi

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvantitatiivinen tutkimus, joka toteutettiin monivalintakyselylomakkeella (liite 1). Menetelmä valikoitui parhaimmaksi, koska haluttiin saada tietoa koko organisaation tasolta laajasti, että tuloksia voitaisiin tulevaisuudessa hyödyntää kaikilla toimipisteillä. Tämän vuoksi kvantitatiivinen kyselytutkimus sopeutui paremmin tähän tarkoitukseen kuin kvalitatiivinen haastattelututkimus. Heikkilän (2014, 8) mukaan kvantitatiivisen tutkimuksen avulla pystytään kartoittamaan nykytilanne, mutta ei selvittää tarkasti asioiden syitä. Tutkimuksen tavoitteena onkin kartoittaa sisäisen motivaation nykytilanne, jotta jatkossa voitaisiin etsiä syyseuraussuhteita sen nykytilanteesta.

Monivalintamenetelmä valikoitui siitä syystä, että se ei ole vain pelkkä kyllä-ei -kysely, vaan se antaa useamman vaihtoehdon vuoksi selkeämmän kuvan henkilöstön kokemuksesta. Näin ollen se on erittäin hyödyllinen sisäistä motivaatiota mitattaessa, sillä se antaa mahdollisimman selkeän kuvan siitä, miten vahvasti henkilö asian kokee. Tämä on yritykselle erittäin hyödyllistä ja arvokasta tietoa.

Tutkimuslomake (liite 1) sisälsi selkeitä monivalintakysymyksiä, joihin oli helppo vastata, jotta tulkinnanvaraisuus pieneni, kun ei ollut avoimia kysymyksiä. Monivalintakysymyksiin olisi saattanut olla hankala vastata, sillä monikaan ei tarkalleen tiedosta motivaatiotekijöitään. Kysymyksiä oli runsaasti ja ne oli rakennettu ihmisen psykologisten perustarpeiden pohjalta, näin saadaan luotettavampi kuva tarpeiden toteutumisesta, kun sitä lähennetään useammasta näkökulmasta. Asteikko oli 1-10 1, jos väittämä ei pidä lainkaan paikkaansa ja 10, jos pitää täysin paikkaansa. Laajemmalla asteikolla saatiin luotettavampi kuva todellisuudesta ja selkeämpi kuva henkilöstön kokemasta hajonnasta. Tutkimus toteutettiin Webropolin kautta.

4.2 Tutkimusprosessi

Tutkimus lähetettiin kaikkien Prime Salesin myyntityöntekijöiden sekä esimiesten sähköposteihin 30.4.2019. Yhteensä 80 henkilölle. Vastaukset saatiin parin päivän sisällä. Kyselyyn saatiin 60 vastausta, jolloin vastausprosentti oli 75% eli otanta on kattava yrityksen kokoon nähden. Yli 60% vastausprosenttia voidaan pitää hyvänä (Vilpas 8 [Viitattu 9.5.2019]). Ensimmäisen sivun kysymykset käsittelivät vapaaehtoisuuden tarvetta, toisen sivun kyvykkyyttä, kolmas yhteenkuuluvuutta ja viimeinen hyväntekemisen tarvetta. Ensimmäisen sivun kysymysten taustalla oli vapaaehtoisuuden tarve ja kysymyksillä selvitettiin, miten henkilöstö kokee päämäärinomahtoisuuden, toimintatapojen vapauden sekä tekemisen innostavuuden toteutuvan omalla kohdallaan. Toisen sivun taustalla taas oli kyvykkyyden tarve, jossa tutkittiin, miten henkilöstö kokee toteutuvan kyvykkyyden kokemuksen, hallinnan tunteen, taitavan tekemisen, asioiden aikaansaamisen sekä kehittymisen ja jatkuvan uuden oppimisen. Kolmannen sivun kysymykset eli yhteenkuuluvuuden tarpeen kysymysten taustalla selvitettiin keskinäistä ryhmähenkeä, johdon välittämistä ja arvostuksen tunnetta sekä toiminnan luotettavuuden ja reiluuden kokemusta. Viimeisellä sivulla mitattiin hyväntekemisen tarpeen toteutumista missioon, impaktiin ja auttamiseen liittyvien kysymysten kautta.

4.3 Tutkimustulokset

Seuraavaksi käydään läpi tutkimuksen tulokset sisäisen motivaation taustalla olevien psykologisten perustarpeiden eli vapaaehtoisuuden, kyvykkyyden, yhteenkuuluvuuden ja hyväntekemisen mukaan. Aiheet käsitellään edellä mainitussa järjestyksessä. Tuloksia analysoidessani olen jakanut tulokset kolmeen kokemustasoryhmään: 1 – 6 huonommat kokemukset, 7 – 8 hyvä tai kohtalainen kokemus sekä 9 – 10 erittäin hyvä kokemus.

4.3.1 Vapaaehtoisuuden kokemus

Tutkimuksen kysymykset 1-11 koskivat vapaaehtoisuutta eri näkökulmista. Ensimmäinen kysymys koski henkilöstön kokemusta siitä, miten hyvät puitteet johto on heille järjestänyt työsuoritustaan varten. Tuloksista selvisi, että vastanneet kokivat puitteiden olevan pääsääntöisesti erittäin hyvällä tasolla, sillä 70% vastauksista sijoituivat 9-10 valintoihin, 7-8 väliin 28% ja alle 7 ainoastaan alle 2%. Lisäksi kysymyksen keskiarvo oli 9, joka myös kertoo siitä, että henkilöstö on hyvin tyytyväinen johdon järjestämiin puitteisiin. Tulosta voidaan pitää sen keskiarvon vuoksi erinomaisena.

Toisessa kysymyksessä käsiteltiin henkilöstön kokemusta siitä, tuntuuko työ heidän mielestään enemmän pakolta, kuin halulta. Valtaosa vastanneista vastasivat numerolla 8 (lähes 40%), joka on tuloksena hyvä. 33% vastasi 7 tai alle, joka kertoo siitä, että kolmasosa kokee työnsä aika useasti pakkona. Vastanneista 28% vastasi 9-10, mikä kertoo siitä, että tämä osa vastaajista kokee työnsä pääsääntöisesti haluna. Keskiarvo oli 7,8, joka on tuloksena kohtalainen. Varmasti on hyödyllistä miettiä, miten tuon heikoimman kolmasosan kokemusta saadaan parannettua.

Kysymyksessä kolme selvitettiin henkilöstön sitoutumista yrityksen tulevaisuuteen. Lähes 60 % vastasi 9 tai 10, joka kertoo vahvasta sitoutumisesta yritykseen pidemmällä aikavälillä. Vajaa 30% vastasi 7 tai 8, joka ei myöskään ole huono tulos. Näin ollen kyselyyn vastanneista voitaisiin päätellä, että henkilöstö on sitoutunut yritykseen. Alle 7 vastasi vain reipas 13%. Tästä pystyy päättelemään, että yrityksessä

on kuitenkin jonkin verran ihmisiä, jotka eivät ole vahvasti sitoutuneita. Keskiarvon ollessa 8,3 on tulos kuitenkin hyvä.

Neljäs kysymys käsitteli luottamuksen ja vapauden kokemusta. Vastanneista vajaa 57% vastasi 9 tai 10. Eli heillä kokemus on vahva. Reipas 28% vastasi 8. Tästä voidaan päätellä, että henkilöstön kokema luottamus ja vapaus on hyvällä tasolla. 7 tai alle vastasi ainoastaan 15% eli ainoastaan pieni osa ei kokenut yhtä vahvaa luottamusta ja vapauden tunnetta. Keskiarvo 8,6 eli vaikuttaa siltä, että tämä osa-alue on aika vahva. Viidennessä kysymyksessä viitattiin neljanteen kysymykseen ja selvitettiin, miten henkilöstö kokee ymmärtävänsä oman vastuun alueensa. Tulokset olivat hieman aiempaa kysymystä paremmat, eli keskiarvo oli tasan 9. Näin ollen henkilöstö tiedostaa hyvin oman vastuunsa.

