

Anna Pyttynen

Esimiestyön vaikutus myyntimotivaatioon



Tradenomi

Syksy 2015



KAJAANIN
AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Pyttyinen Anna

Työn nimi: Esimiestyön vaikutus myyntimotivaatioon

Tutkintonimike: Tradenomi

Asiasanat: motivaatio, motivointi, esimiestyö, valmentava johtaminen,

Opinnäytetyön aiheena on esimiestyöskentelyn vaikutus myyntimotivaatioon. Opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee motivaatioteorioita ja motivaation edistämistä esimiestyön ja valmentavan johtamisen avulla.

Motivaatio on liikkeelle paneva voima ja sitä tarvitaan kaikissa toiminnoissamme. Motivaation tieteellinen tutkiminen on haastavaa ja siitä on tehty useita teorioita. Motivaatiota kehittämällä voidaan parantaa työntekijöiden tuloksellisuutta ja työhyvinvointia, sekä sitouttaa työntekijöitä yritykseen.

Esimiesten toiminnalla on suuri merkitys motivaation muodostumisessa. Motivaation kehittäminen tulisi aloittaa esimiestoiminnan kehittämällä. Esimiesten tulee keskittyä työyhteisön motivoimisessa sisäisten motivaatiotekijöiden kehittämiseen valmentavan johtamistavan avulla. Valmentavassa johtamisessa esimies auttaa kaikin tavoin työntekijöitä kehittymään työssään ja löytämään työn merkityksen.

Työn empiirinen osuus koostuu DNA Oy:n Taivalkosken asiakaspalvelun palveluneuvojille tehdystä kyselystä. Tutkimuksessa selvitettiin palveluneuvojien myyntimotivaatioon vaikuttavia tekijöitä sekä esimiestyöskentelyn laatua Taivalkosken asiakaspalvelussa. Tavoitteena oli löytää motivaatioon vaikuttavia asioita ja kehityskohteita esimiestyöskentelyyn.

Tutkimustulosten perusteella Taivalkosken asiakaspalvelussa ollaan tyytyväisiä esimiehen antamaan tukeen, palautteeseen ja kannustamiseen. Kehityskohteiksi tutkimuksessa nousivat koulutus, tavoitteet sekä vaikutusmahdollisuudet organisaatiossa.

ABSTRACT

Author(s): Pyttyinen Anna

Title of the Publication: Leadership impact on the sales motivation

Degree Title: Bachelor of Business Administration

Keywords: motivation, leadership, coaching

The subject of this thesis was the impact of leadership on sales motivation. The theoretical part consists of motivation theories and improving motivation by using managerial work and coaching.

Motivation is a moving force and it is needed in all activities. Scientific study on motivation is challenging and there are several theories on motivation. Improving motivation can improve employee performance, well-being and the commitment of employees to the company.

Supervisors have a great influence on motivation. Improving motivation should start with the development of leadership. Supervisors should focus on improving the internal motivation by using coaching management tools. Coaching means that the supervisor helps employees in every way to develop their work and to find the meaning of work.

The empirical part consists of a survey which was sent to Service Advisors of DNA Oy Taivalkoski. The study examined the factors affecting sales motivation and quality of managerial work in customer service in Taivalkoski. The aim was to find factors which affect sales motivation and find development targets to managerial work.

On the basis of the research results, people in customer service in Taivalkoski are satisfied with the supervisor's support, feedback and encouragement. Development targets are training, goal setting and possibilities to influence in the organization.

.

SISÄLLYS

| | |
|---|----|
| 1 JOHDANTO | 1 |
| 2 MOTIVAATIO | 2 |
| 2.1 Motivaation määritelmät | 2 |
| 2.2 Motivaatioteoriat | 3 |
| 2.3 Motivaation merkitys..... | 6 |
| 2.4 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio | 7 |
| 2.5 Motivaatioon vaikuttavat tekijät työorganisaatiossa | 8 |
| 3 MOTIVAATION EDISTÄMINEN ESIMIESTYÖSSÄ..... | 11 |
| 3.1 Valmentava johtamisote | 12 |
| 3.2 Kyseleminen, kuunteleminen ja viestintä | 14 |
| 3.3 Palaute ja kannustus | 15 |
| 3.4 Kehittäminen | 17 |
| 3.5 Ulkoiset palkkiot | 18 |
| 4 YRITYKSEN ESITTELY | 21 |
| 5 TUTKIMUS..... | 22 |
| 5.1 Tutkimuksen tausta | 22 |
| 5.2 Tutkimuksen toteutus | 22 |
| 6 TUTKIMUSTULOKSET | 24 |
| 6.1 Taustatiedot | 24 |
| 6.2 Mieliopide myyntityöstä | 26 |
| 6.3 Esimiehen antama palaute, tuki ja kannustus..... | 27 |
| 6.4 Esimiehen viestintä | 29 |
| 6.5 Omat vaikutusmahdollisuudet..... | 31 |
| 6.6 Koulutus | 32 |
| 6.7 Tavoitteet | 34 |
| 6.8 Taloudellinen palkitseminen | 35 |
| 6.9 Motivaatiota eniten parantavat asiat | 37 |
| 6.10 Motivaatiota heikentävät asiat | 38 |
| 6.11 Esimiehen keinot parantaa myyntimotivaatiota..... | 39 |

| | |
|-----------------|----|
| 7 POHDINTA..... | 40 |
| LÄHTEET | 45 |
| LIITTEET | |

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on esimiestyön vaikutus myyntimotivaatioon. Tutkimusongelma oli selvittää myyntihenkilöstön motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ja esimiestyöskentelyn vaikutusta motivaatioon. Tavoitteena oli löytää toimeksiantajalle kehityskohteita, joiden avulla esimiestyöskentelyä voidaan kehittää. Toimeksiantajani on DNA Oy.

Aihe on tärkeä, koska myynti on merkittävä osa palveluneuvojan työtä DNA:lla. Toimeksiantajalle tutkimus on tärkeä, jotta toiminnan tuloksellisuutta voidaan kehittää. Johdon on myös hyvä tunnistaa ne tekijät, jotka parantavat tai heikentävät myyntimotivaatiota. DNA Oy:n 2014 vuosikertomuksen mukaan vuoden 2014 yksi osaamisen kehittämisen painopiste oli yksilöllisen osaamisen kehittäminen esimiestyössä. (DNA Vuosikertomus 2014, 38) Motivaatiolla on suuri merkitys työhyvinvoinnille ja työssä jaksamiselle. Tutkimuksen avulla voidaan siis myös kehittää henkilöstön hyvinvointia.

Motivaatio on aiheena paljon tutkittu ja sitä käsitellään melkein jokaisessa johtamiseen tai myyntiin liittyvässä kirjassa. Motivaatio liittyy jokaiseen työhön ja siksi siitä on tehty paljon eri näkökulmista olevia tutkimuksia sekä teorioita. Myynnin tehostaminen on ehto yrityksille ja siihen liittyviä artikkeleita löytyy kaupan alan lehdistä paljon. Usein tuloksellisuuden tehostamisessa hyvin tärkeänä osana nähdään motivoitunut henkilöstö.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään motivaation muodostumista sekä tärkeimpiä motivaatioteorioita. Motivaatioteorioiden jälkeen tarkastellaan esimiehen roolia motivoijana. Tärkeimmässä roolissa tässä osuudessa on valmentava johtaminen. Valmentavalla johtamisella työntekijää voidaan auttaa näkemään työn merkitys sekä tukea kehittymistä.

Työn tutkimuksellinen osuus koostuu DNA Oy:n Taivalkosken asiakaspalvelun palveluneuvojille tehdystä kyselystä. Tutkimuksella selvitettiin, mistä palveluneuvojien motivaatio myyntiin muodostuu ja miten sitä voidaan esimiestyöskentelyllä kehittää.

2 MOTIVAATIO

Motivaatio on monimutkainen prosessi. Motivaatio on tutkimuskohteena abstraktin subjektiivisen luonteen vuoksi. Motivaation käsitettä on vaikea määrittää, puhumattakaan sen mittaamisesta tai siihen vaikuttamisesta. Motivaatiosta onkin tehty lukuisia eri näkökulmista lähtöisin olevia motivaatioteorioita. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006,10.)

Motivaatiolla on suuri merkitys kaikessa toiminnassamme. Motivaatio vaikuttaa suorituksen laatuun ja työn tuloksellisuuteen. Motivaatiota käsiteltäessä on hyvä tarkastella motivaation määritelmiä, sekä tärkeimpiä motivaatioteorioita, joihin nykyiset johtamismallit usein perustuvat.

