



Kati Säkkinen

PALKITSEMINEN MYYNTIESITTELIJÖIDEN KOKEMANA

PALKITSEMINEN MYYNTIESITTELIJÖIDEN KOKEMANA

Kati Säkkinen
Opinnäytetyö
Syksy 2013
Liiketalouden koulutusohjelma
Oulun seudun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä(t): Kati Säkkinen

Opinnäytetyön nimi: Palkitseminen myyntiesittelijöiden kokemana

Työn ohjaaja(t): Eija Rajakangas

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2013

Sivumäärä: 42+2

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen seitsemäntoista myyntiesittelijän mielipide palkitsemisesta, motivaatiosta ja niihin vaikuttavista tekijöistä. Opinnäytetyön tuottaman tiedon pohjalta kohdeyritys pystyy kehittämään omaa palkitsemista ja palkitsemisjärjestelmää.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä käyttäen. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin Webropol-ohjelmaa. Kyselyssä oli yhteensä 16 avointa kysymystä, joista kahdeksan ensimmäistä koski nykytilannetta ja motivaatiota ja viimeiset koskivat palkitsemista ja palkitsemisen kokemista.

Teoreettisessa viitekehyksessä keskeisinä käsitteinä olivat palkitseminen, motivaatio sekä myyntityö. Teoriassa käsitellään palkitsemisen tavoitteet ja vaikutukset, sekä palkitsemisen muotoja. Motivaatioteoriat luovat pohjan motivaation syntymiselle. Teoriaosuudessa käsitellään myös sisäistä ja ulkoista motivaatiota sekä motivointikeinoja. Tietoperustan luomisessa käytettiin apuna henkilöstöhallintoon ja esimiestyöhön suunnattuja kirjallisuutta ja oppaita.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että kohdeyrityksen kaikki myyntiesittelijät tekivät mielellään työtään. Motivoivina tekijöinä koettiin työn vaihtelevuus, työkaverit, palautteet, asiakassuhteet ja työn näkyvä tulos. Parempi palkka koettiin tehokkaaksi motivointikeinoksi, mutta vastaajat itse pohtivat rahan motivaatiota lisäävän keston pitkäjänteisyyttä. Myyntiesittelijöiden mielestä palkitsemista on työntekijöiden positiivinen huomioiminen tehdystä työstä. Vastaajien mielestä heidän organisaatiossa palkitsemisen tulisi perustua tehtyyn työhön, mutta olla tasa-arvoinen.

Asiasanat: Motivaatio, motivointi, palkitseminen

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree programme of Business Economics

Author(s): Kati Säkkinen

Title of thesis: Rewarding experienced by sales demonstrators

Supervisor(s): Eija Rajakangas

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2013

Number of pages: 42+2

The aim of this thesis was to determine opinions of the target company's sales demonstrators about rewarding, motivation and factors affecting them. On the basis of the received information in the thesis, the company can develop their own rewarding and compensation system.

The research was implemented using the methods of a qualitative research. The method to collect data was Webropol software. The enquiry included sixteen open questions. The first eight questions deal with current working situation and motivation whereas the last eight questions were about rewarding overall and rewarding experience by employees.

In the theoretical framework, the key concepts was rewarding, motivation and sale work. In the framework, targets and effects of rewarding together with forms of rewarding are covered. Motivation theories offer explanations for becoming motivated. The theoretical part also discusses intrinsic and extrinsic as well as motivation and methods to motivate employees. The theoretical framework was created with the help of human resource management and management literature and guides.

The results of the survey indicated that all the company's sales demonstrators liked their work. They are motivated by the variety of the work, their co-workers, feedback, customer relationships and the results of the work. A better salary would motivate more but they also questioned whether motivation would last. Sales demonstrators thought that rewarding is a sign of positive attention to employee for good performance at work. According to the respondents, the rewarding system in the company should be based on the performance but every employee should be treated equally in the system.

Keywords: Motivation, motivate, rewarding

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimuksen tausta ja tarkoitus	6
1.2	Tutkimusmenetelmät ja aineisto	6
1.3	Opinnäytetyön rakenne	7
2	PALKITSEMINEN	8
2.1	Palkitsemisen tavoitteet ja vaikutukset	9
2.2	Palkitsemisen muodot	10
2.2.1	Aineellinen palkitseminen	12
2.2.2	Aineeton palkitseminen	13
3	MOTIVAATIO	15
3.1	Motivaatioteoriat	16
3.2	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	18
3.3	Motivointi	19
4	MYYNTITYÖ	21
4.1	Myyntiesittelijän työ	21
4.2	Myyntiesittelijöiden johtaminen	23
5	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	25
5.1	Tutkimusmenetelmät	25
5.2	Tutkimuksen toteuttaminen	26
6	TUTKIMUSTULOKSET	28
6.1	Nykytilanne ja motivaatio työntekijöiden kokemana	28
6.2	Palkitsemisen merkitys työntekijöille	32
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET	36
7.1	Johtopäätökset	36
7.2	Kehitysehdotukset	38
8	POHDINTA	39
	LÄHTEET	41
	LIITTEET	42

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön aiheena oli tutkia kohdeyrityksen myyntiesittelijöiden mielipide palkitsemisesta ja motivaatiosta sekä niihin vaikuttavista tekijöistä. Idea opinnäytetyön aiheeseen syntyi oman ammatillisen kiinnostuksen sekä kohdeyrityksen yhteisen ideoinnin pohjalta. Oman suuntautumisvaihtoehdon myötä kiinnostuin aiempaa enemmän yrityksen henkilöstöhallinnosta. Palkitsemiseen ja motivointiin perehtyminen ovat työelämässä olevia nousevia trendejä. Sen lisäksi motivaatio ja sen ymmärtäminen ovat hyvän esimiehen ja johtamistaidon keskeisimpiä osa-alueita.

Opinnäytetyön keskeisiä tutkimuskysymyksiä olivat: mitä mieltä työntekijät ovat työn palkitsemisesta, millaisista asioista tulisi palkita, motivoiko palkitseminen parempiin työsuorituksiin sekä millainen palkitseminen motivoi.

Yrityksen toiveesta opinnäytetyössä päädyttiin puhumaan kohdeyrityksestä. Yritys on suomalainen yritys ja yrityksellä on toimintaa myös ulkomailla. Yrityksellä on Suomessa 15 toimipistettä ja yhteensä koko konsernissa on lähes viisi tuhatta työntekijää. Opinnäytetyössä keskityttiin kotimaan myynnin myyntiesittelytoimintoon ja kohdeyrityksen Suomessa, tutkimuksen tekoheikellä, työskenteleviin seitsemääntoista myyntiesittelijään.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli antaa tärkeää tietoa kohdeyritykselle henkilöstön näkemyksestä motivaatiosta, motivoinnista ja palkitsemisesta. Opinnäytetyön tuottaman tiedon pohjalta kohdeyritys pystyy kehittämään omaa palkitsemista ja palkitsemisjärjestelmää.

1.2 Tutkimusmenetelmät ja aineisto

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen menetelmiä käyttäen. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua kyselyä Webropol-ohjelmalla. Tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena. Kokonaistutkimuksessa koko perusjoukko, eli kohdeyrityksen kaikki seitsemääntoista myyntiesittelijää osallistuivat tutkimukseen. Tutkimuksessa oli yhteensä 16 kysymys-

tä, joista kahdeksan ensimmäistä koski nykytilannetta ja motivaatiota ja loput kahdeksan koski palkitsemista ja palkitsemisen kokemista. Aineistoa käsiteltiin sekä vastaajittain että kysymyksittäin. Opinnäytetyöhön aineisto koottiin kysymyksittäin.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyötä rajattiin käsittelemään tutkimusta työntekijöiden näkökulmasta. Opinnäytetyössä ei käsitelty palkitsemisstrategiaa, työmotivaatiota heikentäviä piirteitä eikä työhyvinvointia. Palkitsemisen jalkautus rajattiin myös opinnäytetyön ulkopuolelle, jotta kohdeyritys voi tutkimuksen tuottaman tiedon pohjalta suunnitella palkitsemisjärjestelmää, palkitsemisen jalkautusta ja seurannassa tarvittavia mittareita.

Teoreettisessa viitekehyksessä, luvuissa 2-4 keskeisinä käsitteinä ovat palkitseminen, motivaatio sekä myyntityö. Viidennessä luvussa kerrotaan itse tutkimusprosessista. Luvussa kerrotaan tarkemmin tutkimusmenetelmästä ja tutkimuksen toteuttamisesta. Tutkimustulokset-luvussa avataan tutkimuksessa saatuja vastauksia. Seitsemännessä, Johtopäätökset ja kehitysehdotukset-luvussa yhdistetään teoria ja saadut vastaukset. Kehitysehdotukset-luvussa on otsikon mukaisesti ehdotuksia kohdeyritykselle, kuinka toimia jatkossa ja kuinka kehittää heidän palkitsemisjärjestelmää työntekijävoittoiseksi. Viimeisessä luvussa, pohdinnassa mietitään opinnäytetyöprosessia; mitä tekisi nyt toisin ja mistä voi olla ylpeä.

2 PALKITSEMINEN

”Tärkeintä palkitsemisessa on rakentaa kokonaisuus, joka on johtamisideologian mukainen ja huomioi yrityksen vision, mission, strategian ja arvot. Silloin palkitseminen tukee johtamista ja organisaation menestystä sekä kannustaa henkilöstöä.” (Helsilä 2002, 69.)

Henkilöstövoimavarojen johtamisen yksi keskeisimmistä osa-alueista on henkilöstön palkitseminen ja sillä tuetaan yrityksen strategiaa ja tavoitteiden saavuttamista. Se on johtamisväline, jolla tuetaan organisaation menestystä ja kannustetaan henkilöstöä. (Kauhanen 2010, 109–110.) Parhaimmillaan palkitseminen on kaksisuuntainen prosessi organisaation ja sen jäsenten välillä ja siitä hyötyvät molemmat. Palkitseminen on tehokasta, kun palkitsemisella on toivottu voima ja siihen ovat tyytyväisiä johto ja henkilöstö. (Aalto-yliopisto, hakupäivä 22.4.2013.)

Käsitteenä palkitseminen on hyvin laaja ja haasteellista siitä tekee se, että ihmisillä on erilaiset käsitykset siitä, mikä on palkitsevaa. Se ei käsitä ainoastaan taloudellisia hyötyjä (palkka ja edut) vaan myös aineettomat seikat, lähinnä sosiaaliset ja urapalkkiot. (Aalto-yliopisto, hakupäivä 22.4.2013.) Kauhasen (2010, 109–110) mukaan palkitsemisen tavoitteena on kannustaa henkilöstöä toimimaan organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Palkitsemiskeinojen käyttöön ja tarkoituksenmukaisuuteen vaikuttavat organisaation toimiala, henkilöstörakenne, kilpailutilanne, työehtosopimukset ja verotus.

Kannuste määritellään organisaatiossa esiintyväksi ärsykkeeksi, joka voi vaikuttaa sen jäsenten käyttäytymiseen. Ihminen mieltyy työorganisaatioon, jos se tarjoaa hänelle välineitä tarpeiden tyydyttämiseksi. Yritykseen tulisi luoda sellaiset ominaisuudet ja olosuhteet, että ne edistävät ihmisen sopeutumista ja toimintaa yrityksessä. Kannusteen ja palkkion välillä on selvä ero, vaikka ne usein esitetään toisensa korvaavina. Kannuste on palkkion ennakkointia ja siitä tulee palkkio, kun se annetaan työntekijälle. Kannuste virittää toimintaan ja yllyttää ihmisiä toimimaan. Palkkio vahvistaa toimintaa ja tyydyttää tarpeen. (Ruohotie & Honka 1999, 22.)

Palkitsemista tulisi kehittää kärsivällisesti. Sen tulisi yhtenäisesti ylläpitää yrityksen toivotunlaista kulttuuria, toimintaa ja kehittymistä. Palkitsemisen periaatteiden pitäisi olla yrityksessä selkeitä ja helposti tulkittavia. Tämä edellyttää julkista keskustelua millaista toimintaa yrityksessä odotetaan, mistä palkitaan ja miten palkitaan. (Viitala 2009, 142.)

2.1 Palkitsemisen tavoitteet ja vaikutukset

”Palkitseminen on johtamisen väline ja sen perimmäisenä tavoitteena on vaikuttaa organisaation suorituskykyyn” (Nieminen & Tomperi 2008, 153).

Palkitsemisen luonteeseen kuuluu aina tietty tavoitteellisuus ja pyrkimys toiminnan aktiiviseen suuntaamiseen. Organisaatio palkitsee yksilöitä saavuttaakseen tavoitteitaan. (Luoma, Troberg, Kaajas & Norlund 2004, 36.) Erilaisilla palkitsemistavoilla toivotaan olevan erilaisia vaikutuksia. Parhaimmillaan aineellinen ja aineeton palkitseminen tukevat toisiaan. (Aalto-Yliopisto, ha-kupäivä 18.6.2013.)