Kuudennessa kysymyksessä tiedusteltiin henkilöstön kokemusta omien vahvuuksiansa hyödyntämisestä. 67% vastasi 9 tai 10 sekä reipas 28% 7 tai 8. Näin ollen noin 5% vastasi alle 7. Henkilöstö tulosten mukaan kokee erittäin vahvasti, että he pääsevät hyödyntämään vahvuuksiaan.

Seitsemäs kysymys käsitteli sitä, miten vahvasti henkilöstö kokee pääsevänsä vaikuttamaan yrityksen sisäisiin asioihin. Tämän kysymysten vastauksissa oli jonkin verran hajontaa, sillä reipas 28% vastasi 9-10, vajaa 42% 7-8 ja 6 tai alle vastasi 30% vastanneista. Tulokset siis kertovat, että vajaa kolmannes kokee pääsevänsä vaikuttamaan yrityksen asioihin hyvinkin, 42% jotenkin ja 30% koki heikommin pääsevänsä vaikuttamaan. Keskiarvo oli tyydyttävällä tasolla eli 7,4. Tämä on siis selvä kehityskohta, koska hajontaa on paljon. Se saattaa kertoa esimerkiksi siitä, että kaikkien mielipidettä ei kysytä ollenkaan.

94 % vastasi kahdeksanteen kysymykseen 7 tai enemmän, eli he kokivat, ettei yrityksessä ole paljon turhia sääntöjä. Keskiarvo 8,7, joka on hyvä. Tästä pääteltynä yrityksessä on hieman turhia sääntöjä, mutta ei niin paljon, että se suuresti vaikuttaa henkilöstön kokemukseen.

Ensimmäisen osion toiseksi viimeisessä kysymyksessä selvitettiin henkilöstön kokemusta kyttämisestä. Vajaa 42% vastasi 9 tai 10 eli kokivat ettei heidän työskentelyään kytätä ja reilut 48% vastasi 7 tai 8 eli heidän eivät kokeneet hirveän vahvaa työskentelyn kyttäystä. Keskiarvo 8,3 eli tämä kertoo aika hyvin samaa asiaa, kuten

aiempi kysymys luottamuksesta ja vapaudesta. Eli valtaosa ei koe, että heidän työskentelyään kytätään. Henkilöstö kokee pääasiassa, että heidän esimiehensä luottaa heihin.

Ensimmäisen osion viimeisessä kysymyksessä selvitettiin henkilöstön kokemusta siitä, että saavatko he mielestään riittävästi vastuuta työssään. 55% vastasi 9 tai 10, tämä osa siis koki saavansa oikein hyvin vastuuta. 7 tai 8 vastasi vajaa 37% eli tämäkin osa koki saavansa jonkin verran vastuuta. Keskiarvo 8,5 kertoo samaa, kun edelliset kysymykset luottamuksesta ja vapaudesta. Henkilöstö pääasiassa kokee, että heihin luotetaan ja heille annetaan vastuuta.

4.3.2 Kyvykkyyden kokemus

Kysymykset 12 – 24 käsittelivät kyvykkyyttä. Hieman yli puolet vastasivat ensimmäiseen kysymykseen 8. Ainoastaan 13% vastasi 9 tai 10. Loput vastasivat näin ollen 7 tai alle. Keskiarvo oli 7,6. Tulosten perusteella suurin osa jaksaa keskittyä hyvällä tasolla työhönsä läpi päivän, mutta vain pieni osa kokee keskittyvänsä täysillä.

13. Kysymyksessä selvitettiin, kokiko henkilöstö työnsä sopivan haastavana. Vajaa 50% vastasi 9 tai 10 eli kokevat työnsä pääsääntöisesti sopivan haastavaksi. Vajaa 40% vastasi 7 tai 8 eli kokivat jollain tavalla työn sopivan haastavana. Loput vastajista vastasivat alle 7. Henkilöstö kokee työn pääsääntöisesti sopivan haastavana.

Kysymykset 14 – 17 käsittelivät henkilöstön toiminnan tavoitteellisuutta. Päivä-, viikko- ja kuukausitasolla henkilöstöstä 55 – 60% koki toiminnassaan selkeän päämäärän eli valitsi 9 tai 10. Lisäksi 33 – 38% valitsi 7 tai 8 eli heillä on oman kokemuksensa mukaan yleensä tavoitteet selvillä. Vuositasolla hajontaa oli oletettavastikin enemmän, johtuen yksilöllisistäkin eroista, mutta on kuitenkin huomion arvoista, että 70% vastasi 7 tai enemmän, näin ollen valtaosalla on tavoitteet suhteellisen selkeät pidemmälläkin aikavälillä. Noin 30% koki, ettei heillä ole täysin selkeää päämäärää vuositasolla. On toki huomioitavaa, että osa vastanneista on uusia myyjiä, eikä heidän vuositasonsa tavoitteet vielä ole välttämättä yhtä selkeät kuin muilla. Tämä selittänee ainakin osaltaan tulosta.

Kysymyksessä numero 18 käsiteltiin palautteen saamista. 45% vastasi 9 tai 10 eli kokivat saavansa hyvin palautetta. 7 tai 8 vastasi vajaa 42% eli he kokivat saavansa palautetta, muttei välttämättä aina riittävästi. Reipas 13% vastasi 6 tai alle eli kokivat saavansa heikosti palautetta. Keskiarvo oli 8,2, joka hyvä. On kuitenkin huomioitava, että palautteenantoon helppo vaikuttaa ja suuri osa ei kuitenkaan kokenut saavansa täysin riittävästi palautetta. Tämä on sen vuoksi erittäin helppo kehityskohde.

Kysymyksessä numero 19 käsiteltiin henkilöstön kokemusta taitojen kehittymisestä. 86% vastasi 7 tai yli, joka kertoo siitä, että henkilöstö pääsääntöisesti kokee kehittyvänsä työssään. 13% vastasi alle 7 eli pieni osa ei kokenut kehitystä. Seuraavassa kysymyksessä selitettiin henkilöstön kokemusta aikaansaamisesta, jonka vastaukset olivat lähes identtiset edellisen kanssa, koska ne kulkevat aika käsikädessä.

Kysymyksessä 21 selvitettiin henkilöstön kykyä ratkaista myyntiin liittyviä ongelmia omatoimisesti. 28% vastanneista vastasi 9 tai 10 eli kokivat, että saavat ongelmat yleensä ratkottua. 55% vastasi 7 tai 8 eli kokevat välillä onnistuvansa tässä. Vajaa 17% vastasi 6 tai alle eli kokivat osaavansa heikosti ratkoa ongelmia. Tämä on toki haasteellista myyntityössä, koska ongelmat ovat monesti mentaalipuolen asioita eli sen vuoksi hankalasti tulkittavia. Vaatii korkeaa itsetuntemusta, että pystyy ratkomaan ongelmia. Tietenkin esimies pystyy vaikuttamaan omalla toiminnallaan, miten hyvin henkilöstö oppii tulkitsemaan ongelmia. Esimies pystyy esimerkiksi opettamaan henkilöstölle ongelmanratkaisutaitoja.

Seuraavassa kysymyksessä käsiteltiin henkilöstön kokemaa arvostusta. Yli 96% vastasi 7 tai enemmän eli henkilöstö kokee hyvin vahvasti, että heitä arvostetaan. Keskiarvo oli 8,6. Tältä osin yrityksen esimiehet ovat onnistuneet mainiosti.

Kyvykkyyden kokemuksen toiseksi viimeisessä kysymyksessä selvitettiin henkilöstön kokemusta kannustamisesta. Reilut 93% vastasi 7 tai enemmän eli kokivat, että heitä kannustetaan hyvin työssään. Kyselyn perusteella ilmapiiri on hyvin kannustava. Keskiarvo myös tässä 8,6.

Viimeisessä kysymyksessä käsiteltiin henkilöstön kokemusta siitä, saako heidän esimiehensä näkemään asioita uusista näkökulmista. Yli 91% vastanneista vastasi 7 tai enemmän. Tästä pääteltynä esimiehet onnistuvat hyvin avaamaan henkilöstölle asioita uusista näkökulmista.