2.1 Motivaation määritelmät

Motivaatio-sana on alun perin johdettu sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista (Peltonen & Ruohotie 1991, 9). Motivaatio on jotakin, mikä laittaa ihmisen liikkeelle ja pyrkimään kohti päämäärää (Rasila & Pitkonen 2010, 5). Motivaatio on ilmiönä jatkuvasti ympärillämme ja sisällämme vaikuttaen suoraan tai tiedostamattamme käyttäytymiseemme. Jokaisella on oma käsitys motivaatiosta ja siitä, miten siihen voidaan vaikuttaa. Motivaation tieteellinen tarkastelu on tämän takia haastavaa. (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002,11-12.)

Motivaatio on monimutkainen prosessi, jossa yhdistyy ihmisen persoonallisuus, tunteenomaiset ja järkiperäiset tekijät sekä sosiaalinen ympäristö ja arvot. Motivaatiolla voidaan katsoa olevan kolme erilaista tehtävää ihmisen käyttäytymisen suhteen. Motivaatio toimii käyttäytymisen energian lähteenä eli saa meidät toimimaan. Toiseksi motivaatio suuntaa käyttäytymiseämme eli pyrkiessämme tiettyä päämäärää kohti motivaatio ohjaa toimintaamme sen suuntaan. Kolmanneksi motivaatio säätelee käyttäytymistämme. Tämä tarkoittaa, että arvioimme omaa pätevyyttämme kussakin tilanteessa ja kyseisen toimintaympäristön sekä yksittäisen tilanteen merkitystä itsellemme. (Liukkonen ym. 2002,11–15.)

2.2 Motivaatioteoriat

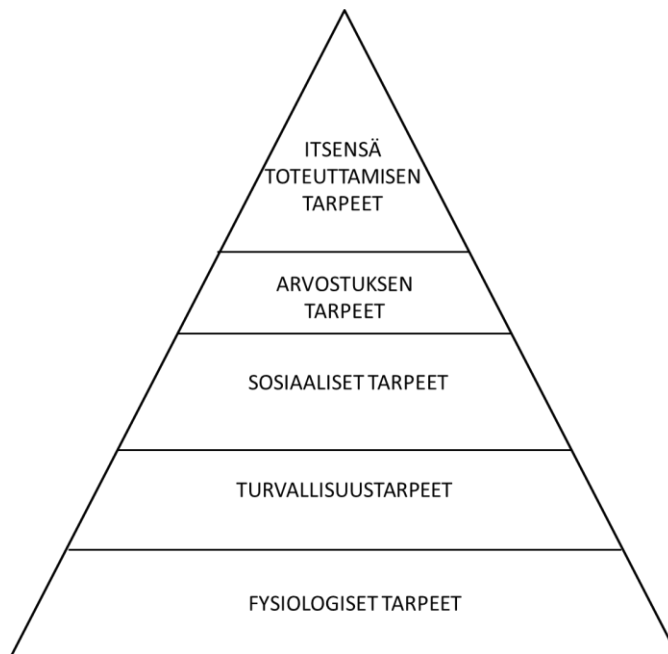
Jotta motivaatiota voi tutkia, on ymmärrettävä mistä se muodostuu. Motivaation syntyä on kautta aikojen selitetty erilaisten teorioiden avulla. Teoriat ovat alkuun olleet todella yksinkertaisia ja muovautuneet pikkuhiljaa motivaatiota paremmin selittäviksi.

Näkökulmat motivaatioon vaikuttavista tekijöistä voidaan jakaa mekanistisiin ja organistisiin lähestymistapoihin. Mekanistisissa lähestymistavoissa ihminen nähdään passiivisena suhteessa omiin asioihinsa vaikuttamiseen ja motivaation lähdekohtana on tiettyjen fysiologisten perustarpeiden tyydyttäminen. Tällaisessa ajattelussa sisäisten fysiologisten viettien ja ympäristön ärsykkeiden ajatellaan toimivan motivaation lähteenä. Mekanistisia motivaatioteorioita ovat erilaiset viettiteoriat. Mekanistiset viettiteoriat ovat kuitenkin liian yksinkertaisia eikä niiden avulla pystytä selittämään todellista käyttäytymistä. Ne jättävät ulkopuolelle ihmisen omat ajatukset sekä sosiaalisen ympäristön. (Liukkonen ym.2002, 17–19.) Organististen mallien mukaan ihminen osallistuu toimintaan omasta vapaasta tahdostaan ja näin ollen motivaatio syntyy ihmisen omista lähtökohdista (Liukkonen ym.2006,13).

Motivaation syntyä on selitetty erilaisilla behavioristisilla malleilla, joissa motivaation ajatellaan olevan väline, jota ulkopuolisen on helppo ohjata. Yksinkertaisimmillaan behavioristiset mallit oletivat, että tiettyä ärsykettä seuraa tietty reaktio. (Liukkonen ym. 2002, 20.) Behavioristit sulkiivat ihmisen käyttäytymisen tutkimuksesta pois tietoisuuden ilmiöt, kuten ajattelun (Liukkonen ym.2006,15).

Behaviorististen teorioiden jälkeen motivaatiotutkimus kehittyi humanistisempaan suuntaan. Humanistinen suuntaus alkoi pitää ihmistä aktiivisena toimijana ja motivaation alettiin nähdä syntyvän psykologisista tarpeista. (Liukkonen ym.2006, 18.) Humanistista suuntausta edustaa Abraham Maslow, jonka mukaan ihmisen tarpeet ovat hierarkkisesti järjestäytyneitä. Alempien tasojen tyydyttymistä pidettiin edellytyksenä ylempien hierarkian tasojen tyydyttymiselle. (Liukkonen ym. 2002, 22.) Maslowin ajattelussa inhimilliset tarpeet muodostavat pyramidin kaltaisen rakenteen, jossa tietyt, perustavaa laatua olevat tarpeet ovat alinna. Kun ne on saatu tyydytettyä, korvataan ne uusilla tarpeilla. Tarpeet ovat seuraavat:

fysiologiset tarpeet, turvallisuustarpeet, sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Maslown ajatus on, että organisaation on ensin huolehdittava, että työntekijöiden alemman tason tarpeet on tyydytetty, jotta henkilö voi siirtyä hierarkiassa ylemmälle tasolle. Maslow oletti, että mitä korkeammalla ihminen on tarpeiden hierarkiassa, sitä motivoituneempi hän on. (Harisalo 2008,101-102.) Maslown tarvehierarkian perusajatus on esitetty kuvassa 1.



Kuva 1. Maslown tarvehierarkia (Mukaillen Aaltonen,Pajunen&Tuominen 2005,43.)

Kognitiivisissa motivaatiomalleissa huomattiin, että ihmisen motivoituminen ei ole yksinkertainen prosessi. Ihmisen ajatusprosesseja, tulkintoja, ennakoiteja ja odotuksia alettiin pitää motivaation lähteinä. Samalla huomattiin, että esimerkiksi johtaja ei välttämättä pysty suoraan motivoimaan alaistaan. Kognitiivisissa motivaatioteorioissa korostuu oman kontrollin merkitys positiivisen tai negatiivisen motivaation syntymiselle. Kognitiivisen psykologian mallit ovat edelleen vallalla psykologiassa, mutta niiden on todettu osittain olevan liian kapeakatseisia. Monet teoriat jättävät ulkopuolelle sosiaalisen ympäristön ja tunteet ihmisen käyttäytymisen ja motivaation ulkopuolelle. Teoriat keskittyvät liikaa ihmisen sisäisiin ajatuksiin ja prosesseihin. (Liukkonen ym. 2002, 22-27.)

Tällä hetkellä vallalla on sosiaalis-kognitiiviset teorit. Tämän lähestymistavan mukaan sekä ajatukset ja muut tajunnan sisäiset prosessit että sosiaalinen ympäristö yhdessä vaikuttavat ihmisen motivaatioon. Teorioiden mukaan motivaatio on monimutkainen prosessi, joka perustuu omaan arviointiin tilanteen tavoitteista ja sen merkityksestä itselle. Motivaatio muodostuu persoonallisuustekijöiden, sosiaalisen ympäristön ja kognitioiden vuorovaikutuksena, joka syntyy, kun ihminen osallistuu suoritukseen, jossa häntä arvioidaan. Sosiaalis-kognitiivisissa teorioissa motivaatioprosessi nähdään yksilön ominaisuutena, siis tapana ajatella ja prosessoida suoritussympäristöä. Pääasiana teorioissa on tavoitteet, jotka voivat olla sisäisiä tai ulkoisia ja joihin ihminen toiminnassaan sitoutuu. Sosiaali-kognitiivisten teorioiden mukaan motivaatio ilmenee tilanteissa, joissa toimintaa tai suoritusta arvioidaan jollain tavalla. Sosiaalis-kognitiivisia teorioita ovat esimerkiksi tavoiteorientaatioteoria, itsemääräämisen teoria ja hierarkkinen malli sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta sekä itsepsyvyysteoria. (Liukkonen ym. 2002, 27 - 29.)