Eri osa-alueiden palkitsemisella on erilaiset vaikutukset, mutta siihen vaikuttaa myös, kuinka asiat on hoidettu yrityksessä. Palkitsevat ja motivoivat tekijät ovat jaettu neljään eri näkökulmaan; työhön ja toimintatapoihin, kasvuun ja kehittymiseen, henkilöstöetuihin ja rahalliseen palkitsemiseen. (Kauhanen, Kolari & Rantamäki 2006, 16.)

Työn ja toimintatapojen keskeisiä asioita ovat päivittäin työssä kohdattavat asiat: työn sisältö, toimintatavat ja esimiestyö. Työsuhde ja organisaation toimintatavat voidaan kokea palkitseviksi, mikäli työntekijä kokee työnsä mielekkääksi, yhteistyö on toimivaa ja työntekijällä on mahdollisuus osallistua työpaikkansa kehittämiseen. Henkilöstöä arvostava johto ja oikeudenmukainen esimies ovat työntekijöiden motivaation lähteitä. Mikäli nämä asiat on hoidettu huonosti lisääntyvät työntekijöiden lähtöaiheet ja osa työajasta kuluu valittamiseen. Myös välinpitämättömyys tavoitteita kohtaan lisääntyy. (Sama, 16, 58.)

Palkitsemalla kasvu- ja kehittymismahdollisuuksilla työntekijöille syntyy halu kehittää osaamistaan sekä halu sovittaa tulevaisuutensa organisaation tarpeiden mukaan. Mikäli organisaatiossa palkitaan huonosti kasvu- ja kehittymismahdollisuuksilla työntekijöiden mielestä muut työpaikat vaikuttavat houkuttelevimmilta ja osa työajasta meneekin uuden työpaikan pohdintaan. (Sama 17, 58.)

Henkilöstöeduilla palkitsemista ovat esimerkiksi joustavat työajan järjestelyt, hyvät ja tarkoituksenmukaiset työvälineet sekä työskentelyolosuhteet. Hyvin hoidettuna henkilöstöeduilla palkitsemisen vaikutuksena työntekijät kokevat, että heitä arvostetaan myös ihmisenä, eikä vain työntekemisen resursseina, työn tekeminen helpottuu ja työn ja henkilökohtaisen elämän yhteensovit-

taminen helpottuu. Huonosti hoidettuna se aiheuttaa työntekijöissä tunnetta, ettei heitä arvosteta. (Sama 16, 58.)

Rahallisen palkitsemisen näkökulmasta vaikutukset näkyvät työntekijöiden toiminnan ohjautumisena yrityksen strategian mukaisesti. Rahallisen palkitsemisen hyödyt ovat myös organisaatiolle suuremmat kuin kustannukset. Rahalliset palkkiot ovat havaittavissa olevaa vastinetta työntekijän työpanoksesta. Palkkioilla pystytään ohjaamaan henkilöstöä. Huonosti hoidettuna rahallisen palkitsemisen vaikutukset näkyvät palkkatyytymättömyytenä, sisäisinä ristiriitoina ja kateutena sekä epäoikeudenmukaisuuden kokemisena. (Sama 16, 58.)

Palkitsemisstrategia sisältää ajatuksia ja periaatteita, miten organisaation jäseniä palkitaan ja mistä palkka maksetaan. Palkitsemisstrategia on sidoksissa organisaation liiketoimintastrategian lisäksi myös arvoihin ja toimintatapoihin. Suorituksen johtaminen liittyy keskeisesti myös palkitsemiseen. Jokaisen suorituskyky on yksilöllinen, joten myös palkitsemisen tulee perustua yksilöllisesti suorituskykyyn ja tuloksiin. Palkitseminen kertoo, kuinka työntekijä on onnistunut työssään. (Nieminen & Tomperi 2008, 161.)

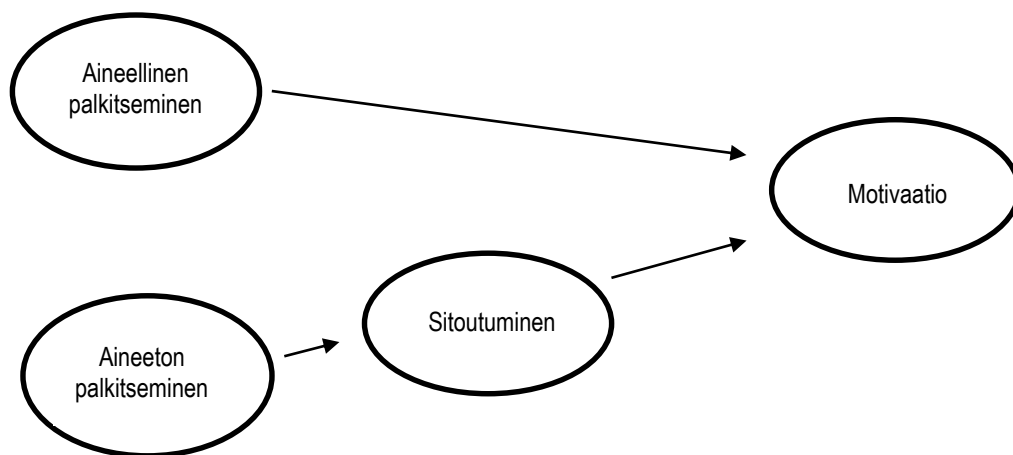
On tyypillistä, että palkitsemisen uusien ideoiden käyttöönotto kohtaa organisaatioissa muutospelkoja ja vastarintaa. Se voi myös nostaa ristiriitoja työnantajan ja henkilöstön välille, mutta myös eri henkilöstöryhmien välille. (Linkola 2007, 132.) Työntekijän kannalta on tärkeää, miten hän kokee palkitsemisjärjestelmän. Työn tuloksista palkitsemisen oletetaan olevan selkeää, mutta työntekijät saattavat kokea toisten tehtävät helpompina ja olosuhteet suotuisampina. Tällöin palkitseminen voi aiheuttaa kateutta. Henkilökunnan pitää kokea palkitsemisjärjestelmä oikeudenmukaiseksi. (Piili 2006, 50.) Myös palkitsemisjärjestelmän toimivuuden kannalta oikeudenmukaisuus on tärkeä tekijä. Kannustava ja oikeudenmukainen esimiestyö on tärkeä elementti palkitsemisen onnistumisessa. (Hyppänen 2007, 135.)

2.2 Palkitsemisen muodot

Palkitseminen jaetaan kahteen osaan: aineellisiin ja aineettomiin palkitsemiskeinoihin. Aineellisista eli taloudellisista palkkioista näkyvin on raha ja muut rahassa mitattavat etuudet, muun muassa tulospalkkiot, erilaiset henkilökohtaiset taitolisät sekä työsuhte-edut ja eläkevakuutukset. Taloudelliset palkitsemiskeinot jaetaan vielä kahteen pääryhmään: suoriin ja epäsuoriin palkitsemiskei-

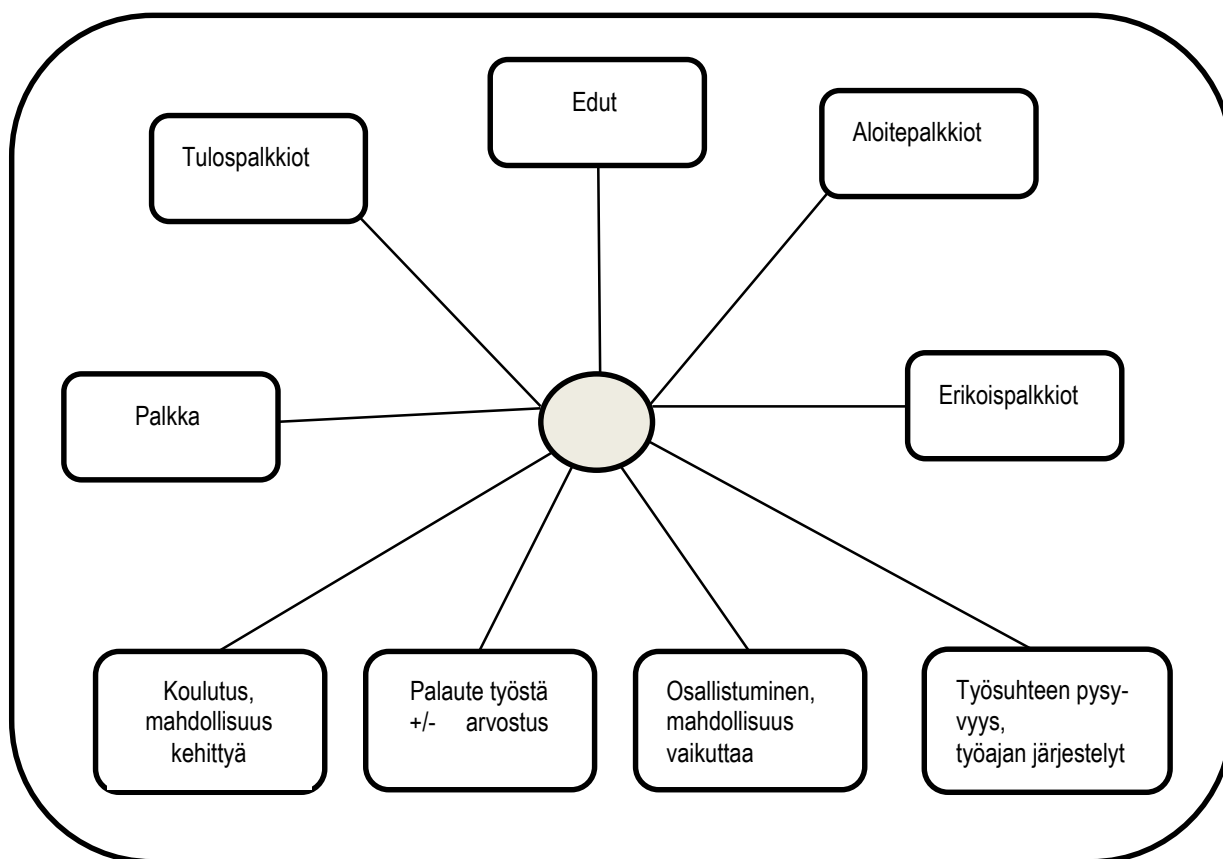
noihin. Aineettomat palkitsemiskeinot liittyvät lähinnä kasvupolkuihin, urakehityksiin ja sosiaalisiin palkkioihin. (Viitala 2009, 144; Kauhanen 2010, 115.)

Ei olekaan olemassa vain yhtä hyvää tapaa palkita oikein. Palkitsemisen kehittäminen on hyvin haastavaa ja siihen käytetään liian vähän resursseja. Työntekijöitä on totuttu palkitsemaan lähinnä rahalla, eikä muita kannusteita ole totuttu käyttämään. Jotta työntekijästä tulisi sitoutuneempi ja motivoituneempi, tulisi rahallista palkitsemista käyttää muun palkitsemisen ohella (kuvio 1). (Helsilä 2002, 67–68.)



KUVIO 1. *Palkitsemisen vaikutus* (Nieminen & Tomperi 2008, 153)

Helsilän (2002, 67–68) mukaan pelkällä taloudellisella palkitsemisella organisaation on mahdollonta sitouttaa työntekijöitään. Nykyisin yhä useammalle on tärkeää taloudellisten palkkioiden lisäksi kehittyä omassa työssään, saada palautetta tehdystä työstä, mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa työhönsä ja työyhteisöään koskeviin asioihin, nämä luovat palkitsemiselle kivijalan (kuvio 2). Mikäli taloudellinen palkitseminen koetaan riittämättömäksi tai se koetaan epäoikeudenmukaiseksi, ei pelkkä kivijalkakaan auta. Molemmista osa-alueista on huolehdittava tasapuolisesti.



KUVIO 2. Palkitsemisen kokonaisuus (Helsilä 2002, 68)

2.2.1 Aineellinen palkitseminen

Aineellisiin palkitsemiskeinoihin luetaan rahalliset palkitsemisen muodot ja rahassa selkeästi mitattavat edut. Perinteisesti palkitsemiskeskustelut liitetään vahvasti vain aineelliseen palkitsemiseen. Aineellisia palkitsemismuotoja ovat kiinteä palkka, erilaiset palkan lisät, tulospalkkiot, kertaluontoiset erikoispalkkiot ja tavaralahjat, kilpailupalkinnot, innovaatio- ja keksintöpalkkiot sekä yritysten vaihtelevat etujärjestelmät (esim. auto-, puhelin- ja lounasetu). (Luoma ym. 2004, 39.)

Työsuhde-etuja on monenlaisia. Työsuhde-etua on muu kuin rahana saatu korvaus tehdystä työstä. (Hyppänen 2007,132.) Työsuhde-etu verotetaan palkkatulona. Suurimmalle osalle tarjottavista eduista vahvistetaan vuosittain niin sanottu verotusarvo. Tällaisia etuja ovat muun muassa matkapuhelinetu, autoetu, asuntoetu, työsuhdematkalippu ja ravintoetu. Edunsaaja (työntekijä)

joutuu maksamaan verotusarvosta veroa oman tuloveroprosenttinsa mukaan. (Kauhanen 2010, 115.)