Henkilöstön kokemus kyvykkyydestä toteutuu kyselyn perusteella pääsääntöisesti hyvin. Mitään merkittävää poikkeamaa tästä osa-alueesta ei löydy.

4.3.3 Yhteenkuuluvuuden kokemus

Kysymykset 25 – 38 käsittelivät yhteenkuuluvuutta. Ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin, kokevatko työyhteisön jäsenet välittävän toisistaan. Vajaa 57% vastasi 9 tai 10 eli kokivat vahvasti jäsenten välittävän toisistaan. 38% vastasi 7 tai 8 eli kokivat jollain tasolla välittämistä. Vain 5% vastasi 5 tai 6. Näin ollen pääsääntöisesti muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta henkilöstö kokee muiden jäsenten välittävänsä heistä. Seuraavassa kysymyksessä kysyttiin, kokeeko henkilö, että johto välittää heistä. Lähes sama määrä 58% vastasi 9 tai 10, kuten aiemmassa. Vajaa 27% vastasi 8. 15% vastasi 1 – 6 väliltä eli henkilöstö koki vahvemmin, että kollegat välittävät vahvemmin toisistaan, kun johto heistä. Luku ei ole mikään huono, mutta henkilöstössä on kuitenkin osa, joka kokee, ettei johto välitä heistä yhtä vahvasti.

Kysymyksessä 27 selvitettiin pitääkö johto lupauksena. 63% vastasi 9 tai 10 eli kokivat, että johto pitää lähes aina lupauksensa. 7 tai 8 vastasi 27% eli kokivat, että johto pitää yleensä lupauksensa. 6 tai alle vastasi 10% eli he kokivat, että johto pitää lupauksensa huonosti. Keskiarvo oli 8,6, joka on hyvä, mutta tämä on sellainen asia, johon pystyy helposti vaikuttamaan ja nostamaan heikommin arvostelleidenkin kokemusta.

Kysymyksessä 28 selvitettiin, kohdellaanko ihmisiä oikeudenmukaisesti henkilöstön mielestä. 8 tai enemmän vastasi 90% vastanneista eli vain 10% vastasi 7 tai alle. Keskiarvon ollessa 8,9. Näin ollen henkilöstö kokee hyvin vahvasti, että ihmisiä kohdellaan yrityksessä oikeudenmukaisesti. Tulos on erinomainen.

Kysymys 29 selvitti henkilöstön tasapuolista ja ratkaisukeskeistä osallistumista palavereihin. Ainoastaan vajaa 17% koki, että osallistuminen ja ratkaisukeskeisyys toteutuu lähes aina eli he vastasivat 9 tai 10. 60% vastasi 7 tai 8 eli kokivat asian toteutuvan hyvin. 23% vastasi 2 – 6 eli kokivat sen toteutuvan heikosti. Keskiarvo oli 7,2 eli tulos on kohtalainen. Siinä on myös varaa parantaa.

Kysymyksessä 30 kysyttiin, viettääkö henkilöstö mielellään aikaa työkavereidensa kanssa myös työajan ulkopuolella. 35% vastasi 9 tai 10 eli he viihtyvät työkavereidensa kanssa todella hyvin. Reipas 33% vastasi 7 tai 8 eli yleensä tai silloin tällöin tykkäävät viettää aikaa. Vajaa 32% vastasi 1 – 6 eli he viettävät vähemmän mielellään vapaa-aikaansa työkavereidensa kanssa. Hajontaa on näin ollen aika paljon.

Kysymyksessä 31 selvitettiin, miten henkilöstö kokee oman esimiehensä tuntevan heidät ihmisenä. 38% vastasi 9 tai 10 eli kokevat esimiehensä tuntevan heidän todella hyvin. Vajaa 32% vastasi 7 tai 8. 30% vastasi 1 – 6. Hajontaa on aika paljon, osa kokee vahvasti esimiehensä tuntevan heidät ja osa todella huonosti.

Kysymys 32 tiedusteli henkilöstön käsitystä yrityksen arvoista omassa toiminnassaan. Vajaa 67% vastasi 9 tai 10, reilu 28% 7 tai 8, loput 5% 6 tai alle. Keskiarvon ollessa 8,8. Tulosten perusteella henkilöstöllä on selkeä käsitys yrityksen arvoista. Seuraava kysymys käsitteli samaa aihetta eli miten henkilö kokee arvojen toteutuvan käytännössä. Vajaa 37% vastasi 9 tai 10 eli erittäin hyvin. 50% 7 tai 8 eli hyvin tai kohtalaisesti. Reilu 13% vastasi 6 tai alle eli heikosti. Tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että henkilöstö on hyvin tietoinen arvoista, mutta ei koe niiden toteutuvan ihan, kuten kuuluu.

Kysymys 34 selvitti, kokeeko henkilö itsensä tärkeäksi osaksi yhteisöä. Vajaa 47% vastasi 9 tai 10 eli kokivat itsensä hyvin tärkeiksi. 40% vastasi 7 tai 8, eli kokivat itsensä tärkeiksi ajoittain. Reilu 13% vastasi 6 tai alle eli kokivat itsensä vähemmän tärkeiksi.

Kysymys 35 selvitti, miten henkilö kokee oman esimiehensä välittävän heistä. Tasan puolet eli 50% vastasi 9 tai 10. 7 tai 8 vastasi vajaa 42%. Reilu 8 vastasi 6 tai alle. Keskiarvon ollessa 8,4 henkilöstö pääsääntöisesti kokee, että heidän esimiehensä välittää heistä. Seuraava kysymys selvitti samaa asiaa, mutta eri näkökulmasta eli, miten he kokevat työkavereidensa välittävän heistä. 45% vastasi 9 tai 10, vajaa 47% 7 tai 8 ja reilu 8% 6 tai alle. Keskiarvon ollessa 8,2. Esimies koetaan näin ollen yleisesti hieman enemmän välittäväksi, kuin oma kollega. Tulokset ovat kuitenkin aika tasaiset ja se kertoo välittävästä ilmapiiristä.

Osion toiseksi viimeinen kysymys selvitti päämäärien yhtenäisyyttä. 50% vastasi 9 tai 10 eli kokivat päämäärät hyvin yhtenäisiksi. Vajaa 42% koki ne ainakin ajoittain

yhtenäisiksi eli he vastasivat 7 tai 8. Reilu 8% vastasi 6 tai alle eli eivät kokeneet päämääriä kovin yhtenäisiksi.

Viimeinen kysymys selvitti tasa-arvoisuuden kokemusta. Reilu 63% vastasi 9 tai 10 eli kokivat tasa-arvoisuuden toteutuvan erinomaisesti. Vajaa 32% 7 tai 8 eli kohtalaisesti tai ajoittain hyvin. 5% 6 tai alle eli heikosti. Keskiarvon ollessa 8,7 tasa-arvoisuus koetaan toteutuvan keskimääräisesti erittäin hyvin.

Yhteenvetona kysymyksistä selviää, että yhteenkuuluvuuden tarvetta hyödynnetään osittain erittäin hyvin, mutta kehityskohtiakin on jonkin verran. Samat lukemat toistuivat useissa kysymyksissä, jotka selvittivät samaa asiaa hieman eri näkökulmista. Tämä tarkoittaa sitä, että on henkilöstössä saattaa olla tietty porukka, joka ei koe vahvaa yhteenkuuluvuutta.

4.3.4 Hyväntekemisen kokemus

Kysymykset 39 – 46 hyväntekemisen kokemusta. Ensimmäinen kysymys selvitti henkilöstön kokemusta oman työnsä vaikutuksesta yhteiskuntaan. Reilu 28% vastasi 9 tai 10 kokivat vahvasti, että heidän työllään on positiivinen vaikutus yhteiskuntaan. Reilu 48% vastasi 7 tai 8 eli kokivat sen olevan osittain hyvä. Reilu 23% vastasi 6 tai alle, eli kokivat ettei vaikutus ole hirveän positiivinen.

Toinen kysymys selvitti, kokeeko henkilöstö, että heidän asiakkaansa hyötyvät heidän työstään. 50% vastasi 9 tai 10 eli kokivat asiakkaiden hyötyvän heidän työstään varmasti. Reilu 33% koki, että hyötyy hyvin tai osittain eli he vastasivat 7 tai 8. Vajaa 17% vastasivat 6 tai alle eli kokivat asiakkaiden hyötyvän heikommin.