Decin ja Ryanin itsemääräämisteorian mukaan motivaatioon vaikuttavat sosiaaliset tekijät, koettu pätevyys ja koettu autonomia. Nämä kolme ovat ihmisen psykologisia perustarpeita, jotka ihminen pyrkii tyydyttämään. Jos toiminnan ilmapiiri tyydyttää näitä tarpeita, motivaatio kasvaa. Jos työ on esimerkiksi tiukasti kontrolloitua, kyseiset tekijät eivät saa tyydytystä, jolloin motivaatio laskee. Dec ja Ryan käyttivät termiä itsemääräämismotivaatio, joka tarkoittaa osallistumista toimintaan omasta tahdosta, eikä kenenkään kontrolloimana. (Liukkonen ym. 2002, 31.)

Frederick Herzberg on kehittänyt motivaatio-hygieniateorian, jossa ihannetilassa työ on motivaation ensisijainen lähde (Surakka & Laine 2011,35). Herzbergin teorian mukaan motivaatioon vaikuttaa kaksi tekijää: hygieniatekijät ja motivaatiotekijät (Taulukko 1). Hygieniatekijät eivät lisää motivaatiota, mutta ne voivat alentaa sitä. Organisaation on pidettävä hygieniatekijät hyvällä tasolla. Motivaatiotekijöitä kehittämällä saadaan motivaatiota parannettua. (Harisalo 2008, 105 – 106.)

Taulukko 1. Motivaatio ja hygieniatekijät. (Harisalo 2008, 106.)

| Hygieniatekijät | Motivaatiotekijät |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Organisaation tavoitteet • Ohjaus • Esimies- alaissuhde • Työolosuhteet • Palkka • Työntekijöiden väliset suhteet • Status • Turvallisuus | <ul style="list-style-type: none"> • Mahdollisuus saada aikaan • Tunnustus • Tehtävän luonne • Vastuulliset tehtävät • Yleneminen • Kasvu |

Herzbergin mukaan toimivin keino motivaation lisäämiseksi on työn rikastuttaminen motivaatiotekijöiden avulla. Työtehtävät, jotka ovat laadullisesti uusia ja aikaisempaa vaativimpia, motivoivat ihmisiä kaikista parhaiten. Työn rikastuttaminen luo ihmisille henkisen kasvun mahdollisuuksia, oppimista ja uuden kokemista. (Harisalo 2008, 107.)

2.3 Motivaation merkitys

Motivaatio on liikkeelle paneva voima, joten sitä tarvitaan kaikessa toiminnassa. Motivaatio vaikuttaa toiminnan intensiteettiin, pysyvyyteen, tehtävien valintaan ja suorituksen laatuun. Motivaatio saa siis yrittämään kovemmin, sitoutumaan toimintaan ja valitsemaan haasteellisia tehtäviä. Voimakkaasti motivoitunut henkilö yrittää muita enemmän, sitoutuu toimintaan ja työyhteisöön, keskittyy paremmin ja suoriutuu tehtävistään laadukkaammin. (Liukkonen ym.2002,15.)

Motivaatio on merkittävästi yhteydessä hyvinvointiimme, jaksamiseen ja suoriutumiseen. Jos ihminen on innostunut työstään, se tuntuu kiinnostavalta ja tuottaa iloa ja auttaa unohtamaan mahdolliset ahdistavat ajatukset ja mielessä liikkuvat kielteisiksi koetut asiat. (Liukkonen ym. 2006, 6.)

Motivaatiolla on suuri merkitys työn tuloksellisuudelle ja laadukkuudelle. Mitä korkeampi motivaatio on, sitä suuremmat ovat käytössämme olevat voimavarat. (Surakka & Laine 2011, 34.) Työhön motivoitunut ihminen ponnistelee työtavoitteiden saavuttamiseksi (Peltonen & Ruohotie 1991, 22). Osaamiskeskeisessä organisaatiossa motivaation merkitys korostuu siksi, että motivaatio ei vaikuta vain työn tuloksiin ja laatuun vaan myös työntekijöiden energiatasoon ja hyvinvointiin. Hyvinvoinnin turvaaminen sitouttaa osaajia ja luo organisaatiolle pitkän aikavälin jatkuvuutta. Osaajien sitouttaminen tuo menestystä. Tästä syystä motivaatio ja sitoutuminen ovat erityisen tärkeitä organisaatioissa, joiden menestymisen edellyttää jatkuvaa osaamisen kehittämistä ja yhdistämistä. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 20.)

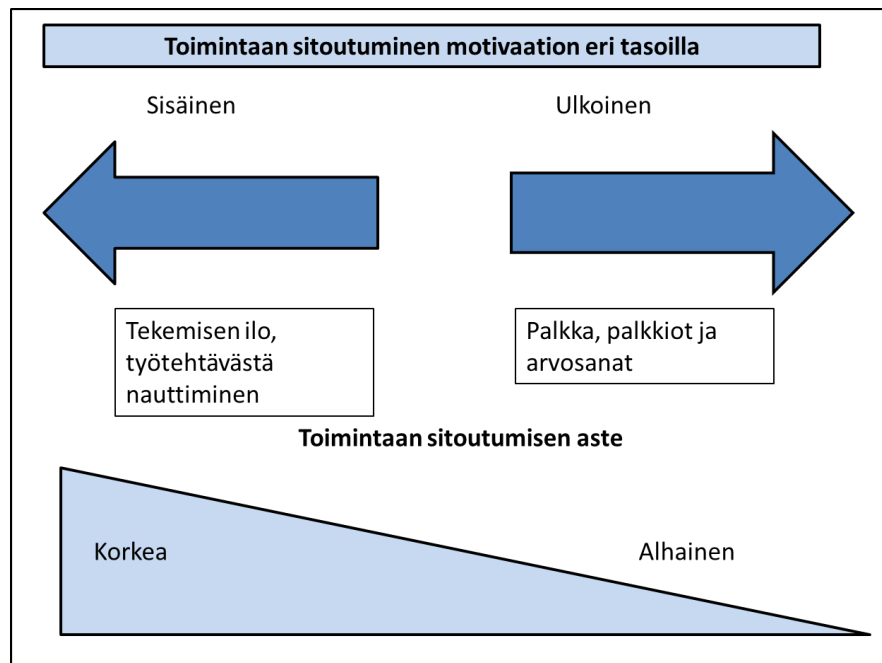
2.4 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio tarkoittaa osallistumista puhtaasta ilosta ja nautinnosta (Liukkonen ym. 2002, 31). Sisäiseen motivaatioon vaikuttavat työntekijästä itsestään nousevat motivaatiotekijät kuten henkilökohtaiseen vapauteen, itsensä toteuttamiseen tai arvoihin liittyvät seikat. Sisäiset motivaatiotekijät ovat vaikutukseltaan pitkäkestoisempia ja voimakkaampia kuin ulkoiset. Sisäisen motivaation kannalta on tärkeää, että työntekijä sisäistää ja hyväksyy työpaikan arvot, tavoitteet, toimintatavat ja säännöt. (Surakka & Laine 2011, 34-37.)

Ulkoisessa motivaatiossa motiiveina ovat palkkiot ja rangaistusten pelko (Liukkonen ym. 2002, 31). Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat työympäristössä ihmisten tarpeisiin vastaavat kannusteet kuten palkkaus, asema, työn turvallisuus ja palaute. Pakko tai uhka voi olla motivaatiotekijä, jos se on henkilön itsensä havaitsema tai tunnistama; esimerkiksi deadline voi motivoida. Pakko ja uhka eivät kuitenkaan koskaan pidä motivaatiota yllä pitkään, ja jatkuva uhan alla työskentely on kuluttavaa. (Surakka & Laine 2011, 34-36.)

Työpaikoilla on eritavalla motivoituneita työntekijöitä. Motivaation taso työpaikalla voi myös vaihdella samalla työntekijällä eri aikoina. Osat työntekijöistä voivat

kokea sisäistä motivaatiota. Toisia taas ei työnteko juuri kiinnosta, ja he tekevät työtään siksi, että saavat siitä toimeentulon tai ovat vain jostain syystä ajautuneet nykyiseen tehtäväänsä. Työpaikoilla voi olla myös työntekijöitä, joilla ei ole lainkaan työmotivaatiota. Yleensä heidän tuottavuutensa on alhainen. Toimintaan sitoutuminen on yhteydessä siihen, missä määrin toimintaan liittyy sisäisen motivaation elementtejä. (Liukkonen ym.2006, 87.) Toimintaan sitoutumisen ja sisäisen motivaation suhdetta on esitetty kuvassa 2.



Kuva 2. Toimintaan sitoutuminen motivaation eri tasoilla. (Mukaillen Liukkonen ym.2006,86.)

2.5 Motivaatioon vaikuttavat tekijät työorganisaatiossa

Motivaatio työtä kohtaan syntyy työntekijän persoonallisuudesta, työn ominaisuuksista sekä työympäristöstä. Taulukossa 2. on esitetty työympäristössä motivaatioon vaikuttavat tekijät.