Tulospalkkio on yrityskohtainen ja perustuu työsuoritukseen. Se tulisi rakentaa johdon ja henkilöstön yhteistyönä, jotta sen toimivuus olisi parhaimmillaan. (Helsilä 2002, 70.) Hyppäsen (2007, 133) mukaan tulospalkkioiden tarkoituksena on kannustaa työntekijöitä saavuttamaan organisaatiolle asetettuja tavoitteita, parantaa yhteistyötä ja ilmapiiriä sekä sitouttaa ja motivoida. Tulospalkkion saaminen edellyttää ennalta määritettyjen tavoitteiden saavuttamista tai ylittämistä. Palkkio maksetaan sovittun aikataulun mukaan, yleensä yhdestä neljään kertaan vuodessa ja se täydentää peruspalkkausjärjestelmää.

2.2.2 Aineeton palkitseminen

Aineeton palkitseminen on aineellista palkitsemista väljemmin määriteltävissä oleva osuus. Aineeton palkitseminen on pitkälti yrityksen toimintatapoja ja organisaation kulttuurisia ominaisuuksia, esimerkiksi miten organisaatiossa osoitetaan arvostusta ei-materiaalisin keinoin. Työorganisaatioissa puhutaan paljon aineettomasta palkitsemisesta palautteen, kannustuksen ja kiitosten muodossa. (Luoma ym. 2004, 43.) On huomattu, että erityisesti aineettomalla palkitsemisella edistetään hyvinvointia – sekä psyykkistä että fyysistä. Tyytyväisyys omaa työtä kohtaan on tärkeä osa hyvinvointia työelämässä. Kun työntekijä on hyvinvoiva, hän on sitoutunut ja motivoitunut työhönsä. (Aalto-Yliopisto, hakupäivä 18.6.2013.) Aineettomia palkitsemismuotoja ovat kiitos ja palaute esimiehiltä, luottamuksen ja arvostuksen osoitus, koetut mahdollisuudet oman osaamisen käyttämiseen ja kehittämiseen, hyvä työskentelykulttuuri ja hyvä yhteistyö, onnistumisen tunne sekä tasapainon löytyminen työn ja yksityiselämän välille. (Luoma ym. 2004, 43.)

Palautteen antoa tulisi hyödyntää johtamisvälineenä, sillä se on yksi tärkeimmiksi koetuista motivointi- ja palkitsemiskeinoista. Oikein käytettynä esimies voi saada sillä paljon hyviä tuloksia aikaan, mutta se vaatii oikeanlaisiksi opittua osaamista esimieheltä. Positiivisella palautteella tarkoitetaan kehumista ja kiittämistä sanoin ja elein. Esimies osoittaa palautteella tyytyväisyyttä ja toivoo samanlaista toimintaa jatkossakin. (Hyppänen 2007, 141.) Tunnustus hyvin tehdystä työstä viestii työntekijälle, että työnantaja välittää hänestä ja hänen työpanoksestaan. Kiitoksella ja korjaavalla palautteella työntekijä tietää onnistuneensa työssään. Ammatillista itsetuntoa ja itse-

varmuutta rakennetaan onnistumisilla ja ne vaikuttavat positiivisesti tulevaan. (Nieminen & Tomperi 2008, 152.)

Myös korjaava palaute on palkitsemista ja sen avulla voi kehittyä. Rakentavalla kritiikillä voidaan viestiä työntekijälle kiinnostusta ja välittämistä hänen työstään. Esimiehen kunnioitus ja arvostus näkyy työntekijöissä hyväntahtoisuutena ja pitkämielisyytenä. (Nieminen & Tomperi 2008, 152.) Rakentavalla palautteella ei ole tarkoitus syyllistää, vaan sillä halutaan muutosta työsuoritukseen tai toimintatapaan. Palaute ei saa kohdistua henkilöihin, ainoastaan tekemisiin tai toimintatapoihin. Palautteella on siis tarkoitus kehittää henkilön toimintaa. (Hyppänen 2007, 141.)

Oman kehittymisen avulla voi saavuttaa jatkossa onnistumisia. Panostaessaan koulutuksiin yritys haluaa panostaa myös työntekijöihinsä ja heidän ammattitaitonsa kehittämiseen. Vapauksilla ja vastuilla voidaan palkita työntekijöiden oma-aloitteisuutta ja aktiivisuutta. Aineettomalla palkitsemisella pystytään sitouttamaan työntekijöitä yritykseen. (Nieminen & Tomperi 2008, 152.)

Työntekijän sitoutumista työhön voidaan tukea neljällä elementillä: työn merkityksen kokemisella, työntekijän työssä edistymisen ymmärtämisellä, omien kykyjen ja pätevyyksien ymmärtämisellä sekä mahdollisuudella vaikuttaa työn suorittamiseen. Työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi, kun työlle on asetettu innostava päämäärä ja selkeät tavoitteet sekä työn tarkoitus ja työyhteisön arvot on määritelty. Myös esimiehen esimerkillinen toimiminen ja arvo-johtaminen lisäävät työntekijän mielikuvaa työnsä merkityksellisyydestä. Laaditun kehityssuunnitelman, välitavoitteiden ja erityisosaamiseen kannustamisen avulla työntekijä voi tiedostaa työssään edistymisen. (Sama, 158–159.)

Esimiehen palaute ja virheiden hyväksyminen osaksi oppimisprosessia, asetetut odotukset sekä rohkaisu aloitteellisuuteen, kokeiluun ja luovuuteen edesauttavat työntekijää ymmärtämään oman kyvykkyytensä ja pätevyytensä. Työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä heijastuvat esimiehen henkiselä läsnäololla; osoittamalla aitoa kiinnostusta työntekijää ja hänen tekemäänsä työtä kohtaan, siirtymällä kontrolloinnista työntekijöiden auttamiseen ja valmentamiseen sekä asettamia odotuksia asian ja työn omistajuuteen. (Sama, 158–159.)

3 MOTIVAATIO

Alun perin motivaatio-sana on johdettu latinankielisestä sanasta "movere", joka tarkoittaa liikkumista. Myöhemmin motivaatio-sanalla on alettu tarkoittaa käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. (Kauhanen 2010, 112.) Ruohotie & Honka (1999, 13) määrittelevät motivaation tiettyyn tilanteeseen liittyväksi psyykkiseksi tilaksi, joka määrää, miten vireästi, millä aktiivisuudella ja ahkeruudella, ihminen toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu. Kauhasen (2010, 148) mukaan motivaatio rakentuu pitkälti henkilön arvomaailman ja elämänkaaren vaiheiden pohjalle, mutta myös työ sinällään ja organisaation käyttämät motivointikeinot vaikuttavat siihen, kuinka voimakkaasti hän kulloinkin motivoituu. Johtamisen keskeisiä osa-alueita on motivaation ymmärtäminen (Luoma ym. 2004, 20).

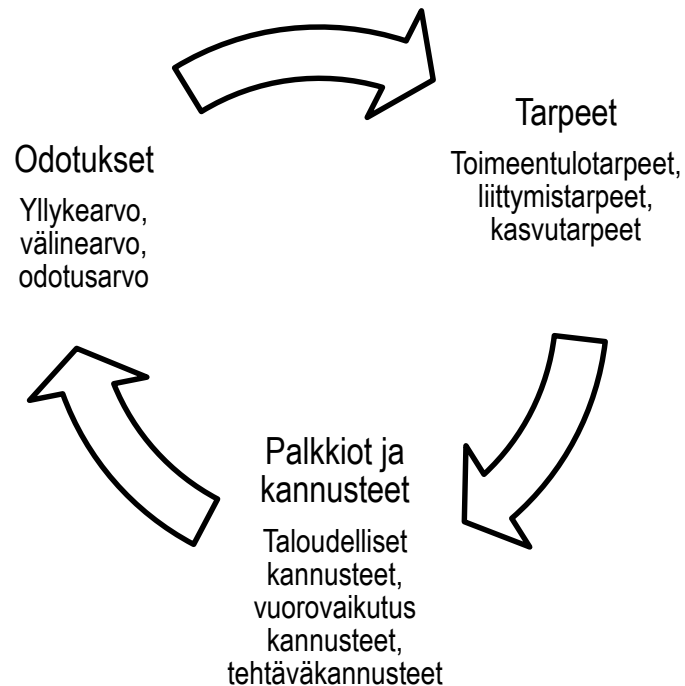
Kauhasen (2010, 114) mukaan organisaatioissa motivaation tunteminen keskimääräisesti ei riitä, vaan pitää tuntea myös eri-ikäisten ja eri sukupolviin kuuluvien ja eritasoisen koulutuksen saaneiden motivaatio. Työelämässä motivaatio merkitsee kiinnostusta toimintaympäristöön ja reagointia sen muutoksiin, myös kielteisinä reaktioina (Linkola 2007, 99).

Ihmisen tahtoon toimia voidaan vaikuttaa myönteisesti monilla asioilla, kuten hyvällä esimiestyöllä, avoimella organisaatiokulttuurilla ja vuorovaikutuksella, palkitsemisella, hyvällä työn organisoinnilla sekä luomalla työhön sisällöllistä haastavuutta ja merkitystä. Näiden lisäksi myös oma fyysinen ja psyykinen terveys sekä henkilökohtainen elämäntilanne vaikuttavat ihmisen vireyteen. (Luoma ym. 2004, 20.)

Motivaatio ei vaikuta vain työn tuloksiin ja laatuun vaan myös työntekijöiden energiatasoon ja hyvinvointiin. Työntekijöiden hyvinvoinnin turvaaminen sitouttaa osaajia ja luo organisaatiolle pitkän aikavälin jatkuvuutta. (Luoma ym. 2004, 20.) Motivaatiota säätelevät näin ollen yksilön tarpeet, niihin vetoavat kannusteet sekä tehdyt havainnot ja havaintojen tulkinta (Ruohotie & Honka 1999, 19).

3.1 Motivaatioteoriat

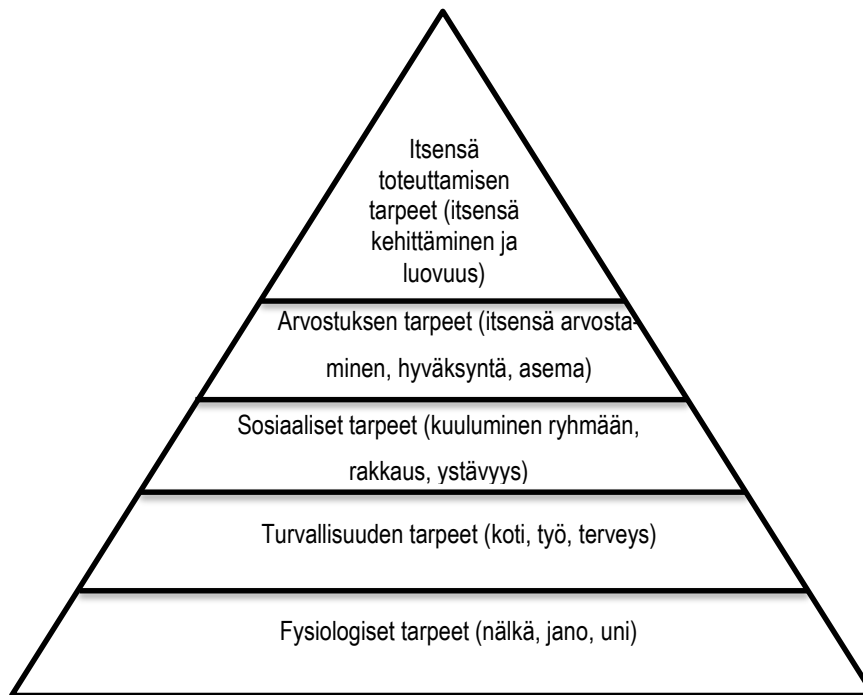
Motivaatiota on pyritty kuvaamaan useilla teorioilla, jotka voidaan luokitella kolmeen pääryhmään: tarveteorioihin, odotusarvoteorioihin ja yllyketeorioihin. Eri teoriaryhmät eivät suinkaan ole toisiaan poissulkevia, vaan ne täydentävät toisiaan (kuvio 3). Tarveteoriat selittävät käyttäytymisen sisäisiä syitä. Yllyketeoriat kuvaavat motivaatiota ulkoisten tekijöiden eli palkkioiden ja kannusteiden näkökulmasta. Kannusteet ja palkkiot ovat välineitä, joiden avulla toivottua käyttäytymistä palkitaan. Odotusarvoteoriat kuvaavat motivaatiota, miten yksilöllisesti reagoimme käyttäytymistämme ohjaaviin sisäisiin ja ulkoihin tekijöihin. Motivaatiolla viitataan yksilön tarpeisiin, haluihin, vietteihin ja sisällisiin yllykkeisiin sekä palkkioihin ja rangaistuksiin (Ruohotie & Honka 1999, 13–19; Nieminen & Tomperi 2008, 33–34.)