Kolmas kysymys selvitti, kokivatko henkilöt, että heidän työnsä hyödyttää heidän työkavereitaan. Vajaa 22% vastasi 9 tai 10 eli kokivat työllään olevan vahva positiivinen vaikutus työkavereihinsa. Vajaa 57% vastasi 7 tai 8 eli kokivat työllään olevan jollain tavalla positiivinen vaikutus työkavereihin. Vajaa 22% vastasi 0 – 6 eli kokivat hyödyn heikommaksi.

Neljäs kysymys selvitti, kokevatko henkilöt työnsä ylipäättään tärkeäksi. 30% vastasi 9 tai 10 eli kokivat työnsä tärkeäksi. Reilu 43% vastasi 7 tai 8 eli kokivat sen joiltain osin tärkeäksi. Vajaa 27% vastasi 0 – 6 eli eivät kokeneet työtään kovin tärkeänä.

Kysymykset 43 – 45 koskivat kiittämiskulttuuria. 43% vastasi 9 tai 10, kysymykseen jossa, selvitettiin saako henkilöstö mielestään riittävästi kiitosta työkavereiltaan. Vajaa 42% vastasi 7 tai 8 eli kokivat välillä saavansa riittävästi kiitosta. Loput 20% vastasivat 0 – 6 eli kokivat etteivät saa riittävästi kiitosta. Seuraavaksi selvitettiin henkilöstön kokemusta esimiehen kiittämisestä. 50% koki vastasi 9 tai 10 eli kokivat, että esimies antaa heille riittävästi kiitosta. 40% vastasi 7 tai 8 eli kokivat saavansa välillä riittävästi kiitosta. 10% vastasi 0 – 6 eli kokivat saavansa reilusti liian vähän kiitosta. Viimeisessä kysymyksessä selvitettiin, miten henkilö itse kokee antavansa kiitosta muille. Vajaa 52% koki antavansa säännöllisesti kiitosta muille, vastaamalla 9 tai 10. Reilu 28% vastasi 7 tai 8 eli kokivat jokseenkin antavansa säännöllisesti kiitosta. 20% vastasi 0 – 6 eli kokivat antavansa harvemmin kiitosta.

Kyselyn viimeisessä kysymyksessä selvitettiin, palautteenannon luontevuutta omalle esimiehelleen. 55% vastasi 9 tai 10 eli kokivat palautteenannon luontevaksi. Reilu 33% vastasi 7 tai 8 eli joiltain osin luontevaksi. Vajaa 12% vastasi 0 – 6 eli eivät kokeneet palautteenantoa kovin luontevana.

Yhteenvetona hyväntekemisen tarpeesta. Hyväntekemisessä vaikuttaisi olevan tähän mennessä eniten kehitettävää, sillä kysymysten vastauskeskiarvot olivat keskimäärin pienemmät siihen liittyvissä kysymyksissä. Osa henkilöstöstä ei koe omaa työtään tärkeäksi tai eivät kunnolla ymmärrä sen merkitystä. Lisäksi mielenkiintoinen huomio kiittämisen kokemuksessa oli se, että suurempi osa koki antavansa riittävästi kiitosta toisille, mutta kun kysyttiin saavatko he tarpeeksi kiitosta, kokemus ei ollut yhtä vahva. Osalla henkilöstöstä näyttäisi olevan jonkinlainen harha siitä, että itse kokee antavansa riittävästi kiitosta, vaikka muut eivät koe, että he saavat riittävästi kiitosta osakseen.

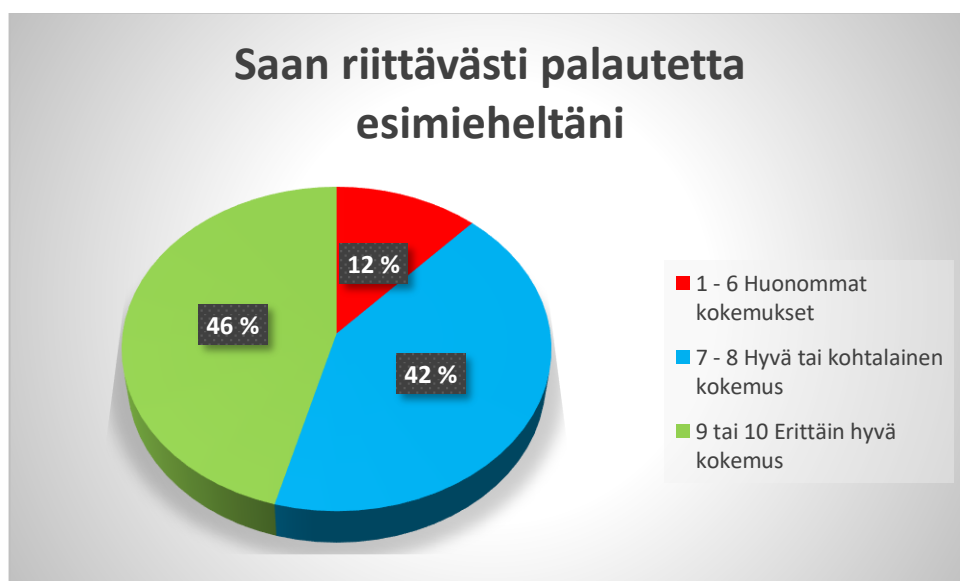
5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Yleisesti ottaen tulosten perusteella Prime Sales Oy:llä parhaiten toteutuvat sisäisen motivaation taustatekijät eli ihmisen psykologiset perustarpeet olivat vapaaehtoisuus ja kyvykkyys, heikommat olivat yhteenkuuluvuus ja hyväntekeminen. Yleisesti ottaen sisäinen motivaatio toteutuu yrityksessä hyvin, mitään merkittävää puutetta ei siis ole, mutta kehitettävää kyllä löytyy. Seuraavaksi käsitellään jokaisen osa-alueen vahvuudet ja mahdolliset puutteet, sekä ehdotetaan mahdollisia keinoja, joilla esimiehet pystyvät vahvistamaan puutteita.

Vapaaehtoisuuden kokemus vaikutti tulosten perusteella toteutuvan yrityksessä erittäin hyvin. Henkilöstö luottaa esimiehiinsä ja kokee vapautta sekä vastuuta omassa työssään. Esimiesten näkökulmasta tätä sisäisen motivaation osa-aluetta hoidetaan tällä hetkellä hyvin. Kehitettävää kuitenkin oli muutamassa asiassa. Osa henkilöstöstä kokee oman työnsä välillä pakkona sekä henkilöstön kokemus päästä vaikuttamaan yrityksen sisäisiin asioihin ei ollut kovin vahva. Vapaaehtoisuuden kokemuksesta pystytään parantamaan seuraavin keinoin. Suuri osa vastanneista koki, etteivät pääse vaikuttamaan yrityksen sisäisiin asioihin. Heiltä ei siis kysytä riittävästi mielipidettä ja jos kysytään, he eivät koe sillä olevan riittävää merkitystä. Ihmiset haluavat vaikuttaa muuhunkin, kun vain omaan työhönsä. Heille on tärkeää päästä vaikuttamaan organisaation toimintatapoihin, jotka koskevat ja vaikuttavat heidän toimintaansa. Tätä kautta motivaation lisääminen on erittäin helppoa, ensi kerralla, kun on tulossa jonkinlainen muutos tai tarvitaan jonkinlaista muutosta, kysytään jokaisen tiimin jäsenen mielipidettä asiasta. Tämä lisää kaiken lisäksi ihmisten luovuutta ja kykyä ajatella asioita laajemmin, joka taas näkyy jokaisen perustyöskentelyssään oma-aloitteisena oman toiminnan kehittämisenä. Pakon tunnetta taas voidaan supistaa vähentämällä kontrollia, kyttäystä ja turhaa byrokratiaa. Sen sijaan, että seurataan henkilöstön kaikkia liikkeitä, annetaan heille vapaus toteuttaa työnsä parhaaksi näkemällään tavalla. Sen jälkeen, kun he ovat päättäneet keinoja tavoitteeseen annetaan heille tilaa toteuttaa tehtävä omalla tavallaan, niin ettei esimies välittömästi puutu toimintaan ja tukahduta henkilössä alkanutta luovuuden siementä. Ollaan joustavia ja annetaan henkilöstön hoitaa työ omalla ta-

vallaan. Onko sillä väliä loppujen lopuksi, miten työ tehdään, kunhan se tulee tehdyksi ajallaan ja laadukkaasti? Esimiehen tulee nähdä itsensä mahdollisimman hyvän työsuorituksen mahdollistajana, ei käskyttäjänä.