Taulukko 2. Motivaatioon vaikuttavat tekijät työorganisaatiossa. (Surakka & Laine 2011,34.)

| PERSOONALLISUUS | TYÖN OMINAISUUDET | TYÖYMPÄRISTÖ |
|--|---|--|
| Mielenkiinnon kohteet Asenteet - työtä kohtaan - itseä kohtaan Tarpeet - pätevyys - liittyminen - itsemäärääminen | Työn sisältö, mielekkyys, vaihtelevuus - vastuu - itsenäisyys - palaute - tunnustus Saavutukset - kehittyminen | Rakennetekijät - palkkaus, edut - työolosuhteet - työturvallisuus Sosiaaliset tekijät - johtamistapa - normit - sosiaaliset palkkiot - ilmapiiri |

Ammatillisen mielenkiinnon ja työn ominaisuuksien yhteensopivuus on hyvä lähtökohta korkealle motivaatiolle. Se ei kuitenkaan yksinään riitä, vaan tarvitaan riittävä haaste, joka saa meidät ponnistelemaan ja oppimaan uutta. Kun taidot ja tehtävän haastavuus kohtaavat, on hyvä tehdä työtä. Jos taas tehtävä on taitotasoltaan tai määrältään ylimitoitettu, aiheuttaa se ahdistusta. (Surakka & Laine 2011, 34-35.)

Työstä saatava palaute ja tunnustus motivoivat ja ohjaavat parempaan suoritukseen. Sosiaaliset palkkiot ovat myös merkittäviä työssä viihtymisen kannalta. Sosiaalisia palkkioita ovat esimerkiksi kiitos, hyvät sosiaaliset suhteet ja arvostus. (Surakka & Laine 2011, 35.) Sosiaaliset palkkiot ovat niitä palkitsemiskeinoja, joita ei voida mitata rahassa. Sosiaaliset palkkiot saavat työntekijän tuntemaan itsensä arvostetuksi ja tärkeäksi työyhteisössä ja organisaatiossa. (Viitala 2007, 163.)

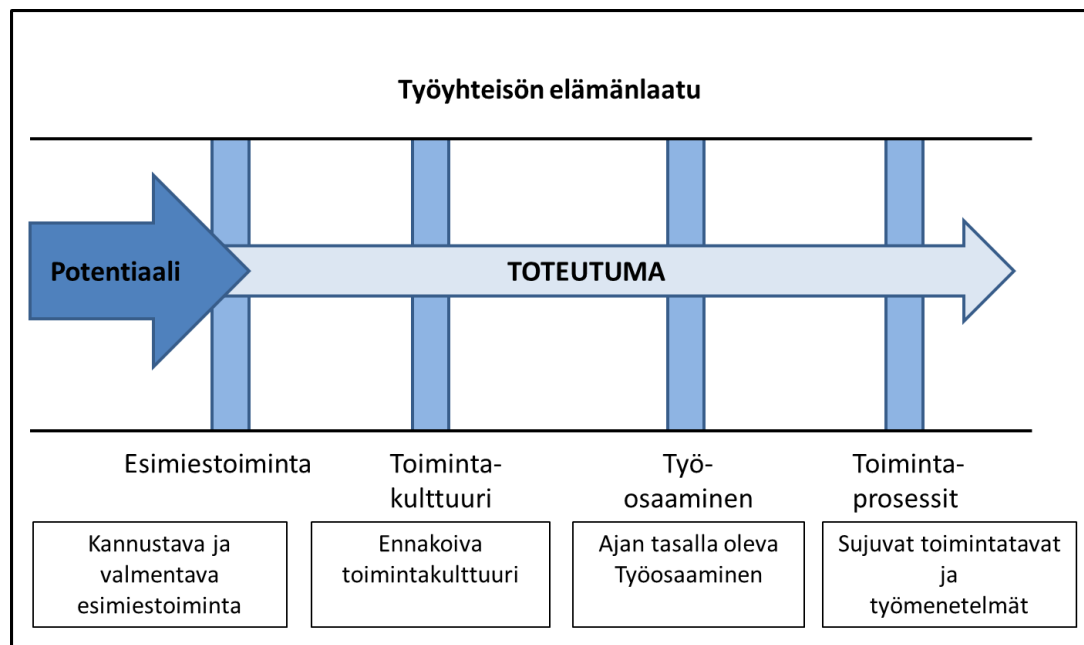
Motivaatioilmastolla tarkoitetaan psykologista vuorovaikutusilmapiiriä, joka ohjaa ihmisten toimintaa ja sen tavoitteita. Työpaikalla motivaatioilmastoon vaikuttavat

kaikki tehtävät ja toimintatavat, vuorovaikutussuhteet esimiesten ja työtovereiden välillä sekä toiminnan organisointi ja johtaminen. Jokainen ihminen myös kokee motivaatioilmaston omalla tavallaan. Vaikka työnantaja panostaisi suotuisan motivaatioilmaston synnyttämiseen, työntekijöissä on aina sellaisia, jotka kokevat motivaatioilmaston huonoksi. (Liukkonen ym.2002,133–134.)

3 MOTIVAATION EDISTÄMINEN ESIMIESTYÖSSÄ

Organisaation tuottavuuden kehittäminen on parasta aloittaa esimiestoiminnasta. Jos esimiestoiminnassa on paljon kehittämiskohteita, se heikentää työntekijöiden tuottavuutta. Tällöin tuottavuus ei parane, vaikka kohotettaisiin yhteishenkeä, koulutettaisiin työntekijöitä tai kehitettäisiin prosesseja. (Kesti 2010,86.)

Esimiestoiminta muodostaa tuottavuusvirran ensimmäisen patoportin. Silloin kun esimiestoiminnassa on eniten kehittämiskohteita niin virtausmallin mukaan se määrittää toimintakulttuurin, työosaamisen ja toimintaprosessien maksimituottavuuden, eli kuristaa työyhteisön tuottavuusvirtaa. (Kesti 2010, 86.) Tuottavuusvirran ja esimiestoiminnan vaikutus siihen on esitetty kuvassa 3.



Kuva 3. Valmentava johtaminen ja tuottavuus (Mukaiillen Kesti 2010,86.)

Esimiehen johtamistapa vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon. Siihen vaikuttaa johtamiskäyttäytymisen oikeudenmukaisuus, johdonmukaisuus, vuorovaikutteisuus ja esimiehen tapa huomioida motivaatiotekijät. (Surakka & Laine 2011, 36.) Vuorovaikutteiset ja valmentavat esimiehet kohtelevat kaikkia tasapuolisesti, ovat läsnä tarvittaessa ja muistavat kannustaa riittävästi. (Kesti 2010,86.) Tehok-

kaassa johtamisessa luodaan edellytykset sille, että alainen voi toimintansa avulla saavuttaa myös omat tavoitteensa. Esimiehen johtamistyylin tulee soveltua alaisten tarpeisiin ja odotuksiin. (Peltonen & Ruohotie 1991, 52.)

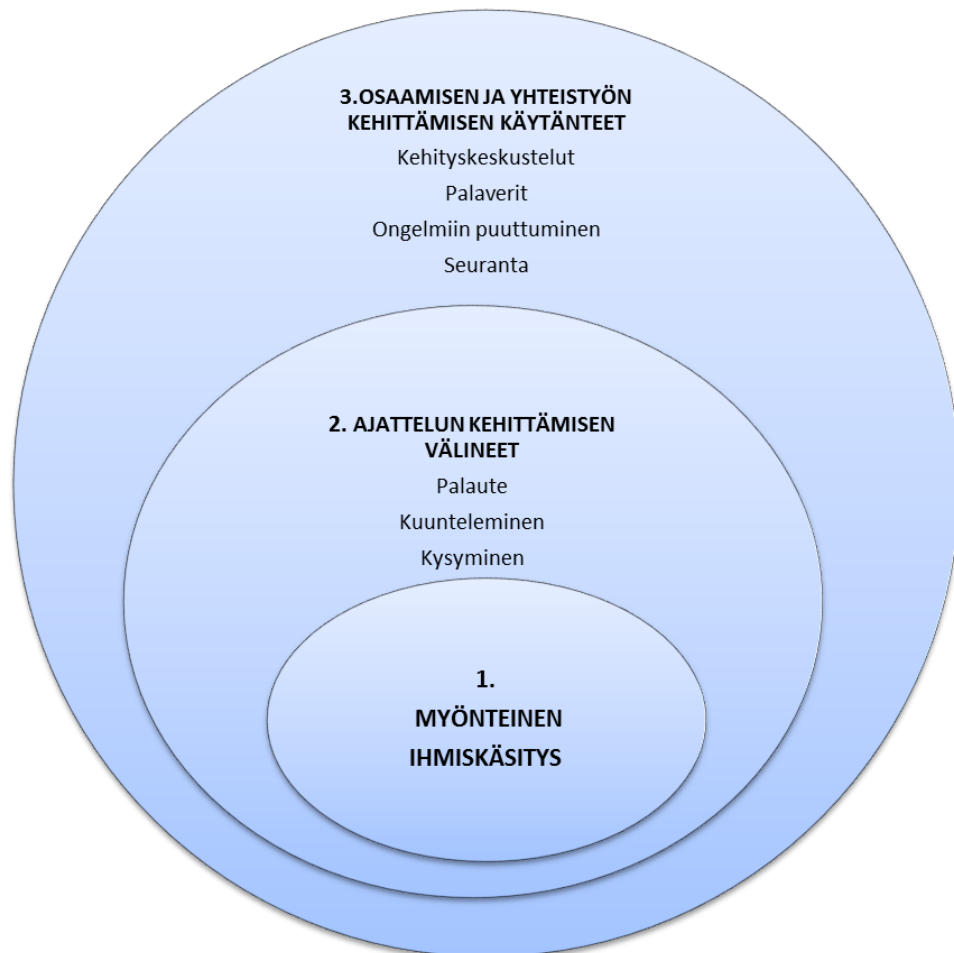
Vaikuttaminen on viestintää, joka pyrkii muuttamaan viestin kohteena olevan henkilön toimintaa tai käsitystä jostain asiasta. Esimies voi vaikuttaa työntekijöihinsä sanoilla ja teoilla. Hän voi esimerkiksi esittää asiansa niin vakuuttavasti tai toimia niin esimerkillisesti, että muut toimivat hänen toivomallaan tavalla. Esimies voi myös vaikuttaa käskemällä. Usein tehokkain tapa on kyseleminen ja kuunteleminen, mihin valmentava johtaminen perustuu. (Surakka & Laine 2011, 140.)