KUVIO 3. Työmotivaation syntyyn vaikuttavat tekijät (Nieminen & Tomperi 2008, 35)

Tarveteoriat kuvaavat motivaation sisäisiä, tyydyttämistä vaativia tarpeita, jotka luokitellaan hierarkkisesti. Tarve saa meidät toimimaan tasapainon saavuttamiseksi. Tarpeet voidaan jakaa kolmeen tasoon; toimeentulotarpeisiin, liittymistarpeisiin ja kasvutarpeisiin. Toimeentulotarpeet sisältävät kaikki elämiselle välttämättömät perustarpeet, kuten janon, nälän ja unen tyydyttämisen, muut fysiologiset tarpeet sekä turvallisuuden tarpeen. Liittymistarpeet liittyvät yksilön ja hänen tärkeiksi kokemiensa henkilöiden välisiin suhteisiin. Liittymistarpeisiin sisältyy mm. toveruus, rak-

kaus ja yhteenkuuluvuus sekä kilpailun tarve, joka herättää halua kilpailla muiden kanssa. Kasvutarpeet liittyvät yksilöön itseensä ja sellaisia ovat itsensä toteuttamisen tarve, halu kehittää itseään, suoritustarve ja pätemisentarve, eli voimakas tarve osoittaa kykynsä ja saada hyväksyntää. (Honka & Ruohotie 1999, 19; Nieminen & Tomperi 2008, 34.)



KUVIO 4. Maslowin tarvehierarkia (Internetix-opinnot 2013, hakupäivä 15.8.2013)

Yksi tunnetuimmista motivaatioteorioista on Abraham Maslowin tarvehierarkia. Teorian mukaan ihmisellä on viidenlaisia tarpeita, jotka muodostuvat hierarkkisesti (kuvio 4). Alimmalla tasolla ovat ihmisen perustarpeet, esimerkiksi ruoka ja juoma eli fysiologiset tarpeet, ja ylimmällä tasolla ovat itsensä toteuttamisen tarpeet eli itsensä kehittäminen ja luovuus. Alemman tason tarve täytyy ensin olla tyydytettynä ennen kuin voidaan siirtyä seuraavalle tasolle. Hierarkia on joustava ja yksilö saattaa jättää alemman tason tarpeet lähes tyydyttämättä pyrkiessään kohti jotakin tärkeää päämääräänsä. Maslowin tarvehierarkian mukaan palkan kannustearvo häviää sen jälkeen, kun elämälle välttämättömät fysiologiset tarpeet ja turvallisuuden tarve on tyydytetty. Palkka on siis pääasiassa perustarpeiden tyydyttämisen väline. (Internetix-opinnot 2013, hakupäivä 15.8.2013.)

Motivaatiotaso kertoo, kuinka tehokkaasti ja sinnikkäästi on valmis käyttämään kaiken älyn, energian ja tunteet, joita on käytössä. Motivaatio vaikuttaa suoraan siihen suorituksen laatuun sekä, siihen miten paljon on valmis tekemään töitä päästäkseen tavoitteeseensa. (Nieminen & Tomperi 2009, 31.)

3.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaatio jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäisen ja ulkoisen motivaation suhde on monisyinen ja aikaisemmin hyvin selkeä jako motivaatioiden kesken onkin väistymässä. Kokonaismotivaation vaikutus yksilöön ymmärretään nykyään monimutkaisena ja yksilökohtaisena ilmiönä. Samat tekijät, jotka edistävät sisäistä motivaatiota, voivat edistää myös ulkoista motivaatiota ja toisinpäin. (Luoma ym. 2004, 21.) Sisäinen ja ulkoinen motivaatio eivät ole irrallisia eivätkä toistensa vastakohtia, vaan ennemminkin täydentävät toisiaan. Motivaatiot voivat esiintyä yhtäaikaisesti, joskin toiset motiivit ovat hallitsevampia kuin toiset. (Nieminen & Tomperi 2008, 37.)

Luoman ym. (2004, 27) mukaan organisaatioiden yksi keskeisistä ongelmista on, kuinka saada työntekijät motivoitumaan tavalla, jossa he luovuttavat osaamisensa täysimääräisesti organisaation hyväksi. Aineelliset palkkiot eivät pelkästään riitä, vaan motivaation syntyyn vaikuttavat yhä enemmän sisäiset tekijät.

Sisäiseen motivaatioon liittyy ihmisen tarve tuntea itsensä osaavaksi sekä tarve tuntea, että hänellä itsellään on valta päättää omista asioistaan (Linkola 2007, 99). Sisäisesti motivoiva työ koetaan mielekkääksi, haasteelliseksi ja monipuoliseksi (Nieminen & Tomperi 2008, 37). Työssä pätevyys ja vaadittavien taitojen monipuolisuus, työn kokonaisvaltaisuus ja merkityksellisyys, itsenäisyys ja valinnan vapaus sekä työssä edistyminen ja saatava palaute ovat piirteitä, joiden toteutuessa työ koetaan mielekkääksi (Luoma ym. 2004, 25). Sisäiselle motivaatiolle on ominaista, että työ itsessään palkitsee tekijänsä, antaa tyydytystä ja mielihyvää, eikä siksi, että se johtaisi ulkoisiin palkkioihin tai päämääriin. Esimerkiksi työtä itsessään, henkistä kasvua ja kehittymistä, edistymistä, saavutuksia ja vastuuta voidaan pitää sisäisinä motivaatiotekijöinä. Sisäinen motivaatio liittyy ylemmän asteen tarpeiden – kehittämisen ja itsensä toteuttamisen tarpeet – tyydyttämiseen. Sisäiset palkkiot ovat yleensä kestoiltaan pitkäaikaisia ja niistä voi tulla pysyvän motivaation lähteitä. (Nieminen & Tomperi 2008, 37.) Sisäisellä motivaatiolla on myös todettu yhteys luovuuteen. Ihmiset ovat luovempia silloin, kun he ovat pääasiassa sisäisesti motivoituneita. On

todettu, että luovuuden ja luovan ajattelun merkitys ovat suuria myynnissä ja markkinoinnissa. (Luoma ym. 2004, 23.)

Mikäli motivaatio syntyy työympäristöstä ja työhön liittyvistä ulkoisista palkkioista, on kyse ulkoisesta motivaatiosta. Ulkoiset palkkiot – eli useimmiten raha – on ulkoapäin kannustavien töiden tärkein motiivi. (Luoma ym. 2004, 21.) Muita ulkoisia motivaatiotekijöitä voivat olla työsuhte-edut, bonukset, esimieheltä saatu tunnustus, status, ylennys, työolosuhteet ja turvallisuus. Ulkoinen motivaatio liittyy tarvehierarkian alempien tarpeiden tyydyttämiseen. (Nieminen & Tomperi 2008, 37.) Linkolan (2007, 99) mukaan ulkoiselle motivaatiolle ominaista on työntekijän välillisen päämäärän tavoittelu palkkion vuoksi, esimerkiksi epämieluisista töitä voi tehdä kun palkka on hyvä. Ulkoiset palkkiot voivat olla erittäin tehokkaita innoittajia lyhyellä aikavälillä ja niitä on helppo hyödyntää esimerkiksi myyntikilpailuissa. Ulkoisten palkkioiden tarvetta voi esiintyä hyvinkin usein. Ulkoisilla palkkioilla ei saavuteta pitkäjänteistä eikä pidempiaikaista motivaatiota. (Nieminen & Tomperi 2008, 37.) Sisäisten palkkioiden voidaan nähdä olevan subjektiivisia, tunteisiin vetoavassa muodossa, kun taas ulkoiset palkkiot ovat objektiivisia (Linkola 2007, 99).

3.3 Motivointi

Jokaisen oma arvomaailma määrittää motivaatiomme, mutta työntekijöiden motivaatioon pystytään vaikuttamaan motivoimalla ulkopuolelta innostavilla ja kannustavilla palkkioilla (Nieminen & Tomperi 2009, 137). Motivoitumista voidaan edesauttaa muodostamalla olosuhteista työntekijöille mieluisat ja huomioimalla yksilöllisiä lähtökohtia (Piili 2006, 49). Esimiesten tulisi ymmärtää henkilöstöään yksilöinä, millaiset motiivit ja tarpeet ovat kullekin tärkeimpiä (Linkola 2007, 100).

Monet yritykset motivoivat työntekijöitään rahalla, mutta sen ei tulisi olla ainoa motivointikeino. Mikäli työntekijä motivoituu ainoastaan rahasta, organisaatiossa ei käytetä tehokkaasti muita motivointikeinoja. Muita motivointikeinoja tulisi käyttää tasa-arvoisesti. (Curry 2013, hakupäivä 6.11.2013.)

Usein myös palkkatyytymättömyys aiheuttaa motivointiongelmia. Palkkatyytymättömyys aiheutuu oletuksesta tai tiedosta, että oma palkka on huonompaa kuin muiden yhdistettynä epätietoisuuteen organisaation palkan määräytymisperusteista. Palkkatyytymättömyyttä voidaan vähentää selventävällä kommunikoinnilla alaisten kanssa. (Hyppänen 2007, 137.)

Muita työntekijöiden tehokkaita motivointikeinoja ovat arvostuksen osoittaminen heidän työtään kohtaan, kehujen antaminen, kiitos ja kannustus, avoin kommunikaatio, vapauksien ja joustavuuden myöntäminen työnsuorittamisessa sekä tarjoamalla riittävät resurssit työntekemiseen ja luomalla viihtyisän ja innostavan työympäristön. (Curry 2013, hakupäivä 6.11.2013.)

Yksinkertaisimmillaan voi motivoida selvittämällä, mitä työntekijät haluavat ja sen jälkeen etsiä tapa tarjota sitä heille tai tehdä heille mahdolliseksi ansaita se (Inc. 2013, hakupäivä 6.11.2013).

4 MYYNTITYÖ

Työ on jonkin tehtävän suorittamiseen kohdistuvaa tavoitteellista, pitkäjänteistä ja tuottavaa toimintaa. Tyypillisesti työnteko liittyy toimeentulon hankkimiseen, ansiotyöhön. Palkkatyö on työtä, jossa työntekijä tekee työtä työnantajalle ja saa siitä rahallisen korvauksen, palkan. (Oksanen & Pakkanen 2003, 9–10.)

Myynti on yrityksen toimintatapa tarjota tuotteitaan ja palveluitaan asiakkaille. Myyntityöllä yritetään saada asiakas vakuuttuneeksi ja ostamaan yrityksen hyödykkeitä. Myymisessä pyritään saamaan aikaiseksi kaikkia osapuolia miellyttävä ratkaisu. (Sama, 9–10.)

4.1 Myyntiesittelijän työ

Myyntiesittelijän työ on edustus- ja myyntityötä teollisuuden, tukkukaupan tai maahantuojan palveluksessa. Myyntiesittelijän työ eroaa myyjän työstä siten, ettei hän myy tuotteita työnantajansa ansioksi, vaan myymälälle, jossa työskentelee. Myyntiesittelijä tarvitsee työssä esiintymistaitoa, asiakaspalveluhenkisyttä sekä hyvää tuotetuntemusta. (Ammattinetti 2013, hakupäivä 6.11.2013.)

Myyjä tarvitsee työssä menestyäkseen monenlaista osaamista. Ei riitä, että myyjä on erityisen hyvä yhdessä asiassa, vaan myyjä tarvitsee nykypäivän työelämän yleisiä taitoja, kuten erinomaisia vuorovaikutustaitoja, ongelmanratkaisutaitoja, konfliktienratkaisutaitoja sekä taitoa töiden koordinointiin ja organisointiin. (Nieminen & Tomperi 2009, 39.) Lisäksi myyjältä odotetaan asiantuntemusta, oikeita johtopäätöksiä ja tilannetajua. Myyminen on hankalaa, mikäli myyjä ei tunne tuotettaan. Myyjän tulee opetella tuotteensa, mitä on myymässä ja mitä tuotteiden eri ominaisuudet käytön kannalta tarkoittavat. (Oksanen & Pakkanen 2003, 10.)

Yleisten työelämätaitojen lisäksi myyjä tarvitsee työssään myyntityön ammattiosaamista. Tiivistetysti myyjän ammattiosaaminen on pitkälti asiakassuhteen rakentamista, kehittämistä ja sitouttamista. Myyjän ammattiosaamisen kehittyä asiantuntijuussuhteesta asteittain palvelusuhdeosaamisen, liikesuhdeosaamisen ja ihmissuhdeosaamisen kautta yhteistyösuhdeosaamiseksi. Myyjän tulee ensimmäisenä osoittaa asiantuntijuutensa, mikäli mieltä rakentaa pitkäjänteisiä asiakassuh-

teita. Asiantuntijuus perustuu tuotteiden ja palveluiden substanssiosaamiseen ja kykyyn soveltaa tuota tietoa. Kun myyjällä on kyky ymmärtää asiakkaan tarpeet ja löytää niihin ratkaisun, joka tuottaa asiakkaalle lisäarvoa, hän onnistuu asiantuntijuussuhteessa. (Nieminen & Tomperi 2008, 39–42.)