Kyvykkyyden kokemus toteutui yrityksessä erittäin hyvin. Henkilöstöllä on pääsääntöisesti selkeät tavoitteet, mitä kohti mennään. Palautteenantoon liittyvissä kysymyksissä oli jonkin verran hajontaa, sen vuoksi siitä on hyvä mainita. 46% koki saavansa riittävästi palautetta esimieheltään, loput kokivat saavansa välillä riittävästi palautetta ja osa liian vähän. Kyselyssä ei selvitetty palautteenantoon liittyen kaikkia näkökulmia, mutta mielestäni tulosten perusteella on hyvä mainita näistäkin keinoista lyhyesti. Kysymyksen perusteella osa henkilöstöstä kaipaa enemmän tai vähemmän lisää palautetta, sitä tunnetta saadaan vahvistettua antamalla useammin palautetta, antamalla palautetta rakentavammin sekä lisäämällä konkretia palautteenantoon. On tärkeää muistaa myös konkretia antaessa positiivista palautetta, esimies saattaa monesti tämän unohtaa, kun heittää vain kehuja ”hyvää työtä”, ”hieno suoritus”, jne. Nämä saattavat kuitenkin joistain ihmisistä tuntua tyhjiille sanoille, sen vuoksi on hyvä mainita lisäksi, mikä henkilön työssä oli hyvää tai miksi suoritus oli hieno. Kyselyssä selvitettiin myös, että suuri osa henkilöstöstä koki luontevaksi antaa palautetta omalle esimiehelleen, mutta sitä ei selvitetty saako esimies alaisiltaan riittävästi palautetta. Vaikka asiaa ei varsinaisesti käsitelty on esimiehen hyvä miettiä pyytääkö hän riittävästi palautetta ja sillä tavalla, että henkilöstö pystyy sanomaan juuri, mitä oikeasti ajattelee.



Kaavio 1. Henkilöstön kokemus palautteen saamisesta.

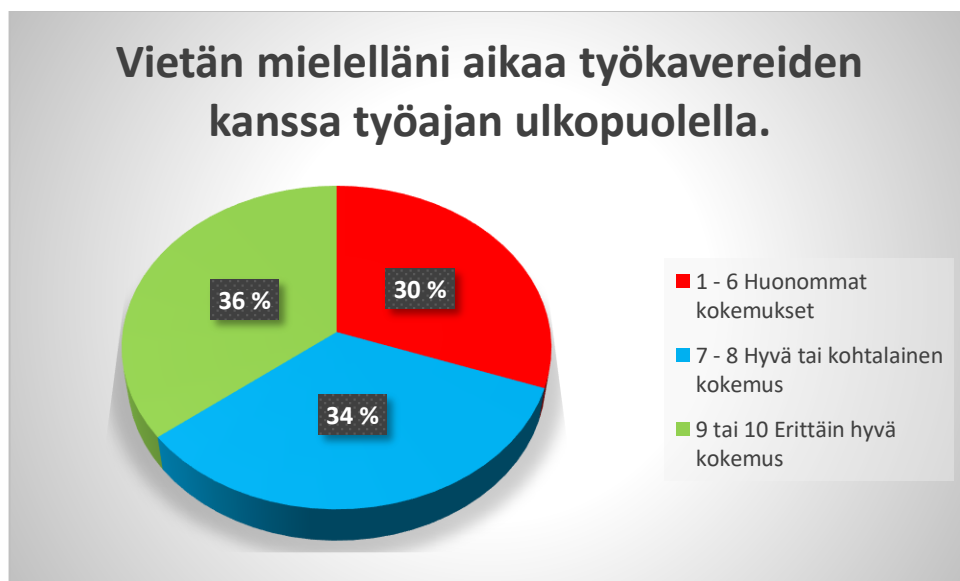
Yhteenkuuluvuuden kokemus vaikutti joiltain osin toteutuvan. Henkilöstö koki, että ihmisiä kohdellaan oikeudenmukaisesti sekä he kokivat myös johdon pitävän lupauksena pääsääntöisesti erittäin hyvin. Lisäksi henkilöstö pääsääntöisesti koki välittävän toisistaan. On kuitenkin huomattava, että osa tuloksista kertoi puutteistakin. Tällä osa-alueella tietyt prosentuaaliset määrät toistuivat useissa kysymyksissä, joka saattaa tarkoittaa sitä, että yrityksessä on porukka tai osa, joka ei koe itseään osaksi porukkaa. Jostain syystä pieni osa (10%), koki että henkilöstö välittää enemmän toisistaan, kun johto heistä. Palavereita piti tasapuolisina, puheenvuoroja yhtä pitkinä ja ratkaisu keskeisinä 17% vastaajista. Valtaosa koki ne ajoittain tällaisiksi (60%). Henkilöstön kokemuksessa, siitä että tuntee heidän esimiehensä heidät, oli paljon hajontaa myös. Tuloksista selvisi myös, että yrityksen arvot tiedostetaan hyvin, mutta niiden noudattaminen ei ole samalla tasolla. Lisäksi hajontaa oli, kun kysyttiin ajanvietosta työkavereiden kanssa työajan ulkopuolella.

Seuraavaksi käydään läpi muutamia keinoja, joilla aiemmin mainittuja puutoskohtia saadaan vahvistettua. Palavereissa kaikkia osallistuttamalla saadaan lisättyä yhteenkuuluvuuden tunnetta, kaikki eivät kuitenkaan ole samanlaisia luonteeltaan ja se tekee siitä haasteellista. Joku tykkää olla parrasvaloissa ja toinen tapansa mukaan seuraa mieluummin sivusta. Tämä vaatii esimieheltä ihmistuntemusta ja tunteälyä. Esimiehen tulee siis löytää ne keinot, kysymykset ja sanat, joilla hiljaisempikin ihminen saadaan osallistumaan enemmän palavereihin ja ylisosiaalinen ihminen kuuntelemaan. Tällaisia keinoja ovat muun muassa palaverikäytännöt, joissa vastuu kiertää ja turhan hierarkian poistaminen.

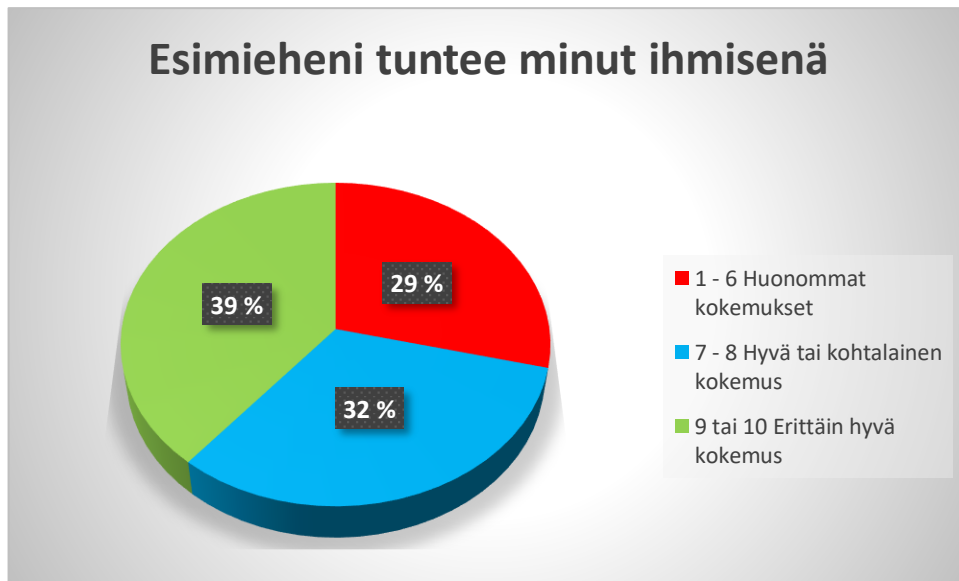


Kaavio 2. Palaverien puheenvuorot ja ratkaisukeskeisyys.