Esimiesten tulee panostaa työyhteisön motivoimisessa sisäisten motivaatiotekijöiden edistämiseen, koska ulkoinen motivaatio ei ole kovin tehokas motivaation muoto. Esimies voi auttaa sisäisen motivaation kehittämistä useilla eri keinoilla. Sisäisen motivaation ruokkimisessa kyseleminen, kuunteleminen ja palautteen antaminen ovat keskeisessä osassa. (Surakka & Laine 2011, 39.) Johtajien ja esimiesten tehtävänä on ohjata työntekijää kokemaan työn merkitys. Näin he eivät koe tekevänsä asioita rahan vuoksi, vaan ovat mukana yhteisen vision toteuttamisessa. Puhuminen työntekijöille voitoista tai markkinaosuuksista ei riitä innostamaan työntekijöitä. He tarvitsevat merkitystä työlleen ja arvoja joiden eteen halutaan sitoutua ja panostaa täysillä. Asiakkaiden hyvinvoinnin parantaminen tai tuotteiden laadun tai palvelun kehittäminen ovat ylpeydenaihe koko työyhteisölle ja tarjoavat mahdollisuuden innostukseen ja kunniallisuuden kokemiseen työssä. (Liukkonen ym.2002,132-133.)

3.1 Valmentava johtamisote

Valmentavassa johtamisessa esimies auttaa kaikin tavoin työntekijöitään kehittymään työssään (Liukkonen ym.2006,47). Valmentava esimies auttaa työntekijää muokkaamaan omia tavoitteitaan ja arvojaan työnantajan tavoitteita ja arvoja vastaavaksi. Esimiehellä on tavoite vaikuttaa jokaisen työntekijän työsuoritukseen. Lisäksi valmentava esimies auttaa työntekijää näkemään työn merkityksen

ja huolehtii osaamisen ja yhteistyön kehittämisestä. (Surakka & Laine 2001, 146.) Valmentavan johtamisen malli on esitetty kuvassa 4.



Kuva 4. Valmentava johtamisote (Mukailleen Surakka & Laine 2001, 146)

Valmentavan johtamisen ydin on esimiehen myönteinen ihmiskäsitys ja kiinnostus työntekijöitä kohtaan. Esimiehen on uskottava, että työntekijä haluaa kehittyä ja kykenee ratkaisemaan omaan työhönsä ja toimintaansa liittyviä ongelmia. Valmentavan johtamisen perustyökaluja ovat kysyminen, kuunteleminen ja palautteen antaminen. Osaamisen ja yhteistyön kehittäminen käytänteitä päivittäisjohtamisessa ovat kehityskeskustelut, palaverit, ongelmiin puuttuminen ja seuranta. (Surakka & Laine 2001, 147.)

Vuorovaikutteinen ja valmentava esimies on samanaikaisesti sekä tehtäväkeskeinen että ihmiskeskeinen. Töiden organisoinnin ja koordinoinnin on oltava ta-

sapainossa kuuntelemisen, tukemisen ja kannustamisen kanssa. Esimiehellä tulee olla riittävästi aikaa työyhteisölle ja sen kehittämiseen. Esimieheltä myös vaaditaan rohkeutta ja aktiivisuutta keskustella työyhteisön ja toiminnan kehittämishaasteista yhdessä työntekijöiden kanssa. Esimiehen hyvät vuorovaikutustaidot ovat erittäin tärkeässä asemassa valmentavassa johtamistavassa. (Kesti M, 2010, 87.)

3.2 Kyseleminen, kuunteleminen ja viestintä

Hyvät kysymykset suuntautuvat tulevaisuuteen. Menneistä asioista on helppo puhua, koska ne ovat tuttuja, mutta ne harvoin johtavat uusiin oivalluksiin. Esimiehen tulisi käyttää avoimia kysymyksiä, jotka eivät johdata työntekijää vastaamaan tietyllä tavalla. Kysymysten tulisi olla myönteisiä, yllättäviä ja tunteita herättäviä. Jos keskustelu liikkuu pelkästään asiatasolla, voi aidosti kehittävä keskustelu jäädä saavuttamatta. Esimiehen on myös osattava tarttua työntekijän antamiin vihjeisiin ja luoda niistä lisäkysymyksiä. (Surakka & Laine, 247 - 148.)

Kuunteleminen on esimiestyössä tärkeää. Kuuntelemalla esimies saa tietoa sekä tukee ja auttaa työntekijäänsä. Kuunteleminen on usein tehokkaampaa kuin omien ratkaisujen tyrkyttäminen. Esimiehen tulisi kuunnellessaan jättää oma päätemisen tarve taka-alalle. (Surakka & Laine 2001, 149 - 150.)

Usein organisaatioissa on riittävästi tietoa saatavilla, mutta se pitää hankkia itse ja usein omalla ajalla. Esimiehet ovat yleensä kiireisiä ja eivät ehdi tiedottamaan riittävästi ajankohtaisista sisäisistä asioista. Tiedotus on keskitetty intraan tai verkkolevylle, mistä sen oletetaan löytävän oikean kohderyhmän. Usein osa löytää tarvitsemansa tiedon ja osa taas on täysin sitä vailla. Tämä voi lisätä työyhteisön eriarvoisuutta ja vähentää työtehoa. (Kesti 2010,98.)

Tiedottaminen tulee järjestää siten, että se on kaikille tasapuolista ja oikeudenmukaista. Esimies voi vaikuttaa tähän käyttämällä enemmän aikaa tiedottamiseen ja rohkaisemalla työntekijöitä parantamaan omaehtoiseen tiedon hakemiseen tarvittavia taitoja. Esimies voi myös vaatia viestinnästä vastaavia tahoja

helpottamaan oleellisen tiedon löytämistä esimerkiksi hakusanatoiminnoilla. (Kesti 2010,98.)

3.3 Palaute ja kannustus

Vaikka työntekijä osaisi itse arvioida työnsä laatua ja ratkaista työhönsä liittyviä ongelmia, hän tarvitsee palautetta esimieheltään (Surakka & Laine 2001,150). Palautteen antaminen työyhteisölle ja yksittäiselle työntekijälle kuuluu esimiehen keskeisiin tehtäviin (Järvinen 2014,34). Palaute on elinehto työyhteisön kasvulle ja oppimiselle (Juholin 2008,243). Esimiehen antamalla palautteella on merkittävä vaikutus motivaatioon (Liukkonen ym.2006,81).

Palautetta voidaan antaa muodollisesti tai vapaamuotoisesti. Muodollisia palautteita ovat esimerkiksi kehityskeskustelut tai arvioinnit. Vapaamuotoinen palaute koetaan usein vaikeammaksi, koska sille ei ole olemassa määrämuotoisia sääntöjä. Vapaamuotoinen palaute vaatii antajalta, pyytäjältä, välittäjiltä ja vastaanottajilta tilannetajua, herkkyyttä ja oikean sävyn löytämistä. Tilanne palautteen antamiseen tulee usein yllättäen, mutta tilanteeseen kannattaa tarttua lähes aina. Yleensä vapaamuotoisesti annetusta palautteesta on enemmän hyötyä kuin haittaa. (Juholin 2008,245-246.)