Asiakassuhde on aina palvelusuhde. Oikea *palvelusuhdeosaaminen* vaatii myyjältä kykyä empatiaan, taitoa asettua toisen asemaan ja toisen näkökannan ymmärtämisen. Tilanteen hahmottaminen toisen näkökulmasta luo luottamusta. Myyntitekniikan ja myyntiprosessin hallinta kuuluvat olennaisesti *liikesuhdeosaamiseen*. Taito rohkaista ja vaikuttaa asiakkaaseen ovat liikesuhdeosaamisen keskeisiä alueita. Myyjän tulee myös ymmärtää miten hänen työnsä vaikuttaa yrityksen menestykseen. Myyntityössä myyjä on kanssakäymisissä muiden ihmisten kanssa. *Ihmisuhdeosaaminen* on luottamuksen luomista ja sen lunastamista. Myös kyky tunnistaa asiakkaiden erilaisia persoonallisuuksia ja taito sovittaa omaa lähestymistapaansa näiden piirteiden mukaisesti sisältyy ihmisuhdeosaamiseen. Asiakkuuksien pitkäjänteinen kehittäminen on *yhteistyösuhdeosaamista*; kaikki se osaaminen, jota on hyödynnetty asiakkuuden rakentamisessa, nivoutuu yhdeksi kokonaisuudeksi. (Sama, 39–42.)

Työntekijällä tulee olla todenmukainen kuva myyjän työstä, jotta työstään pystyy nauttimaan. Jokainen organisaation jäsen on toteuttamassa organisaation tulevaisuudentavoitetta ja mikäli kyseinen työ ei ole työntekijän kiinnostuksensa kohde, ei hänellä myöskään ole sisäistä motivaatiota työtään kohtaan. Jotta myyjä olisi motivoitunut, hänen tulee olla aidosti kiinnostunut toimialasta ja yrityksen tuotteista. (Sama, 97–98, 137.)

Myyjän suorituskyykyyn, eli kykyyn saavuttaa asetettuja tavoitteita vaikuttavat työntekijän henkilökohtaiset lahjat, asenne, yhtenäiset arvot työnantajan kanssa, motivaatio sekä osaaminen. Myyjän oikea asenne vaikuttaa tasapainon löytymiseen työnantajan arvojen kanssa, ja kun hän on sisäisesti motivoitunut, hän on oikeassa ammatissa. Tästä seurauksena myyjä luovuttaa lahjakkuutensa eli vahvuutensa organisaation käyttöön ja kehittää osaamistaan. Vahvuuksien ja osaamisen aktiivisesta käytöstä syntyy oivalluksia, karttuu osaaminen ja tapahtuu onnistumisia. (Sama, 115–116.)

4.2 Myyntiesittelijöiden johtaminen

Esimiehenä oleminen vaatii erityisosaamista, koska työtehtävät ovat hyvin laajat ja työhön liittyy monenlaisia odotuksia. Nykyään esimiestyössä painotetaan tavoitteellisuutta ja ohjaamista, kannustamista ja arvostamista sekä itsenäisyyttä ja tuen tarjoamista. Yksi esimiehen rooleista on työnantajan rooli, jossa tulee tuntee työlainsäädäntö. Esimiehen tulee osata yhdistää tahto, tieto, taito ja osata soveltaa niitä erilaisissa käytännön johtamistilanteissa. (Hyppänen 2007, 37.)

Johtamisen näkökulmasta myyntiprosessi on konsepti, jonka mukaan suunnitellaan, toteutetaan ja arvioidaan myyntityötä. Myyntiprosessin johtaminen koostuu suunnittelun johtamisesta, myynnin toimeenpanon johtamisesta ja myynnin arvioinnin johtamisesta. *Myyntiprosessin suunnittelu* on myyntistrategian rakentamista. *Myyntiprosessin toimeenpanon* keskeisiä aiheita ovat työn suorittaminen, työntekijöiden osaaminen, myyntityön pääpainopisteet ja asiakaskohtaukset. Myyntiprosessin *arvioinnin* johtaminen suuntautuu toteutuneisiin myyntituloksiin, myyjien suoritustavoitteiden toteutumiseen ja asiakastyytyvyyteen. (Nieminen & Tomperi 2008, 73.)

Myyntityössä suoritustavoitteilla tarkoitetaan työn suorittamisen määrällisen sijoituksen lisäämistä tai toiminnan allokoitua johonkin tuotteeseen, segmenttiin tai erityisen tulostavoitteen saavuttamiseen. Niillä pystytään myös parantamaan tai tehostamaan myyjän tai myyntitiimin suoritusta. Selkeillä suoritustavoitteilla voidaan auttaa myyjä ymmärtämään heidän toimintansa merkitys organisaatiossa. Suoritustavoitteilla voidaan ohjata työntekijöitä ottamaan enemmän vastuuta omasta toiminnasta ja työskentelyn tehokkuudesta. (Sama, 69.)

Tulostavoitteet ovat suorassa yhteydessä toiminnan haluttuun lopputulokseen. Myynnissä tavantomaisia asetettuja tulostavoitteita ovat myyntitavoite, myynnin kasvutavoite, myyntikatetavoite ja uusien asiakkaiden lukumäärä. Myyjän suorituskykyä ja hänen ammattitaitoaan tulkitaan myyntitulosten arvioinnin perusteella. Myyjien henkilökohtainen palkitseminen toteutetaan myös myyntitulosten arvioinnin perusteella. (Sama, 63, 106.)

Myyjille tulee asettaa tavoitteita ja antaa tunnustusta, joilla tuetaan osaamista ja innostetaan entistä parempiin suorituksiin. Samanaikaisesti tulee panostaa myyjien osaamisen kehittämiseen ja valmentamiseen; hyvä suorituskyky tekee mahdolliseksi onnistumisen, työhyvinvoinnin ja sitoutumisen. (Sama, 111.)

Esimies pystyy vaikuttamaan työntekijöiden toimintaan ja motivaatioon oman johtamistavan ja viestinnän avulla. Ketään ei voi kohdella objektina, vaan ihminen itse päättää omista tunteistaan ja ajatuksistaan. Ei voida puhua motivoimisesta ja sitouttamisesta, vaan yrityksessä tulee tarkastella mitkä tekijät edesauttavat motivoitumista ja sitoutumista. (Hyppänen 2007, 142.)

5 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tutkimuksen keskeisiä tutkimuskysymyksiä olivat: mitä mieltä työntekijät ovat työn palkitsemisesta, millaisista asioista tulisi palkita, motivoiko palkitseminen parempiin työsuorituksiin, sekä millainen palkitseminen motivoi. Tutkimuksen kannalta tärkeintä oli saada tietää työntekijöiden motivaatio ja mielipide motivoinnista, sekä palkitsemisesta ja sen vaikutuksista.

5.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen toteuttamisessa käytetään aina jotakin menetelmää. Tutkimuksen teossa menetelmän valinta on keskeinen osa tutkimusprosessia. Tutkimusmenetelmän valinta vaikuttaa myös muihin tutkimuksen osa-alueisiin. Menetelmä on tutkimuskokonaisuus, johon kuuluvat tutkimusstrategia, aineistonhankintamenetelmä ja analyysimenetelmän valinta ja noudattaminen. (Jyväskylän Yliopisto 2013, hakupäivä 6.11.2013.)

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen menetelmiä käyttäen. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on havaita tai tuoda julki tosiasioita, eikä niinkään vahvistaa olemassa olevia väittämiä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan tavoitteena on tuoda ilmi uusia ja yllättäviä seikkoja. Tarkoituksena on aineiston monipuolinen ja perusteellinen havainnointi, ei niinkään teorian tai hypoteesien oikeaksi osoittaminen. Tyypillistä on, että aineiston hankinnassa käytetään tapoja, joilla kohdejoukon tutkittavien näkökulmat ja mielipiteet selviävät. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on myös tyypillistä kohdejoukon tarkka määrittäminen eikä siinä käytetä satunnaisotantamenetelmää. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157–160.)

Aineistonkeruumenetelmänä toimi Webropol-ohjelma, jolla voitiin luoda tarpeisiin sopiva puolistrukturoitu kysely ja vastaukset saada anonyymisti. Opinnäytetyössä päädyttiin käyttämään Webropol-ohjelmaa, koska se oli koulun kautta käytettävissä ilmaiseksi ja tarvittaessa koululta sai apua ohjelman käyttöön. Kyselyn tuli olla vastaajille vaivaton ja helppo, jotta vastausprosentti pysyy korkeana eivätkä vastaajat, joilla on heikommat tietotekniset taidot turhaudu. Tutkimukselle haluttiin jättää mahdollisuus tietojen täydentämiselle lisähaastattelun avulla, mikäli sähköisen tutkimuksen jälkeen olisi koettu, että vastaukset jäivät vajaiksi tai kyselystä nousi uusia teemoja. Lisähaastattelu olisi tarvittaessa suoritettu satunnaisotannalla kahdelle tai kolmelle henkilölle

puhelimitse teemahaastatteluna. Kohdeyritys lupasi työntekijöilleen korvauksen vastaamiseen käytetystä ajasta taatakseen laadukkaat, informatiiviset ja pitkät vastaukset, jotka tuottaisivat minulle riittävän aineistomateriaalin.

5.2 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksen suunnittelu aloitettiin jo huhtikuussa 2013, mutta se toteutettiin vasta syksyllä 2013 muun muassa kesälomien vuoksi. Tiesin alusta lähtien, että halusin opinnäytetyöni liittyvän henkilöstöhallinnon puolelle. Tutkimusaihetta mietittiin pitkään kohdeyrityksen edustajan kanssa. Lopullinen aihe muodostui yhteisesti minun, kohdeyrityksen edustajan sekä kohdeyrityksen henkilöstöpäällikön ideoista.

Alun perin suunnitelmana oli tehdä puhelinhaastattelu kolmelle-neljälle hengelle. Kohdeyrityksen toiveena kuitenkin oli kaikkien työntekijöiden haastattelu. Seitsemäntoista hengen haastattelu puhelimitse olisi ollut hyvin haasteellista, joten haastattelu päädyttiin tekemään sähköisesti. Tutkimus toteutettiin sähköisesti Webropol-ohjelmalla. Tutkimusmenetelmää mietittäessä ja tutkimusta suunniteltaessa tuli ottaa huomioon vastaajien tietotekniset taidot.

Kvalitatiiviseen tutkimukseen päädyttiin, koska tilastolliseen tutkimukseen vastaajien määrä olisi ollut liian pieni. Tilastollinen tutkimus ei välttämättä olisi myöskään antanut aitoa työntekijöiden mielipidettä, vaan vastaukset olisi ollut johdateltavissa vastausvaihtoehdoilla. Vastauksissa haluttiin antaa tilaa vastaajien ajatuksille, tunteille ja näkökulmille.

Aluksi tutkimukseen mietittiin kysymyksiä tutkimuskysymysten pohjalta ja niitä luonnosteltiin yhdessä kohdeyrityksen edustajan kanssa. Luonnosten pohjalta kysymyksiä suunniteltiin runsaasti ja niitä pyrittiin muotoilemaan epäselvyyksien välttämiseksi. Lopullisesti kysymykset päätettiin yhdessä kohdeyrityksen edustajan kanssa. Kysymykset suunniteltiin laajoiksi ja niihin pyrittiin saamaan pitkiä ja luotettavia vastauksia. Muutama kysymykseen annettiin lisäideoita ja ehdotuksia vastauksiksi. Kysymysten (LIITE1) eteneminen suunniteltiin niin, että kysymykset 1-8 koskivat nykytilanteen kartoittamista ja motivaatiota ja kysymyksissä 9-16 vastaajat saivat kertoa mielipiteitään palkitsemisesta ja kuinka palkitsemista tulisi käyttää.

Vastausaikaa kyselyyn annettiin kaksi kokonaista viikkoa. Saatekirje ja linkki (LIITE 2) Webropol-ohjelman kyselyyn lähetettiin ensimmäisen viikon maanantaina. Ensimmäisen viikon jälkeen vastauksia oli tullut kahdeksan. Toisen vastausviikon maanantaina vastaajille lähetettiin muistutus jäljellä olevasta vastausajasta. Seuraavana päivänä, eli kyselyn yhdeksäntenä päivänä oli tullut kaikki vastaukset ja kysely pystyttiin sulkemaan ennakkoon. Kyselyn vastausprosentti oli 100 %.

Aineistoa aloitettiin käsittelemään pian kyselyn sulkemisen jälkeen. Vastaukset tulostettiin ulos Webropol-ohjelmasta sekä kysymyksittäin että vastaajittain. Aluksi aineistoon tutustuttiin vastaajittain, jotta saatiin kokonaiskuva mielipiteistä ja vastauksien eroavaisuuksista. Tämän jälkeen aineisto käytiin läpi kysymyksittäin ja samalla tehtiin aineiston luokittelua. Vastaajat vastasivat kysymyksiin todella laajasti ja aineistoa kerääntyi runsaasti. Tämän vuoksi osassa vastauksissa vastaajat viittasivat aiempiin vastauksiinsa.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Sähköinen puolistrukturoitu Webropol-kysely lähetettiin seitsemälletoista myyntiesittelijälle ja kaikki vastasivat kyselyyn. Seuraavaksi esitellään työn tutkimustulokset sekä suoria lainauksia vastaajien mielipiteistä kysymyksiin liittyen.