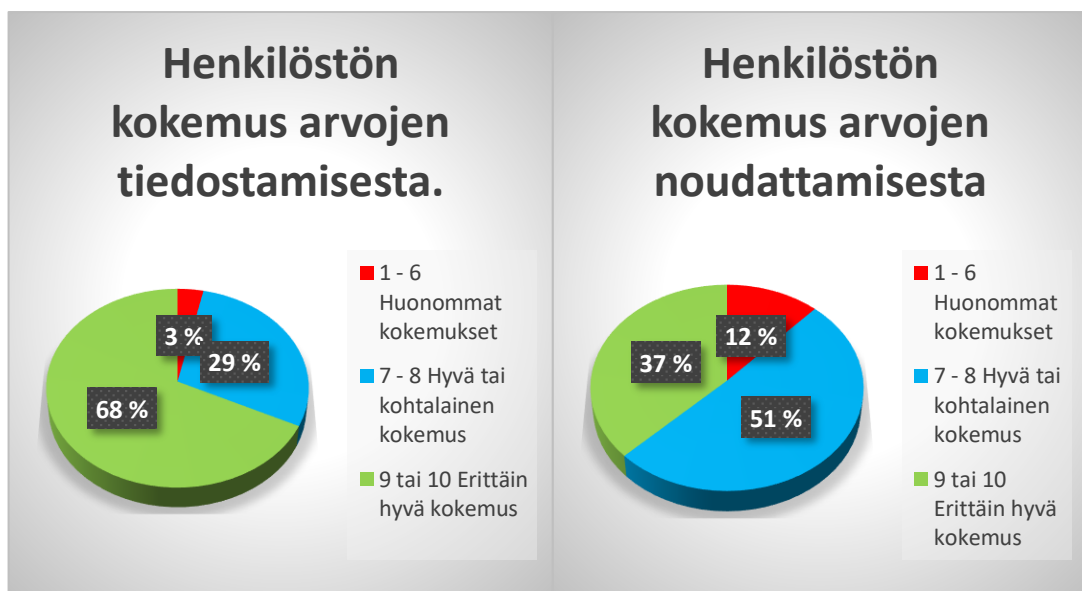
29% vastanneista koki, että heidän esimiehensä ei tunne heitä kovin hyvin ihmisenä. On huomioitava, että joukossa on muutamia, jotka eivät ole vielä välttämättä olleet kauan yrityksessä töissä ja näin ollen tunteminen onkin hankalampaa. Yhteiskuuluvuuden kokemuksen vuoksi on tärkeää, että esimies tuntee henkilöstön muutenkin, kuin vain työntekijöinä. Esimies pystyy vahvistamaan tätä tunnetta olemalla aidosti kiinnostunut henkilöstöönsä kuuluvien ihmisten kuulumisista, ei ainoastaan työsuorituksesta. Käytännössä tätä pystytään vahvistamaan niinkin helpolla tavalla, kun kyselemällä säännöllisesti kuulumisia ja kuuntelemalla aidosti sekä keskustelemalla heille tärkeistä aiheista. Tässä saattaa olla myös jonkinlainen yhteys henkilöstön kokemukseen ajanvietämisestä työkavereiden kanssa työajan ulkopuolella, sillä kysymykset liittyvät samaan asiaan ja tulokset ovat hyvin saman suuntaiset, kuten alla näkyy.



Kaavio 3. Ajanviettäminen työkavereiden kanssa.



Kaavio 4. Esimieheni tuntee minut ihmisenä.

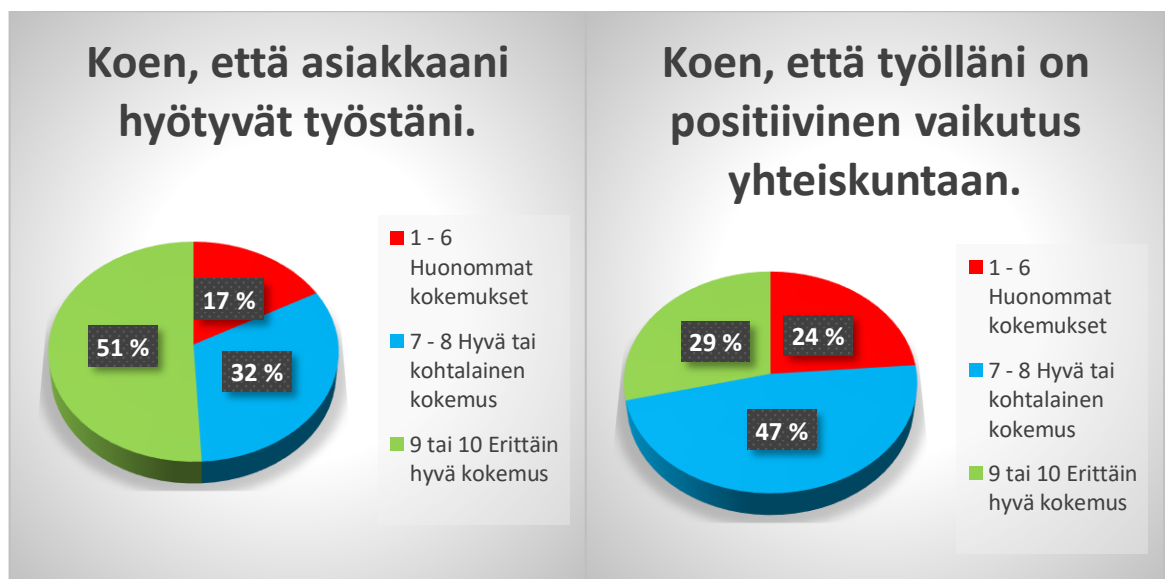


Kaavio 5. Henkilöstön arvojen tiedostaminen. Kaavio 6. Arvojen noudattaminen.

Tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että henkilöstö tiedostaa yrityksen arvot erittäin hyvin, mutta niiden noudattaminen ei toteudu yhtä hyvin. Arvot luovat vahvan kulttuurin ja vahva kulttuuri lisää ihmisten hyvinvointia sekä suorituskykyä. Ihmiset kokevat olevansa osa jotain suurempaa. Esimies pystyy vaikuttamaan arvojen merkitykseen erittäin paljon. Esimiehen tulee puhua niistä tarpeen tullen ja huomioida ne muuttuvissa tilanteissa. Lisäksi hänen tulee omalla toiminnallaan jatkuvasti viestiä arvoja, jos edes esimies ei sitä tee, arvoja ei ole olemassa, ne ovat vain sanoja seinällä. Jos näin ei vielä ole, esimiehen tulee ensimmäisenä sisäistää arvot omaan

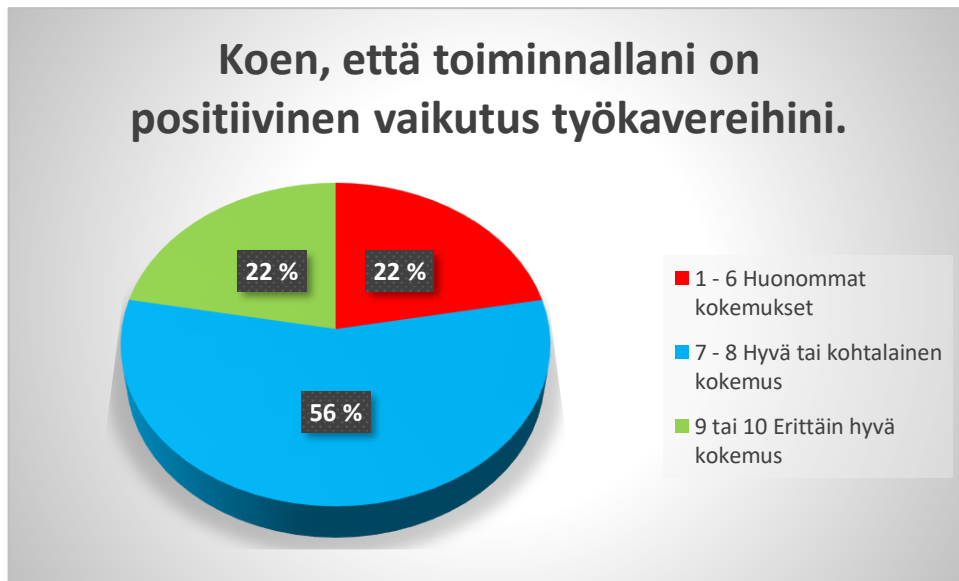
työskentelyynsä. Prime Salesin arvoista voidaan identifioida ”primeläinen”, joka on henkilö, jonka toiminnassa huokuu vastuu, rohkeus, tiimi, osaaminen ja ahkeruus.