Myönteinen palaute lisää työntekijän osaamisen tunnetta ja kannustaa työhön. Palautetta antamalla, esimies myös näyttää uskovansa työntekijän itse löytämiin ratkaisuihin. (Surakka & Laine 2001,150.) Ihmisen oppimisen, kehittymisen ja itsetunnon vahvistumisen kannalta palaute on ensisijaisen tärkeää. Työelämästä saatavat kokemukset muokkaavat ihmisen itsearvostusta ja persoonallisuutta. (Järvinen 2014,34.)

Positiivista palautetta ja kannustusta tulisi antaa paljon, koska positiivisten ajatusten kokeminen parantaa merkittävästi suoritusta, mikäli niitä on yli kolme kertaa enemmän kuin negatiivisia. Negatiiviset ajatukset laskevat nopeasti työmotivaatiota, innovatiivisuutta ja työtehoa. Kannustavalla palautteella saadaan tehokkaasti vaikutettua motivaatioon. Kannustamisen avulla syntyy positiivisia aja-

tuksia, jotka ohjaavat myönteisesti jatkuvaan kehittämiseen ja tuloksen tekemiseen. (Kesti 2010,95.)

Työelämässä voi usein käydä niin, että jos asiat sujuvat hyvin, sitä ei tarvitse mainita. Toisin sanoen, se että ei saa palautetta, on kulttuurissamme positiivinen palaute työstä. Tämän logiikan mukaan palautetta annetaan ainoastaan silloin, kun on korjattavaa. Jos positiivista palautetta ei anneta, ihmisten käsitys itsestä ja työn merkityksestä alkaa horjua. Jos ihmisiä ei huomata tai jos heidän työtään kohtaan ei osoiteta kiinnostusta, se koetaan ajan oloon väheksyvänä, ylimielisenä tai loukkaavana. (Järvinen 2014,36-37.)

Korjaava palaute auttaa työntekijää näkemään ne asiat, joissa hänen pitää parantaa toimintaansa (Surakka & Laine 2001,150). Korjaavaa palautetta annettaessa on tärkeää keskittyä työhön ja sen laatuun ja välttää työntekijän persoonan kohdistuvaa kritiikkiä. Kun ihminen saa negatiivista palautetta työnsä tuloksista, hänen pätevyyden tuntemuksensa heikkenee, mikä voi vaikuttaa negatiivisesti motivaatioon. Negatiivista palautetta annettaessa tulee esimiehen olla sensitiivinen ja asettua työntekijän asemaan. Negatiivisessa palautteessa ei riitä, että työntekijälle kerrotaan, että hänen työpanokseensa ei olla tyytyväisiä. Esimiehen tulee yhdessä työntekijän kanssa pohtia, miksi tämä ei päässyt haluttuun tulokseen. (Liukkonen 2006, 129-130.)

Perinteinen tapa antaa korjaavaa palautetta on hampurilaismalli, jossa keskusteluyhteys avataan myönteisellä palautteella. Hampurilaisen pihvi on korjaava palaute, ja hampurilaisen pohja kuvaa sitä, että palautteenanto pitäisi päättää myönteisesti. Hampurilaismallia käytettäessä on kiinnitettävä huomiota siihen, ettei korjaava palaute jää positiivisten asioiden alle. Positiivista ja korjaavaa palautetta ei aina kannata yhdistää. Jos on syytä antaa vain positiivinen palaute, on se syytä antaa erikseen. (Surakka & Laine 2001,150–151.)

Palaute tulee antaa sille, jota se koskee. Jos ryhmässä on vain muutama henkilö, jotka tekevät asioita ohjeistuksen vastaisesti, ei palautetta tule antaa yhteisessä palaverissa. Yhteisesti annettu korjaava palaute hämmentää niitä, jotka tekevät asiat sovitusti. (Surakka & Laine 2001,151.)

Korjaavan palautteen vastaanottaminen voi olla työntekijälle vaikeaa. Esimies toimii esimerkkinä palautteen vastaanottajana. Esimies saa väistämättä ajoittain negatiivista palautetta, joka hänen on kyettävä rakentavasti vastaanottamaan. Hänen pitää pystyä suhtautumaan palautteeseen puolueettomasti ja nähdä palautteessa tosiasiat sekä tunnistaa palautteesta kehittämistarpeet. Mikäli esimies ei kykene vastaanottamaan negatiivista palautetta, hän ei pysty toimimaan esimerkkinä palautteen käsittelyssä. Tällöin hän saattaa vahvistaa negatiivista kierrettä, jossa ristiriidat johtavat henkilöiden välisiin konflikteihin. (Kesti 2010,96.)

3.4 Kehittäminen

Työyhteisöltä odotetaan muutakin kuin palkkaa ja olosuhteita elannon hankkimiselle. Työyhteisöltä odotetaan tukea oman ammatti-identiteetin rakentamiselle. (Juholin 2008, 52.)

Henkilöstön kehittämistoiminnalla tarkoitetaan koko yrityksessä organisoitua toimintaa, jonka tavoitteena on henkilöstön kehittäminen, osaamisen ylläpito ja uudistaminen. Kehittämistoiminnalla varmistetaan henkilöstön ammattitaito, johon sisältyy kaikki se osaaminen, jota tarvitaan työn menestykselliseen hoitamiseen. (Viitala & Jylhä 2010, 236-237.)

Henkilöstön osaamista voidaan kehittää osana työtä esimerkiksi koulutuksen avulla. Lyhytkestoiset koulutukset keskittyvät yleensä yritystä koskevien tietojen päivittämiseen tai konkreettisiin taitoihin, joita henkilöt tarvitsevat tehdäkseen työnsä tehokkaammin. Pitkäkestoisempien koulutusten avulla tuetaan ammattitaidon kehittymistä laajemmin ja syvällisemmin. (Viitala & Jylhä 2010, 237-240.)

Motivaation lisääminen parantaa niiden suoritusasoa, joilla on riittävät valmiudet suoriutua tehtävästä. Jos valmiudet ovat heikot, motivaation lisääminen ei johda parempiin tuloksiin. (Aaltonen ym. 2005,209.) Organisaation on siis ensisijaisesti huolehdittava siitä, että osaamista on riittävästi, ennen kuin motivaatiota voidaan lisätä esimerkiksi myyntikilpailujen avulla.

Huolellisesti suunniteltu ja toteutettu myyntikoulutus voi parantaa huomattavasti jokaisen myyjän tulosta. Myyntikoulutuksen tulisi sisältää tietoa tuotteista ja markkinointistrategiasta, tietoa asiakaskunnasta sekä käytännön tietoa siitä, miten myyntiä toteutetaan. (Manning, Reece & Ahearne 2010,379-380.) Tehokas myyntikoulutus on tehty yrityksen tuotteiden, yrityksen ja työympäristön mukaan. Yleiset myyntikoulutukset eivät ole niin tehokkaita kuin työntekijän omaan työhön räätälöity koulutus. Myyntikoulutuksessa voidaan käyttää erilaisia tapoja, esimerkiksi keskusteluryhmiä, luentoja, rooliharjoituksia, itseopiskelua tai myyntipuhe- luiden kuuntelua. (Donaldson 2007,207-212.)

3.5 Ulkoiset palkkiot

Työ ei voi olla pelkästään sisäisesti motivoivaa. Raha on tärkeä motivoija ja toiminnan ulkoinen aloittaja. Harva ihminen voisi sanoa, että hän tekee työtä pelkästään sisäisten syiden takia ja jatkaisi työskentelyä, jos palkka poistettaisiin. (Liukkonen ym.2002,148-149.) Vaikka ulkoisia palkkioita motivointikeinona väheksytäänkin, saavuttavat useat organisaatiot ulkoisten palkkioiden avulla hyviä tuloksia hyvin suunnitellun palkitsemismallin avulla.(Manning ym.2010,382.)

Palkka ei ole vain taloudellinen hyöty, se on myös merkki organisaatiossa osoitettua arvostuksesta. Organisaation jäsenet kokevat, että sen työtä, jolla on hyvä palkka, arvostetaan enemmän kuin sen, jolla on pieni palkka. (Surakka & Laine 2001,164.)

Palkka on vastine työstä. Se voi koostua erilaisista paitsi suoritukseen ja tulokseen myös aikaan perustuvista eristä ja lisistä. Yritysten keskeisin haaste on luoda sellaiset työtehtävät ja palkitsemisjärjestelmät, että työntekijät kokevat oman panoksensa ja yrityksen tuottaman vastikkeen olevan tasapainossa keskenään. (Viitala 2007,140.)