6.1 Nykytilanne ja motivaatio työntekijöiden kokemana

Miksi teet nykyistä työtäsi?

”Pidän työskennellä ihmisten kanssa, jokainen kohtaaminen on erilainen. Kun saa hyviä tuloksia, tulee hyvä fiilis ja onnistumisen iloa voi kokea päivittäin. Ruoanlaitto ja kaupallinen ala kiinnosti, tässä voi yhdistää molempia. Ei tarvi tehdä työtä samassa paikassa ja tapaa paljon erilaisia ihmisiä.” (Vastaaja 3)

”Työ on olennainen osa ihmiselämää. Työllä hankitaan jokapäiväinen toimeentulo. Työtä tekemällä saa toteutettua rahaa vaativia unelmia. Työ antaa sisältöä elämään ja pidän työstäni.” (Vastaaja 11)

Vastauksissa tuli ilmi useita syitä työnteolle, mm. toimeentulon turvaaminen, koulutuksen kautta ohjautuminen alalle, asiakaspalvelualltius ja omaan luonteeseen sopiva ammatti, kuluttajat ja kanssakäynti niiden kanssa, työn vaihtelevuus ja esiteltävät tuotteet. Muutama vastaaja totesi vain pitävänsä omasta työstään ”niin paljon”.

Koetko työsi mielekkääksi?

”Työ on vaihtelevaa, koska tuotteita on paljon. Itsenäinen työ tekee siitä mielekkään. Hyvät tuotteet, joita on mukava esitellä.” (Vastaaja 4)

”Koen mielekkääksi. Saan kuluttajilta palautetta, kun minun avulla löytävät uuden kiinnostavan tuotteen tai saavat hyvän vihjeen ruoanlaittoon tai leivontaan. Mielestäni on myös tärkeää saada kuluttajien palautteita työnantajalleni. Tiedon kulku kulkee molempiin suuntiin. Nykyisin kaupat

ovat niin suuria, että erittäin hyvä tuotekin voi hukkua tavaroiden joukkoon, eikä kuluttajat niitä löydä. Myös tuote-esittelyt elävöittävät kauppaa.” (Vastaaja 3)

”Kaupan käydessä hyvin, työ on mielekästä ja palkitsevaa.” (Vastaaja 2)

Kohdeyrityksen kaikki myyntiesittelijät kokivat työnsä pääsääntöisesti mielekkääksi. Mielekkyyteen vaikutti työn vaihtelevuus, työn itsenäinen luonne, vaihtelevat tuotteet, asiakaskohtaukset ja asiakaspalvelutilanteet, joissa saa auttaa ja opastaa löytämään asiakkaan tarpeisiin sopivat tuotteet. Välillä mielekkyyteen vaikuttaa negatiivisesti myymälöiden hiljainen kaupankäynti tai huonotuulinen kuluttaja.

Onko sinulla positiivinen ote työn tekemiseen?

”On ja positiivisuus kuuluu luonteenlaatuuni jo luonnostaan. Työ on hyvin organisoitua ja teemoitettua, joten kaikki on etukäteen mietitty ja toimitaan sen mukaan.” (Vastaaja 4)

”Kyllä pääsääntöisesti. Kai olen peruspositiivinen ja tietysti saan positiivista palautetta myös asiakkailta päivittäin. Ne antaa myös positiivista nostetta. Ja kun onnistuu omissa tavoitteissa työpäivän aikana, se antaa myös positiivista energiaa.” (Vastaaja 7)

”Suurimman osa on positiivinen olo, kun homma toimii ja on kivoja asiakkaita. Yhä useammin on kuitenkin asiakkaita, joille ei ole mikään kyllin hyvää ja kiukku puretaan esittelijään.” (Vastaaja 11)

Lähes kaikilla oli positiivinen ote työnsä tekemiseen. Suurimmaksi osaksi positiiviseen otteeseen uskottiin vaikuttavan oma positiivinen luonne. Työnantajayrityksen hyvin organisoitu ja suunniteltu työskentelytyyli sekä työntekijöistä huolehtiminen ja aito välittäminen koettiin myös vaikuttavana positiiviseen työotteeseen. Välillä kuluttajien negatiivisuus ja pahantuulusuus koettiin vaikuttavan myyntiesittelijöiden omaan mielialaan.

Mikä sinua motivoi tekemään työtäsi?

”Työ on vaihtuvaa niin paikan kuin ihmistenkin osalta. Joka päivä ollaan eri paikassa, erilaisten ihmisten kanssa tekemisissä. Osa työn tuloksesta on heti nähtävissä ja työkaverit ja esimies pitä-

vät kyllä hyvin ajan tasalla tapahtumissa. Palkka on ehkä se huonoin lenkki. Se on liian pieni.”
(Vastaaja 13)

”Työni on vaihtelevaa. Paikka vaihtuu päivittäin. Tulos näkyy heti. Mukavat asiakkaat ja kyllä esimiehen arvostuskin motivoi.” (Vastaaja 6)

Työn motivoivina tekijöinä koettiin työpäivien, esittelykohteiden ja tuotteiden vaihtelevuus, työkaaverit, asiakassuhteet ja työn näkyvä tulos. Palaute, niin esimiehiltä kuin kuluttajilta koettiin pitkäaikaisesti motivoivaksi. Motivaatiota laskevaksi kerrottiin työstä maksettava palkka, venyvät työajat välillä pitkienkin työmatkojen vuoksi sekä myymälöiden piittaamattomuus esittelyitä ja myyntiesittelijöiden työolosuhteita kohtaan.

Mikä motivoisi enemmän ja parempiin työsuorituksiin?

”PALKKA!” (Vastaaja 2)

”Kyllä kiitos on paras motivointi ja tietysti raha. Asiakkaiden positiivinen palaute auttaa jaksamaan ja kyllä työyhteisö ja esimies ovat tärkeitä.” (Vastaaja 12)

Vastaukset olivat hyvin yksimielisiä; tehokkaimmaksi motivointikeinoksi koettiin työstä palkitseminen. Parhaiten he motivoituisivat rahalla. Esimiehen palaute, kiitos ja arvostus tehtyä työtä kohtaan koettiin myös motivaatiota lisääväksi. Myös kuluttajat ja erityisesti heidän palaute koettiin tärkeäksi motivaatiota lisääväksi tekijäksi. Kuitenkin vastauksissa pohdittiin myös rahan motivaatiota lisäävän vaikutuksen kestoa pitkällä aikavälillä.

Mitkä tekijät motivoisivat tehostamaan myyntiä työssäsi?

”Jospa siellä myymälässä aina olisi asiat kohdallaan. Pääsisi heti tekemään sitä myyntityötä. Totta kai on suuri merkitys millaisen työpisteen saa, jos tuotteet saa hienosti esille myyntifiliss nousee. Kaikissa myymälöissä ei tajuta sen merkitystä. Ahtaassa ja hankalassa paikassa työskentely riipii.” (Vastaaja 3)

”Palkka. Yleisesti kun myymälällä on hyvä asenne esittelyihin. Kun kaikki työhön liittyvä toimii jouhevasti.” (Vastaaja 6)

Vastauksissa tuli tasaisesti ilmi rahallinen palkitseminen sekä parannusta työskentelyolosuhteisiin. Myymälöiltä toivottiin kiinnostusta ja huolenpitoa myyntiesittelijöiden työskentelyolosuhteista sekä asennemuutosta myyntiesittelyitä kohtaan. Kiitos ja tunnustus tehdystä myynnistä motivoisivat myös jatkossakin myynnillisyyteen. Osa vastaajista koki, etteivät voisi tehostaa myyntiään, koska tekevät jo nyt parhaansa.

Mitä mieltä olet nykyisestä palkkauksesta?

”Palkkaus on työn vaativuuteen nähden pieni. Omalla ajalla tehdystä työstä ei riittävää korvausta. Muita etuja on aika mukavasti esim. uutuusnäytteet ja hyvät tiimipäivät” (Vastaaja 12)

”Palkkaus on huono työn vaativuuden kannalta. Olen sitä mieltä, että tehdystä työstä on maksettava palkka ja jos sitä joudutaan tekemään kotona, niin siitäkin tuli maksaa palkkaa. Edut ihan ok!” (Vastaaja 16)

Vastaajat kokivat peruspalkan huonoksi ja liian pieneksi. Työsuhde-etuihin oltiin tyytyväisiä. Korvauksia toivottiin omalla ajalla tehdyistä töistä. Vastaajat kokivat, että töiden ulkopuolella, iltaisin ja vapaapäivinä aikaa kuluu kuitenkin töiden tekoon mm. sähköpostien lukemiseen ja vastaamiseen, esittelymateriaalien hakuun ja tarkistamiseen, tuoteopiskeluun sekä tuote-esittelyssä tarvittavien tekstiilien pesuun.

Koetko palkitsevaksi saada palautetta/kiitosta tekemästasi työstä?

”Kyllä palautteen ja kiitoksen saaminen on palkitsevaa, silloin yrittää tehdä entistä paremmin hommansa (jotta saisi lisää kiitosta). Kiitos tekee mielen iloiseksi ja iloinen asiakaspalvelija saa hyvää mieltä ja hyvää kuvaa edustamastaan yrityksestä. On hienoa saada palautetta oli sitten kuluttaja, työkaveri tai esimies. Toisen ihmisen huomioiminen on tärkeä asia” (Vastaaja 3)

”Palautteen saaminen on aina palkitsevaa, vaikkei se olisi myönteistäkään, koska vain siten voi toimintaansa tehostaa/muuttaa.” (Vastaaja 9)

Kiitoksen ja palautteen saanti koettiin tärkeäksi palkitsemiskeinoksi. Esimiehen, työkavereiden ja kuluttajien palaute koettiin yhtä tarpeelliseksi. Aiheellisen kiitoksen saaminen koettiin mielialan

kohottajaksi, jolla on pitkäaikainen vaikutus. Liiallinen kiittäminen koettiin helposti kiusalliseksi ja sen palkitseva vaikutus uskottiin menettävän merkityksensä liikaa käytettynä. Lisähuomiota kaivattiin etenkin myymälöiltä ja koettiin, että heidän kiitoksella olisi palkitseva ja motivoiva vaikutus. Myös negatiivisista asioista toivottiin voitavan puhua, koska ne koettiin kaikkein rakentavimmaksi ja niillä pystytään kehittämään omia työskentelytapoja.

6.2 Palkitsemisen merkitys työntekijöille

Mitä sinun mielestäsi tarkoittaa työntekijöiden palkitseminen?

”Se on jotakin palkan päälle.” (Vastaaja 1)

”Palkitseminen voi olla pientä tai suurta. Me pääsemme silloin tällöin viettämään mukavaa iltaa tehden jotain yhdessä ja sitten lopuksi illalliselle. Se on palkitsemista. Palkitsemista on myös joku henkilökohtainen juttu, vaikka lahjakortti risteilylle, kylpylään, hoitolaan. Palkallinen vapaapäivä tai joku lahja. Pelkkä sanallinen tunnustuskin on palkitsemista.” (Vastaaja 9)

”Sitä, että hyvin tehty työ ja sen joku huomaa ja palkitsee” (Vastaaja 11)

Vastaajat ymmärsivät palkitsemiseksi työntekijöiden positiivisen huomioimisen työn tuloksista. Palkitsemista on jokin ylimääräinen rahallinen palkkio perusansioden lisäksi tai yhteinen aikaa työkavereiden kesken. Myös sanallinen huomioiminen koettiin palkitsemiskeinoksi.

Mitkä olisivat työssäsi hyviä palkitsemisperusteita? (ts. mistä tulisi palkita?)

”Myynnin määrästä!” (Vastaaja 2)

”Myyntitulokset, ennätysmyynnit, tavoitteiden saavuttaminen, säästöjen saavuttaminen, hyvät uudet ideat, joilla saadaan joko myyntiä, säästöjä tai helposta työhön. Mikseipä voisi palkita myös hyvän ilmapiirin luojaan työpaikalle.” (Vastaaja 3)

”Onnistuneista myyntikampanjoista.” (Vastaaja 12)

Palkitsemisperusteista vastaajat olivat melko yksimielisiä; palkitsemisen tulisi perustua tehtyyn työhön. Myyntitavoitteiden saavuttaminen, myyntiesittelijöiden henkilökohtaiset myyntitulokset ja myyntiesittelijöiden tuotekohtaiset myyntiennätykset olisivat reiluja ja hyviä palkitsemisperusteita. Myös hyvin hoidettu työ koettiin ajoittain hyväksi palkitsemisen aiheeksi. Osa vastaajista toisaalta pohti palkitsemisen haasteellisuutta työn vaihtelevuuden vuoksi.