Hyväntekemisen kokemuksen tulokset olivat keskiarvallisesti hieman alemmat, kuin muiden perustarpeiden. Osa tuloksen eroista selittää varmasti työn luonne, mutta se ei selitä kaikkea. Kysymykset, jotka selvittivät henkilöstön kokemuksesta oman työnsä vaikutuksesta ympäristöönsä kertovat aika suurista näkemyseroista. Osa henkilöstöstä kokee, että heidän tekemällään työllä ei ole erityisen positiivinen vaikutus yhteiskuntaan, asiakkaisiin ja kollegoihinsa. Asiakas koetaan parhaimpina hyötyjänä omalle työlle, sitten yhteiskunta ja oman toiminnan vaikutusta kollegoihin koetaan taas keskimäärin heikoimpana. Kun osa henkilöstöstä kokee, että omalla työllä ei ole positiivista vaikutusta, on syytä selvittää, mikä sen aiheuttaa, sillä mikäli henkilö kokee työnsä vaikutuksen aiheuttavan haittaa ympäristölleen, se syö voimakkaasti sisäistä motivaatiota. Johtuuko heikko kokemus työstä, asenteesta työtä kohtaan vai jostain muusta? Se on syytä selvittää. Joka tapauksessa esimies pystyy vaikuttamaan henkilöstön kokemukseen puhumalla avoimesti asioista ja laajentamalla ihmisten ymmärrystä. Moni ei välttämättä mieti oman toiminnan vaikutusta työkaverin hyvinvointiin tai ymmärrä sen vaikutusta yhteiskuntaan. Näissä asioissa esimies pystyy vaikuttamaan ja lisäämään sisäistä motivaatiota. Aiheeseen liittyvät kaaviot alla.



Kaavio 7. Työn vaikutus yhteiskuntaan.

Kaavio 8. Asiakkaan hyöty.



Kaavio 9. Oman toiminnan vaikutus työkavereihin.

Reilu puolet vastanneista kokivat saavansa riittävästi kiitosta esimieheltään. Työkavereilta taas vajaa 40%, vaikka 53% vastaajista koki antavansa säännöllisesti kiitosta muille. Näin ollen vastaajat kokevat keskimäärin antavansa riittävästi kiitosta muille, mutta muut toivoisivat saavansa kiitosta enemmän eli ihmiset antavat kiitosta tämä vuoksi toisilleen harvemmin, kun sitä todellisuudessa haluaisivat saada. Osa henkilöstöstä kokee saavansa riittävästi kiitosta, mutta moni kokee kuitenkin saavansa sitä selvästi liian vähän. Kiittäminen on tehokas ja yritykselle edullinen motiivointikeino, jota esimiehen on hyvin helppo hyödyntää, kunhan osaa aidosti kiittää. Kiittämiskulttuuri lähtee aina esimiehestä ja se saattaa tuntua jopa oudolle, jos sitä ei ole aiemmin harrastettu. Sillä on kuitenkin suuri vaikutus hyväntekemisen kautta motivoinnissa ja siitä tulee itsellekin aina hyvä mieli. Säännöllisellä kiittämällä saadaan luotua vahvaa hyväntekemisen tunnetta työyhteisön sisällä ja se sitouttaa ihmisiä yhteisöön. Jos tätä ei vielä ole sisäistetty yhteisön toimintaan, sitä kannattaa ehdottomasti hyödyntää. Aloittamalla vaikka kiittämällä henkilöstöä viikon päätteeksi viikosta. Jossain vaiheessa tulee varmasti huomaamaan, että henkilöstö alkaa myös kiittämään takaisin. Kaaviot löytyvät alta.



Kaavio 10. Kiittävät työkaverit.

Kaavio 11. Kiittävä esimies.



Kaavio 12. Kiitoksen antaminen.

5.1 Yhteenveto

Tulosten perusteella Prime Sales Oy hyödyntää hyvin ihmisten perustarpeita, vaikka osassa on toki kehitettävääkin. Tutkimus antoi hyvän kuvan kokonaistilanteesta ja tuloksista on helppo päätellä, mihin kannattaa keskittyä, mikäli sisäistä mo-

tivaatiota halutaan hyödyntää entisestään motivoinnissa. Vapaaehtoisuus ja kyvykyys koettiin toteutuvan vahvemmin, kun yhteenkuuluvuus ja hyväntekeminen. Näihin keskittymällä saadaan varmasti helpoimmin vahvistettua sisäistä motivaatiota. Prime Salesin esimiehet ja johto, pystyvät varmasti hyödyntämään tutkimustuloksia organisaation ja tiimiensä johtamisessa.

LÄHTEET

- Elg, O. 2018. Motivaation johtaminen myyntityössä. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. [Viitattu 1.5.2019]. Saatavilla: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/144079/opinnaytetyo.pdf?sequence=1>
- Furman, B, Pinjola, N & Rubanovitsch, M. 2014. Valmenna onnistumaan. Nyt. 1. p. Espoo: OY Imperial Sales AB.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. [Verkkojulkaisu]. Tampere: Tammerprint Oy. [Viitattu 2.5.2019]. Saatavilla: http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL_tyonimu.pdf?sequence=1
- Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Edita Publishing Oy. [Viitattu 9.5.2019]. Saatavilla: <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>
- Vilpas, P. [Viitattu 9.5.2019]. Kvantitatiivinen tutkimus. [Verkkojulkaisu]. Metropolia: ammattikorkeakoulu. Saatavilla: <https://users.metropolia.fi/~per-vil/kvantsu/Moniste.pdf>
- Lepola, L. 2017. Myyntityöntekijöiden motivaatio ja motivoiva johtaja: myyntityöntekijöiden ja esimiesten näkemyksiä myyntityöntekijöiden motivaatioon vaikuttavista tekijöistä ja motivoivasta johtajasta. [Verkkojulkaisu]. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Pro gradu -tutkielma. [Viitattu 1.5.2019]. Saatavilla: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/53875/URN-NBN-fi-jyu-201705102276.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Martela, F & Jarenko, K. 2017. Draivi: voiko sisäistä motivaatiota johtaa?. 4. p. Helsinki: Alma Talent.
- Mielenihmeet. 2018. Maslow'n tarvehierarkia. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 16.5.2019]. Saatavilla: <https://mielenihmeet.fi/maslown-tarvehierarkia/>
- Nurmi, J & Salmela-Aro, K. 2017. Mikä meitä liikuttaa: motivaatiopsykologian perusteet. 3. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus.