Palkan määrittely on haastava prosessi. Siinä pitäisi pystyä yksilötasolla huomioimaan työn vaativuus, henkilön osaaminen ja työn merkitys liiketoiminnan menestyksellisyydelle. Lisäksi palkan määräytymisessä tulisi pystyä huomioimaan myös työsuoritus ja tulokset. Tehokkaan palkitsemisjärjestelmän tehtävä on tur-

vata yrityksen pärjääminen markkinoilla ja työmarkkinoilla. Kunnossa oleva palkitsemispolitiikka mahdollistaa hyvien työntekijöiden saamisen ja pysyvyyden yrityksessä. (Viitala 2007,140-145.)

Palkkausta tulisi käyttää aitona palkitsemiskeinona. Hyviä työntekijöitä ja suorituksia pitää voida palkita ja toisaalta heikoista työsuorituksista jättää ylimääräiset korotukset antamatta. Heikko työsuoritus ei yleensä johdu palkasta ja sitä ei voida parantaa palkankorotuksella. Hyvästä kehityksestä ja suorituksesta palkitseminen sen sijaan vahvistaa kehityksen jatkumista. Työntekijöiden motivointikeinona ja tuottavuuden lisäämisen välineenä ei pelkästään palkka riitä, mutta sillä on oma tärkeä sijansa asiassa. (Viitala 2007,145–146.)

Palkitseminen vaikuttaa myyntihenkilöstön ilmapiiriin sekä myyjien saavutuksiin. Palkitsemismalleissa on tärkeänä osana tavoitteiden asettaminen. Kotlerin mukaan myyntitavoitteiden asettamisessa on kolme koulukuntaa: ylisuurten-, ja kohdullisten tavoitteiden koulukunta, sekä kahden ensimmäisen yhdistelmä. (Rubanovitsch & Valorinta 2009,108-109.)

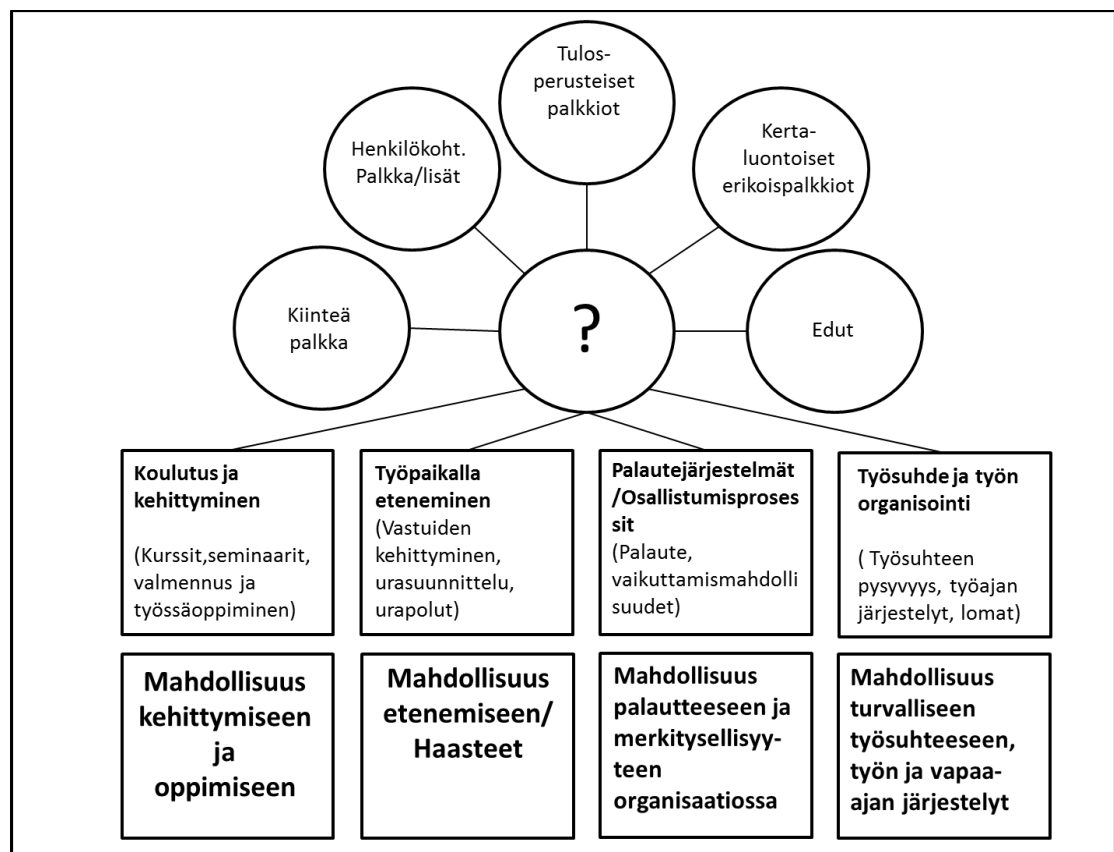
Ylisuurten tavoitteiden koulukunta asettaa myyjille käytännössä mahdottomat tavoitteet ja ajatellaan, että näin myyjät pysyvät aktiivisina ja yrittävät parhaansa. Jos tavoitteet ovat mahdottomia saavuttaa, ne kääntyvät itseään vastaan. Kohdullisten tavoitteiden palkkiomalleissa myyjille asetetut tavoitteet ovat realistisia ja suurin osa pystyy ne saavuttamaan. (Rubanovitsch & Valorinta 2009,109.) Tavoitteet eivät saisi olla epärealistisia, eikä niitä saisi heti nostaa, jos niihin päästään. Tavoitteen nostaminen välittömästi, voi vaikuttaa myyntimotivaatioon heikentävästi. (Manning ym.2010, 383.)

Tavoitteita on oltava. Selkeät tavoitteet luovat turvallisuutta ja auttavat kohdistamaan voimavaroja ja suuntaamaan osaamisen kehittämistä. Tavoitteiden selkeyttäminen tulisi tehdä ryhmässä, jolloin voidaan varmistua, että tavoitteet ovat saavutettavissa. Samalla ryhmä sitoutuu niihin. (Kesti 2013,92.)

Ulkoisia palkkioita jaetaan myös erilaisten myyntikilpailujen kautta. Myyntikilpailut tarjoavat erityisesti hyvän tavan saavuttaa lyhyen aikavälin myyntitavoitteita. Myyntikilpailut tulisi suunnitella hyvin. Jokaisella pitäisi olla realistinen mahdollisuus voittaa. Palkinnon tulee vaihdella riippuen kilpailun kestosta ja vaativuudes-

ta. Myyntikilpailulla tulisi myös olla teema, houkuttelevat palkinnot, tarkka kesto ja siitä tulee tiedottaa kaikille. Hyvin suunnitellulla myyntikilpailuilla saadaan myyntihenkilöstön motivaatiota parannettua. Huonosti suunniteltu kilpailu voi kuitenkin heikentää motivaatiota. Saavuttamattomat myyntimäärät, samojen palkintojen toistaminen joka kilpailussa ja voittajien ennalta-arvattavuus, voivat tehdä myyntikilpailusta motivaatiota heikentävän. (Honeycutt, Ford & Simintiras 2003, 172.)

Palkitsemisen kokonaisuus muodostuu aineellisista (rahapalkkiot) sekä aineettomista (esim. kannustus, kiitos ja arvostus) palkitsemisen muodoista. Kokemus palkitsemisesta muodostuu näiden eri palkitsemismuotojen muodostamasta kokonaisuudesta. Palkitsemalla saavutetaan parhaat tulokset, kun eri palkitsemismuotoja käytetään samanaikaisesti ja tehokkaasti täydentämään toisiaan. (Luoma ym. 2004, 38.) Palkitsemisen kokonaisuus on esitetty kuvassa 5.



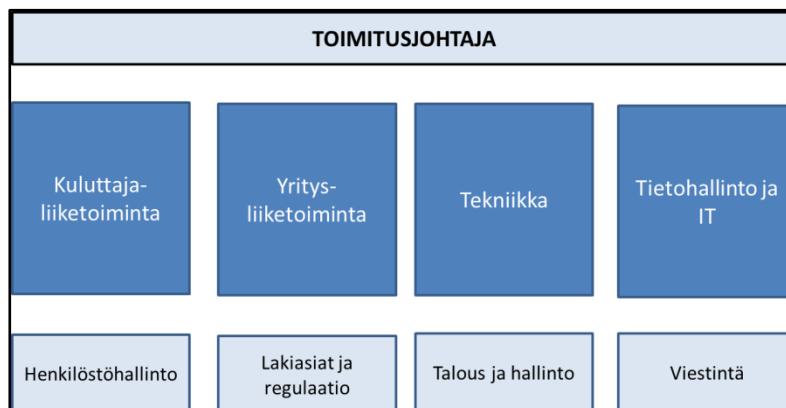
Kuva 5. Palkitsemisen kokonaisuus. (Mukaiillen Luoma ym. 2004, 38.)