Millaiset palkitsemiskeinot kokisit tehokkaiksi?

”Tavoitteeseen, kun päästään ja siitä saa bonuksen se on hieno juttu. Toki lahjakortit ovat ihania palkintoja, itse arvostan hemmottelupaikkoja: kylpylät, teatterit, ravintolat ja matkat tietysti. Tuotelahjatkin ovat ok, tavaraa on ihmisillä nykyisin niin paljon, on ehkä vaikeaa miellyttää kaikkia. Esimiehen kannustus on tärkeä ja se, että hän huomioi onnistuneen työsuorituksen tekee iloiseksi.” (Vastaaja 3)

”Minun kohdallani palkitsemiskeino olisi lisä vapaa tai lahjakortit.” (Vastaaja 8)

Vastaajien mielestä yhtä tehokkaita palkitsemiskeinoja olivat sekä konkreettiset palkkiot, että myös sanalliset kannustukset ja palautteet. Toivottuja palkkioita olisivat lahjakortit tunnettuihin ketjuihin, vaateliikkeisiin, hemmotteluhoitoihin, teattereihin tai ravintoloihin. Laadukkaat materiaalit, kuten lakanat, pyyhkeet ja astiat olivat myös useissa vastauksissa. Myös matkat ja palkalliset vapaapäivät koettiin mieluisiksi palkitsemiskeinoiksi. Esimiehen kannustus koettiin aineettomista palkitsemiskeinoista vaikuttavimmaksi.

Millainen olisi toimiva palkitsemisjärjestelmä työyhteisöönne?

”Palkittais viikko, kuukausi ja vuositasolla, jokin uutuustuote.” (Vastaaja 2)

”Provisio voisi olla jonkin tietyn määrä yli myydyistä määristä pikkulisä tai sitten useista hyvistä myynneistä koottu yhteinen summa.” (Vastaaja 8)

”Haasteellinen, mutta ei mahdoton ja tasapuolinen.” (Vastaaja 11)

Perusansioiden päälle tuleva yhteisiin myyntitavoitteisiin perustuva provisio tai palkkio koettiin reiluksi ja tasapuoliseksi palkitsemisjärjestelmäksi. Vastaajat kokivat, että heidän työyhteisöön

sopivan palkitsemisjärjestelmän tulee olla reilu, tasa-arvoinen ja kaikkien tavoitettavissa oleva. Mikäli palkitseminen ei perustu tasa-arvoon, ryhmään pelättiin syntyvän kateutta ja kaunaa toisia kohtaan.

Kuinka palkitseminen olisi tasa-arvoista?

”No niin, siinäpä se. Alueilla kun suuria eroja. Onnistumisista lahjakortti, niin pienessäkin kylässä voi onnistua.” (Vastaja 5)

”Kun se perustuu tapahtuneeseen myyntiin se on aina tasa-arvoista. Jokainen saisi palkkion oman alueen onnistuneista myynneistä. Oma ahkeruus ja aktiivisuus palkittaisiin ihan myyntilukujen perusteella. Silloin se olisi kaikille oikeudenmukaista.” (Vastaja 12)

Kysymyksen vastauksissa oli kovasti hajontaa, eikä tullut ilmi yhtä ainoaa oikeaa keinoa palkita tasa-arvoisesti. Vastajat pohtivat vastauksissa myyntiesittelijöiden alueellisia ja myymäläkohtaisia eroja. Alueiden, myymälöiden ja asiakasmäärien eron vuoksi myyntikään ei voi olla samantilaista ison paikkakunnan suuressa marketissa kuin pienen paikkakunnan lähikaupoissa. Toisaalta palkitsemisen tulisi olla tasa-arvoista, mutta toisaalta palkkioita tulisi saada omasta ahkeruudesta ja aktiivisuudesta, näin jokaisella olisi mahdollisuus omalla panoksellaan päästä palkkioon.

Mitä mieltä olet myyntikilpailuista?

”Jos ne ovat oman tiimin sisällä, niin ne painostaa, mutta jos kilpailemme tiimin kanssa yhdessä jossakin isommassa jutussa, niin se on motivoivaa” (Vastaja 1)

”Kilpailut panee yrittään sata lasissa!” (Vastaja 2)

”Mielestäni myyntikilpailu omassa työssäni eivät ole järkevin, koska myyntipaikat ja päivät vaihtuvat pienestä isoon ja aina ei kaupassakaan ole niin vilkasta täälläpäin.” (Vastaja 8)

Vastauksissa oli runsaasti hajontaa. Osa koki myyntikilpailut painostaviksi ja osa koki ne kannustaviksi. Osa halusi kilpailla yksilötasolla ja osa painotti vastauksessa, että mahdollisten myyntikilpailuiden tulisi tapahtua ryhmätasolla. He, jotka kokivat myyntikilpailut painostaviksi, pelkäsivät kilpailuiden vaikuttavan positiiviseen työotteeseen ja aiheuttavan ylimääräistä painetta töiden

suorittamisessa. He, jotka kokivat myyntikilpailut kannustavana, uskoivat ajoittaisten myyntikilpailuiden motivoivan ja haastavan kaikki tekemään parhaansa myyntityön eteen. Vastauksissa huomioitiin jälleen alueelliset erot, jotka mahdollisesti aiheuttaisivat eroja myyntiluvuissa.

Voisiko palkitseminen perustua kilpailuihin?

”Ei yksistään. Siitä voi tulla stressi, jos on jatkuvaa kilpailemista. Joskus voi olla kilpailuja esim. muutama kerta vuodessa, mutta palkita voisi mielestäni myös saavutetuista tuloksista ja siitä, että työt on hoidettu hyvin.” (Vastaaja 1)

”Kyllä, silloin oltais täysillä myyntitöissä!” (Vastaaja 2)

”Kyllä joissain tapauksissa, mutta harvoin ja harkitusti. Työ on jo tänä päivänä melkoista kilpailua, että lisä voi olla jo monelle liian raskasta” (Vastaaja 11)

Vastaukset jakautuivat kahtia; osa koki, että palkitseminen voisi perustua kilpailuihin ja osa koki kilpailut stressaaviksi ja pelkäsi niiden vaikuttavan työn mielekkyyteen. Työ ei saisi perustua pelkästään kilpailuihin. Vastauksista kävi ilmi, että ajoittaisia ja harkittuja myyntikilpailuita voi olla ja hyvästä tuloksesta tulee myös palkita.

Oletko valmis vastaamaan veroseuraamuksista mahdollisista palkkioista?

”Jos on rahapalkinto, se on pakko maksaa. Tuote tai jokin muu tapa palkita olisi parempi vaihtoehto.” (Vastaaja 6)

”Totta kai. Kaikista tuloistahan on verot maksettava. Palkitseminenhan olisi kuitenkin palkkatuloa, vaikkakin ylimääräistä.” (Vastaaja 12)

Vastaajat olivat melko yksimielisiä vastauksissa ja olisivat valmiita vastaamaan mahdollisten palkkioiden veroseuraamuksista. Vastaajat tuntuivat ymmärtävän Verohallituksen asetuksen palkkioiden ja etuuksien ennakonpidätyksistä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli vastata keskeisiin tutkimuskysymyksiin ja tuottaa tietoa kohdeyritykselle myyntiesittelijöiden mielipiteestä työn palkitsemisesta, millaisista asioista tulisi palkita, motivoiko palkitseminen parempiin työsuorituksiin sekä millainen palkitseminen motivoi. Tässä luvussa käydään läpi tutkimustulosten johtopäätökset ja kehitysehdotukset.

7.1 Johtopäätökset

Viitekehyksessä käsiteltiin palkitsemisen käsitettä ja sen laajuutta, sillä jokainen ihminen kokee erilaiset asiat palkitsevaksi (Aalto-yliopisto 2012, Hakupäivä 22.4.2013). Perinteisesti palkitsemiskeskustelut liitetään vahvasti vain aineelliseen palkitsemiseen. Aineellisiin palkitsemiskeinoihin luetaan rahalliset palkitsemisen muodot ja rahassa selkeästi mitattavat edut. (Luoma ym. 2004, 39.) Helsilän (2002, 67–68) mukaan pelkällä taloudellisella palkitsemisella organisaation on mahdollonta sitouttaa työntekijöitään. Jotta työntekijästä tulisi sitoutuneempi ja motivoituneempi, tulisi rahallista palkitsemista käyttää muun palkitsemisen ohella.

Myös tutkimuksen kyselyn tuloksista huomattiin, että palkitseminen koettiin vaikeaksi selittää yksioikoisesti ja selkeästi. Jokainen vastaaja koki erilaiset palkitsemiskeinot tehokkaiksi. Konkreettisilla palkkioilla koettiin saavan jotakin näkyvää, eikä oma saavutus unohtuisi niin helposti. Vastauksista kävi ilmi myös arvostus aineetonta palkitsemista kohtaan. Vastaajien mielestä kiitos, kannustus ja palaute koettiin tärkeäksi palkitsemiskeinoksi niin esimieheltä, työkaverilta kuin asiakkaaltakin. Vastaajat uskoivat aineettoman palkitsemisen vaikuttavan pidempiaikaisesti motivaatioon.

Työntekijät uskoivat, että he motivoituisivat parempiin myyntisuorituksiin rahallisen palkitsemisen avulla. Osa vastaajista kuitenkin pohti rahan motivoivan vaikutuksen kestoa. Nieminen & Tomperin (2008, 37) mukaan ulkoiset palkkiot ovatkin tehokkaita motivointikeinoja lyhyellä aikavälillä ja niitä on helppo hyödyntää esimerkiksi myyntikilpailuissa. Sisäiset palkkiot taas ovat yleensä keskeisiltään pitkäaikaisia ja niistä voi tulla pysyvän motivaation lähteitä.

Sisäinen ja ulkoinen motivaatio eivät ole irrallisia eivätkä toistensa vastakohtia, vaan ennemminkin täydentävät toisiaan (Nieminen & Tomperi 2008, 37.) Työsuhde ja organisaation toimintatavat voidaan kokea palkitseviksi, mikäli työntekijä kokee työnsä mielekkääksi, yhteistyö on toimivaa ja työntekijällä on mahdollisuus osallistua työpaikkansa kehittämiseen. Henkilöstöä arvostava ja oikeudenmukainen esimies ovat työntekijöiden motivaation lähteitä.

Kyselyn vastauksissa työntekijöiden nykyisestä motivaatiosta heijastui sekä sisäisen että ulkoisen motivaation piirteitä. Kohdeyrityksen myyntiesittelijät ovat selvästi tyytyväisiä työnantajaansa ja tunteeseen, että heistä välitetään. Oma työ koettiin mielekkääksi, monipuoliseksi ja itsenäiseksi, vaikka työtä kuvailtiin ajoittain henkisesti raskaaksi ja stressaavaksi. Työn kokeminen mielekkääksi, haastavaksi ja monipuoliseksi viittaa työntekijöiden olevan sisäisesti motivoituneita.

Piili (2006, 50) kehottaa avointa viestintää palkitsemisjärjestelmän käytössä; millaista toimintaa yrityksessä odotetaan, mistä palkitaan ja miten palkitaan. Työn tuloksista palkitseminen oletetaan olevan selkeää, mutta työntekijät saattavat kokea toisten tehtävät helpompina ja olosuhteet suotuisampina. Tällöin palkitseminen voi aiheuttaa kateutta. Tärkeä tekijä palkitsemisjärjestelmän toimivuuden kannalta on oikeudenmukaisuus. Myös esimiehen kannustava ja oikeudenmukainen toiminta vaikuttaa palkitsemisen onnistumiseen. (Hyppänen 2007, 135.)

Useissa vastauksissa vastaajien mielipiteissä ei ollut suuria mielipide-eroja, vaan vastauksissa näkyi selkeästi yksimielisyys, vastaajien ryhmähenki ja tasa-arvoisuus. Palkitsemisjärjestelmän tasa-arvoisuutta korostettiin useasti. Mikäli palkitseminen ei ole tasa-arvoista, tiimiin pelättiin syntyvän kateutta ja kaunaa toisia kohtaan. Piilin (2006, 50) teoriaa tukee vastaajien ajatukset palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta perustuen tehtyyn työhön. Vastaajat kokivat työntekijöiden ollessa vastuussa itsenäisesti omista saavutuksista, on jokaisella yhtäläillä mahdollisuudet palkion saavuttamiseen. Vastaajat pohtivat kuitenkin alueellisten erojen ja muiden seikkojen vaikut-tavan osalle suotuisasti ja osalle epäedullisesti myyntilukuihin.

Tutkimuksen vastausten perusteella hyviä palkitsemisperusteita olisivat pääseminen asetettuihin myyntitavoitteisiin, henkilökohtaisen myyntitulokset sekä myynnilliset ennätykset. Palkitsemisen ei kuitenkaan aina tarvitse perustua myynteihin, välillä palkkioita halutaan hyvin hoidetusta työstä.