- Ojanpää, H. 2017. Sisäinen motivaatio ruokkii työn imua ja elämäniloa. [Verkkojulkaisu]. Uusikaiku. [Viitattu 16.5.2019]. Saatavilla: <https://uusikaiku.valtiokonttori.fi/sisainen-motivaatio-ruokkii-tyon-imua-ja-elamaniloa/>
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Räsänen, J. 2015. Mikä työssä motivoi. Päivitetty 1.2.2015. [Verkkojulkaisu]. Kuopio: Savon Sanomat. [Viitattu 1.5.2019]. Saatavana: <https://www.savonsanomat.fi/paakirjoitukset/Mik%C3%A4-ty%C3%B6ss%C3%A4-motivoi/522185>
- Sahimaa, J. 2017. Motivaatiojohtaminen. Päivitetty 28.11.2018. [Verkkojulkaisu]. Vantaa: Psykologipalvelu Poiju. [Viitattu 2.5.2019]. Saatavana: <https://www.psykologipalvelupoiju.fi/motivaatiojohtaminen/>
- Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tallinna: Printon.
- Tiitinen, M. Mikä myyjää motivoi? Päivitetty 21.11.2017. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Filosofian Akatemia. [Viitattu 30.4.2019]. Saatavana: <https://filosofianakatemia.fi/blogi/kyse-ei-ole-rahasta--mika-myyjaa-motivoi>
- Kukkola, E. Myynnin johtaminen 4: motivointi. Päivitetty 27.11.2016. [Verkkojulkaisu]. Peruspeliä johtaja. [Viitattu 30.4.2019]. Saatavana: <https://peruspelijaohtaja.com/2016/11/27/myynnin-johtaminen-4-motivointi/>

LIITTEET

Liite 1. Tutkimuskysely.

Liite 2. Tutkimustulokset.

		Johto on luonut minulle riittävän hyvät suoritukset sen työstäni mahdollisimman hyvin.	Työsuoritukseni tuntui minussa aina enemmän halulta kuin pakolta tehdä töitä.	Haluan olla mukana siinä tulevaisuudessa, jonne yritys on matkalla.	Koen, että minuun luotetaan ja minulle annetaan paljon vapautta.	Jos edellinen pitää paikkansa, ymmärrän suuren vastuun joka tulee aina vapaudeksi mukana.	Koen, että esimieheni antaa minun hyödyntää henkilökohtaisia vahvuuksiani työssäni ja kannustaa minua käyttämään niitä.	Pääsen työssäni vaikuttamaan yrityksen asioihin (minun mielipidettäni kysytään ja se huomioidaan).	Koen, että yhteisössäämme ei ole turhia sääntöjä.	Nautin työstäni suurimman osan ajasta.	Koen, että työskentelyäni ei kytätä.	Koen saavani riittävästi vastuuta työssäni.	Jaksan keskittyä työhöni suurimman osan ajastasi.	Työni on minulle sopivan haastavaa.	Minun on selviävä työstäni päivittäin.
		Ei pidä lainkaan paikkaansa - Pitää täysin paikkaansa	Ei pidä lainkaan paikkaansa - Pitää täysin paikkaansa	Ei pidä lainkaan paikkaansa - Pitää täysin paikkaansa	Ei pidä lainkaan paikkaansa - Pitää täysin paikkaansa	Ei pidä lainkaan paikkaansa - Pitää täysin paikkaansa	Ei pidä lainkaan paikkaansa - Pitää täysin paikkaansa	Ei pidä lainkaan paikkaansa - Pitää täysin paikkaansa	Ei pidä lainkaan paikkaansa - Pitää täysin paikkaansa	Ei pidä lainkaan paikkaansa - Pitää täysin paikkaansa	Ei pidä lainkaan paikkaansa - Pitää täysin paikkaansa	Ei pidä lainkaan paikkaansa - Pitää täysin paikkaansa	Ei pidä lainkaan paikkaansa - Pitää täysin paikkaansa	Ei pidä lainkaan paikkaansa - Pitää täysin paikkaansa	Ei pidä lainkaan paikkaansa - Pitää täysin paikkaansa
	Vastajat	a	sa	sa	sa	sa	sa	sa	sa	sa	sa	sa	sa	sa	sa
1		9	6	9	8	9	8	7	8	8	8	8	8	7	8
2		7	10	10	10	10	10	10	7	7	8	6	7	10	9
3		9	9	9	9	10	9	10	6	9	9	8	8	8	7
4		8	7	7	6	6	8	2	2	5	7	8	7	8	5
5		9	9	10	10	10	9	8	10	10	8	8	6	7	8
6		8	7	5	8	10	6	2	8	5	9	2	8	2	5
7		10	8	10	10	10	10	10	10	8	10	10	8	10	9
8		9	8	10	9	10	10	8	9	8	9	9	7	10	10
9		8	10	10	8	10	7	7	10	10	10	7	8	7	10
10		10	9	10	10	10	10	10	9	9	9	9	8	9	9
11		9	7	8	8	8	7	6	9	8	8	7	8	7	9
12		9	6	9	7	10	8	8	10	8	10	10	7	9	9
13		8	7	7	9	9	10	9	10	7	8	8	8	8	10
14		8	6	6	8	8	7	7	7	7	8	6	8	7	10
15		10	8	10	9	9	9	5	10	10	10	9	8	9	9
16		9	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	9
17		7	8	8	7	9	7	5	8	8	8	6	7	6	10
18		10	10	10	10	10	10	7	10	10	10	10	10	10	10
19		9	8	9	9	9	8	7	8	8	8	9	8	8	10
20		10	5	4	6	6	8	5	7	4	5	8	6	8	10
21		9	7	7	8	8	9	9	8	7	9	7	8	8	10
22		10	8	8	10	10	8	4	10	10	10	9	8	8	10
23		7	7	4	6	8	9	8	7	6	7	8	7	5	10
24		9	7	9	9	10	9	8	8	9	8	9	7	6	10
25		9	7	9	9	10	10	8	10	9	10	10	10	10	10
26		10	8	8	9	10	10	10	9	7	9	10	8	8	10
27		8	8	7	8	7	8	7	8	7	8	7	8	8	10
28		7	4	0	6	6	5	7	8	3	3	6	6	6	10
29		9	9	9	9	10	10	9	9	9	9	9	9	9	10
30		8	8	8	8	9	7	5	9	9	8	7	8	8	10
31		9	5	5	9	10	9	8	9	4	8	8	8	8	10
32		6	6	5	7	7	6	6	6	6	8	7	6	6	10
33		10	7	7	10	10	10	8	10	7	9	10	7	10	10
34		9	8	10	10	9	10	8	9	9	8	9	7	9	10
35		9	9	9	10	9	10	10	9	9	8	9	8	9	10
36		10	8	8	10	8	10	9	10	8	10	10	8	10	10
37		8	8	9	8	8	9	6	8	7	9	8	8	9	10
38		8	8	10	8	8	8	7	8	8	6	7	8	7	10
39		9	7	8	9	9	9	9	10	9	10	9	7	9	10
40		8	9	9	9	10	10	8	9	8	9	8	8	8	10
41		10	8	9	9	9	9	9	10	9	7	9	8	9	10
42		10	8	10	9	9	10	8	9	8	10	10	8	8	10
43		10	10	10	8	10	10	8	10	9	9	9	8	9	10
44		10	4	9	10	10	10	8	9	2	8	7	2	8	10
45		10	8	10	10	10	10	9	10	8	10	10	8	10	10
46		9	7	8	10	7	10	5	10	8	5	10	7	10	10
47		10	10	10	10	10	10	6	10	10	10	10	10	10	10
48		9	9	9	9	9	9	8	8	9	8	9	8	9	10
49		9	8	10	9	10	9	8	9	9	8	8	8	9	10
50		10	8	9	8	10	9	6	3	7	8	10	7	9	10
51		10	8	9	7	9	10	6	10	8	6	8	8	8	10
52		10	10	10	8	9	9	10	10	10	10	10	9	9	10
53		9	4	5	6	6	7	5	10	6	7	6	4	6	10
54		10	8	8	10	10	10	10	10	9	10	10	7	8	10
55		10	10	10	10	9	10	10	10	10	10	10	8	10	10
56		8	9	9	8	8	7	6	9	8	8	8	8	9	10
57		10	8	9	10	10	10	10	10	10	7	10	9	10	10
58		8	9	7	8	9	7	6	5	8	8	10	8	10	10
59		10	10	10	10	10	10	10	8	10	9	10	10	10	10
1 - 6 Huonommat kokemukset		1	9	8	5	4	3	18	4	9	6	5	6	7	2
7 - 8 Hyvä tai kohtalainen kokemus		16	33	16	20	13	16	24	16	26	28	21	45	23	2
9 tai 10 Erittäin hyvä kokemus		42	17	35	34	42	40	17	39	24	25	33	8	29	3