7.2 Kehitysehdotukset

Tutkimuksen tulosten perusteella kohdeyrityksen tulisi kehittää työntekijöiden palkitsemista. Myyntiesittelijät vaikuttivat työhönsä sitoutuneilta ja motivoituneilta, mutta heiltä olisi helppoa saada lisää työpanoksia organisaation käyttöön. Työntekijöiden motivaatioon on helppo vaikuttaa tunnistamalla yksilöiden tarpeita.

Työntekijät motivoituvat selkeästi aineellisista palkkioista ja palkitsemisperusteena voisi käyttää myyntikilpailuita, joissa organisaatio saisi lyhyeksi ajaksi työntekijöiltä käyttöön kaikki resurssit. Myyntikilpailut ovat lyhytaikaisia ja ajoittaisia, joten työ ei muuttuisi stressaavaksi. Työntekijät toivoivat palkitsemisen perustuvan tasa-arvoon ja olevan kaikkien saatavilla. Mahdollinen myyntikilpailu voisi olla yksilöllisesti saavutettava, mutta tavoitteet olisi sovittu yhdessä. Jokainen tavoitteeseen päässyt palkitaan, joten palkkion saaminen on omasta aktiivisuudesta kiinni.

Myyntiesittelijät olivat tyytyväisiä työnantajansa työ- ja toimintatapoihin, mutta eivät kokeneet saavansa tarpeeksi kunnioitusta ja arvostusta myymälöiltä, joissa työskentelevät. He toivoivat myös saavansa kauppiailta enemmän palautetta työskentelystään. Asiakasmyymälöitä voisi ohjeistaa, mitä heiltä odotetaan ja mitä he saavat vastavuoroisesti kohdeyritykseltä ja myyntiesittelijöiltä.

Mahdollisen palkitsemisjärjestelmän suunnittelussa, kehittämisessä ja käyttöönotossa olisi hyvä ottaa mukaan työntekijät. Tällä keinolla saataisiin kuljetettua tärkeää tietoa kaksisuuntaisesti. Työntekijöille mahdollisen palkitsemisjärjestelmän hyväksyminen ja sisäistäminen olisi helpompaa ja nopeampaa. Ennen mahdollista palkitsemisjärjestelmän käyttöönottoa organisaatiossa kannattaisi käydä läpi verohallituksen asetus ja selventää, mitä sillä tarkoitetaan. Palkitsemisessa voisi hyödyntää myös Verohallituksen satunnaisten suoritusten kerran vuodessa tehtävää ennakonpidätystä.

Tutkimuksen tuloksista ilmeni myyntiesittelijöiden keskinäinen hyvä ilmapiiri ja yhtenäisyys. Organisaation kannattaa kiinnittää siihen myös jatkossa huomiota ja edesauttaa sitä kehittymään entisestään. Harvassa organisaatiossa työntekijät ovat tyytyväisiä työnantajaan, työkavereihin ja työhön itseensä.

8 POHDINTA

Palkitseminen ja motivaatio opinnäytetyön aiheena oli mieluinen ja mielenkiintoa riitti loppuun asti. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää organisaation myyntiesittelijöiden mielipide palkitsemisesta ja motivaatiosta ja niihin vaikuttavista tekijöistä. Laadullisen tutkimuksen menetelmin onnistuin keräämään arvokasta, rehellistä ja kattavaa mielipidettä työntekijöiltä siitä, miten palkitseminen koetaan, mitkä palkitsemiskeinot koetaan mieleisiksi ja mitkä ovat hyviä perusteita palkitsemiselle.

Tutkimukseen osallistui seitsemäntoista myyntiesittelijää ja olen iloinen ja ylpeä, että jokainen heistä vastasi kyselyyn. Vastaukset olivat kattavia ja vastauksista näkyi luottamus tutkimusta kohtaan. Koen, että tutkimuksella saavutettiin vastaukset tutkimuskysymyksiin ja organisaatio voi luottaa vastauksiin suunnitellessaan palkitsemisjärjestelmää.

Opinnäytetyöprosessin jouduin kohtaamaan monenlaisia tilanteita, jotka vaativat aina tilanteeseen uutta sopeutumista. Opinnäytetyö tuli yllättäen ajankohtaiseksi kevään 2013 aikana, kun opinnot ottivatkin ison kertaharppauksen eteenpäin. Aiheen ja yhteistyöyrityksen löytäminen olivat ensimmäisiä tehtäviä, jotka vaativat sinnikkyyttä. Opinnäytetyöprosessin liukahdettua eteenpäin olikin jo kesä edessä ja aikatauluja jouduttiin siirtämään syksyyn lomien vuoksi ja suunnitelmia jouduttiin hieman muuttamaan. Kesä kuitenkin oli hyvää aikaa käyttää lähdeoteuksiin tutustuen ja viitekehystä kirjoittaen. Teoriapohjaa löytyi todella runsaasti ja aiheen rajaaminen tuntui välillä hankalalta. Näissä tilanteissa oli ihanaa kääntyä ohjaavan opettajan puoleen. Opettajan kanssa viitekehystä läpikäydessä joka kerta aihe palasi raiteilleen, rajautui kuin itsestään ja sai tärkeitä ohjeita eteenpäin. Ongelmaksi koitui välillä myös liian tiukka rajaaminen, kun viitekehyksestä halusi jättää kaiken epäolennaisen pois ja keskittyä vain otsikon aiheeseen. Keskityin pitkään koulun kirjastoon ja luotin sieltä löytyvän viitekehukseen oikeanlaisen ammattikirjallisuuden. Vasta syksyllä, käydessäni kaupungin kirjastossa, löysin sattumalta hyviä ja tarpeellisia lisälähteitä.

Opinnäytetyön aikataulun olin tehnyt jo alkuun selkeäksi ja tarkaksi. Nyt jälkeenpäin olisin käyttänyt kesästä vielä enemmän aikaa opinnäytetyön viitekehukseen ja sen viimeistelyyn. Opinnäytetyön kirjoitusprosessi vaati välillä todella paljon keskittymistä ja ajoittain työn aloitus tuntui hankalalta. Lopulta, kirjoittaminen veikin mennessään ja opinnäytetyön parissa saattoi kulua kokonai-

nen päivä. Syksyllä viimeisten kurssien järjestäminen valmistumisaikataulun mukaiseksi aiheutti muutaman kerran ylimääräisiä sydämentykytyksiä.

Tiesin haluavani tehdä opinnäytetyön henkilöstöresursseihin liittyen, koska koin sen mielenkiintoiseksi, monipuoliseksi ja aihe on sellainen, josta on aina opittavaa. Koen oppineeni opinnäytetyöprosessin aikana paljon ja sisäistäneeni paremmin jo aiemmin opittua. Opinnäytetyöprosessin myötä olen alkanut toivomaan mahdollisuutta työskennellä tulevaisuudessa esimiesasemassa tai henkilöstöhallinnossa. Uskon, että voin työelämässä muutenkin hyödyntää opinnäytetyön kautta opittua tietoa.

Toivon, että onnistuin antamaan kohdeyritykselle hyödynnettäviä tietoja työntekijöiden nykyisestä motivaatiosta, kuinka heitä voisi motivoida nykyistä paremmin ja heidän mielipiteensä palkitsemisesta.

LÄHTEET

Aalto-yliopisto 2012. Palkitseminen ja palkitsemistutkimus. Hakupäivä 22.4.2013.
<http://rewardresearch.aalto.fi/fi/palkitseminen/>

Ammattinetti 2013. Tuote-esittelijä. Hakupäivä 6.11.2013.
http://www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/368_ammatti

Curry M. 2013. Effective ways to motivate employees. Hakupäivä 6.11.2013. <http://business-marketing.com/article-effectivemot.php>

Inc. 2013. Motivating employees. Hakupäivä 6.11.2013. <http://www.inc.com/guides/hr/20776.html>

Internetix-opinnot 2013. Motivaatio, tunteet ja älykäs toiminta. Hakupäivä 15.8.2013
http://opinnot.internetix.fi/fi/materiaalit/ps/ps4/03_motivaation_emoitoiden/04_3.4_maslowin_tarvehierarkia?C:D=gjtb.e7S7

Helsilä M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Tammi

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hyppänen R. 2007. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita

Jyväskylän Yliopisto 2013. Menetelmäpolkuja humanisteille. Hakupäivä 6.11.2013
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja>

Kauhanen J., Kolari A. & Rantamäki T. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Helsinki: WSOYpro

Kauhanen J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY

Linkola P. 2007. Elinikäinen palkitseminen. Helsinki: Hakapaino Oy

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

Nieminen T. & Tomperi S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Porvoo: WSOY

Oksanen P. & Pakkanen R. 2003. Voinko olla avuksi? Helsinki: WSOY

Piili M. 2006. Esimiestyön avaimet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

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

Viitala R. 2009. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita

1. Miksi teet nykyistä työtäsi?
2. Koetko työsi mielekkääksi? Perustele vastauksesi, miksi/miksi et?
3. Onko sinulla positiivinen ote työn tekemiseen? Perustele vastauksesi, miksi/miksi ei?
4. Mikä sinua motivoi tekemään työtäsi? (Kysymykseen on kirjoitustilaa, mutta myös vastausideoita)
 - työn mieluisa sisältö, työkaverit, vaihtuvat työympäristöt, työajat, palaute, esimiehen arvostus ja palaute, palkka ja etuudet, työn tulos näkyvää
5. Mikä motivoisi enemmän ja parempiin työsuorituksiin?
6. Mitkä tekijät motivoisivat tehostamaan myyntiä työssäsi?
7. Mitä mieltä olet nykyisestä palkkauksesta? (palkkausperusteet + erilliset edut)
8. Koetko palkitsevaksi saada palautetta/kiitosta tekemästasi työstä? Perustele vastauksesi, miksi/miksi et.

9. Mitä sinun mielestäsi tarkoittaa työntekijöiden palkitseminen?
10. Mitkä olisivat työssäsi hyviä palkitsemisperusteita? (ts. Mistä tulisi palkita?)
11. Millaiset palkitsemiskeinot kokisit tehokkaiksi? (Kysymykseen on kirjoitustilaa, mutta myös vastausideoita) -Työn määrään liittyvä palkkio (provisio), lahjakortit (millaiset ja mihin?), tuotelahjat (millaiset?), esimiehen positiivinen ja kannustava palaute
12. Millainen olisi toimiva palkitsemisjärjestelmä työyhteisöönne?
13. Kuinka palkitseminen olisi tasa-arvoista?
14. Mitä mieltä olet myyntikilpailuista? esim. motivoivatko ne vai koetaanko painostaviksi.
15. Voisiko palkitseminen perustua kilpailuihin? Perustele vastauksesi, miksi/miksei?
16. Suurimmalle osalle yleensä tarjottavista eduista Verohallitus on vuosittain vahvistanut niin sanotun verotusarvon, josta edunsaaja joutuu maksamaan veroa oman tuloveroprosenttinsa mukaan työnantajan suorittaman ennakonpidätyksen yhteydessä.
Oletko valmis vastaamaan veroseuraamuksista mahdollisista palkkioista?

Hyvä vastaanottaja,

olen Oulun ammattikorkeakoulun liiketalouden yksikön viimeisen vuoden opiskelija ja teen opinnäytetyötä aiheena työstä palkitseminen ja motivointi. Tutkin opinnäytetyössäni työntekijöiden mielipidettä työn palkitsemisesta, työmotivaatiosta ja motivoinnista. Kyselyn tavoitteena on saada kattavasti tietoa miten palkitseminen koetaan, mitkä palkitsemiskeinot koetaan mieleisiksi ja hyviä perusteita palkitsemiselle.

Kysely toteutetaan sähköisesti Webropol-ohjelmalla oheisen linkin kautta. Kyselyssä on 16 kysymystä, joihin pyydän vastaamaan huolellisesti, rehellisesti ja kattavasti. Kaikki kysymykset ovat avoimia kysymyksiä ja joihinkin vastauksiin olen antanut esimerkkejä/ideoita, mutta toivon vastauksistanne laajoja ja sisältävän omia mielipiteitä. Vastaukset käsitellään anonymisti, eikä vastauksista pysty tunnistamaan yksittäisiä vastaajia. Tutkimuksen vastaukset käsitellään ainoastaan opinnäytetyön käyttöön täysin luottamuksellisesti, eivätkä ne pääse missään vaiheessa kolmansille osapuolille. Opinnäytetyössä tulokset raportoidaan myöskin siten, ettei yksittäisiä vastaajia pysty tunnistamaan.

Pyydän sinua vastaamaan kyselyyn, sillä osallistuminen on tärkeää tutkimuksen onnistumisen kannalta. Aikaa vastaamiseen on kaksi viikkoa, sunnuntaihin 22.9.2013 asti.

Linkki kyselyyn:

<https://www.webropolsurveys.com/S/B1497B4DC35CCA49.par>

Kiitos ajastasi ja vastauksistasi!

Lisätietoja:

Kati Säkkinen

kati.sakkinen@hotmail.fi

c2saka00@students.oamk.fi

Oulun seudun ammattikorkeakoulu

Liiketalouden yksikkö