4 YRITYKSEN ESITTELY

DNA Oy on suomalainen tietoliikennekonserni, joka tarjoaa yksityishenkilöille ja yrityksille laadukkaita, viimeisintä teknologiaa hyödyntäviä puhe-, data- ja tv-palveluita. DNA:n liikevaihto vuonna 2014 oli 833,5 miljoonaa euroa ja liikevoitto 29,4 miljoonaa euroa. DNA:lla on yli kolme miljoonaa matkaviestin- ja kiinteän verkon asiakkuutta. Konserniin kuuluu myös DNA Kauppa, Suomen laajin matkapuhelimia myyvä myymäläketju. DNA:n henkilöstömäärä vuoden 2014 lopussa oli 1748. (DNA Vuosikertomus 2014, 5-6.)

DNA syntyi hieman ennen 2000-luvun vaihdetta. Vuonna 1999 perustettiin silloisen Finnet-ryhmän puhelinyhtiöiden laajentamiseksi kolme matkaviestinnän yhteistyöyhtiötä. Näistä syntyi konserni DNA Finland Oy. Omistajana oli alkuvaiheessa 40 suomalaista puhelinyhtiötä. Ensimmäiset liittymät myytiin helmikuussa 2001. Nykyinen DNA konserni aloitti toimintansa 1.7.2007 kun DNA Oy:n ja kuuden puhelinyhtiön liiketoiminnat yhdistettiin. DNA muuttui matkaviestintäoperaattorista merkittäväksi tietoliikennealan toimijaksi. DNA:n toimintaan kuuluu matkaviestinliiketoiminta, kiinteän verkon liiketoiminta, puhe, data, kaapeli TV, antenni TV, turvallisuuspalvelut kodeille ja yrityksille. DNA:lla on laadukas verkko, oma asiakaspalvelu ja vahva brändi. (DNA Nettisivut, 2015.)

DNA:lla on kuluttajaliiketoiminnan asiakaspalveluita viidellä paikkakunnalla. Taivalkosken asiakaspalvelu on yksi näistä. DNA Oy:n organisaatiokaavio on esitetty kuvassa 6. Taivalkosken asiakaspalvelussa työskentelee 74 henkilöä.



Kuva 6. DNA Oy:n organisaatiokaavio (mukaihen DNA Oy:n yritysesittely.)

5 TUTKIMUS

Tutkimuksen toimeksiantajana on DNA Oy. Tutkimus tehtiin Taivalkosken asiakaspalvelussa työskenteleville palveluneuvojille, joita kyselyn tekohetkellä oli 66. Kysely järjestettiin aamustartin aikana. Kysely lähetettiin sähköpostilla 20.4.2015 ja vastausaika annettiin 24.4.2015 saakka. Vastaamisesta muistutettiin 24.4.2015 sähköpostilla. Vastauksia tuli 40. Vastausprosentti oli 60,6 %.

5.1 Tutkimuksen tausta

Tutkimusongelmana oli selvittää myyntihenkilöstön motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ja esimiestyöskentelyn vaikutusta motivaatioon. Tavoitteena oli löytää toimeksiantajalle kehityskohteita, joiden avulla esimiestyöskentelyä voidaan kehittää ja myynnin tuloksellisuutta parantaa. Toimeksiantajalle tutkimus on tärkeä, koska myynti vaikuttaa merkittävästi toiminnan tuloksellisuuteen. Palveluneuvojan työnkuvaan kuuluu myydä asiakkaille uusia tuotteita. Esimiehen rooli palveluneuvojan motivoijana on merkittävä. Toimeksiantajan on hyödyllistä tietää, mikä esimiestyöskentelyssä toimii hyvin ja mikä vaatisi kehittämistä. Tutkimuksen avulla saatiin selville palveluneuvojien mielipide Taivalkosken yksikön esimiestyöskentelystä.

5.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen aineisto kerättiin sähköisellä kyselyllä. Sähköposti sisälsi saatekirjeen (liite 1) ja linkin kyselylomakkeeseen (liite 2). Kyselylomake tehtiin Google Drive-ohjelmalla. Kysely lähetettiin kaikille taivalkoskelaisille asiakaspalvelijoille. Kyselyyn vastattiin aamustartin aikana.

Tutkimuksen kyselylomake on tehty teoriaosuuden perusteella. Lomakkeeseen on valikoitu motivaatioon merkittävästi vaikuttavia osa-alueita. Lomakkeessa on

monivalintakysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Kyselylomake koostui yhdeksästä motivaatioon vaikuttavasta teemasta:

- Taustatiedot
- Mieleni myyntityöstä
- Esimiehen antama palaute, tuki ja kannustus
- Esimiehen viestintä
- Omat vaikutusmahdollisuudet
- Koulutus
- Tavoitteet
- Taloudellinen palkitseminen
- Motivaatioon negatiivisesti ja positiivisesti vaikuttavat asiat.

Kysymykset tehtiin mahdollisimman ymmärrettäviksi, jotta vastaajille ei tule tulkintaongelmia, jotka voisivat vaikuttaa tutkimustuloksiin. Kysymyslomake annettiin arvioitavaksi ennen sen lähettämistä. Tutkimustulokset on analysoitu SPSS – ohjelmistolla ja kuvaajat on laadittu Excel-taulukkolaskentaohjelmalla.

Palveluneuvojat vastasivat kyselyyn nimettömästi, joten yksittäistä palveluneuvojaa ei voida tunnistaa. Tutkimuksen anonymiteetti vaikuttaa vastausten todennukaisuuteen merkittävästi. Palveluneuvojat arvioivat tutkimuksessa ensisijaisesti lähintä esimiestään, joten jotta saadaan rehellisiä vastauksia, on vastaajien pysyttävä nimettöminä.

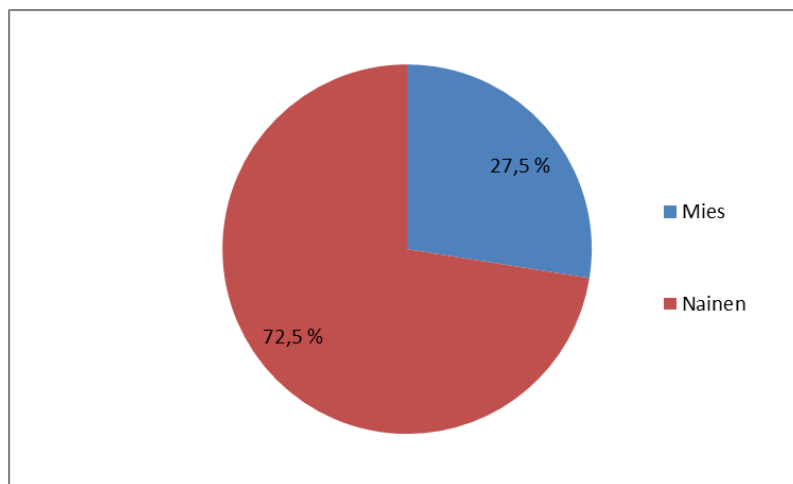
6 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksen aineisto kerättiin Google Forms –lomakkeella, jolloin aineisto saatiin sähköisessä muodossa. Vastaukset on käsitelty SPSS-ohjelmalla. Kuvaajat on tehty Excel-taulukkolaskentaohjelmistolla. Kysymyslomake ja frekvenssitaulukot ovat liitteissä esitysjärjestyksessä.

6.1 Taustatiedot

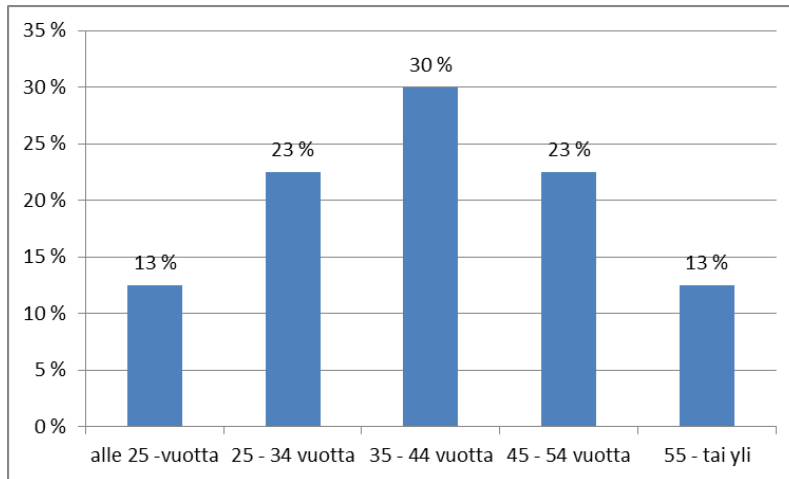
Tutkimuksessa taustatietoina kysyttiin sukupuolta, ikää, kuinka kauan henkilö on työskennellyt Taivalkosken asiakaspalvelussa, sekä aikaisempaa myyntikoulutusta (liite 3).

Kyselyyn vastanneista suurin osa noin 73 % eli 29 oli naisia ja miehiä noin 28 % eli 11. Sukupuolijakauma on esitetty kuvassa 7.



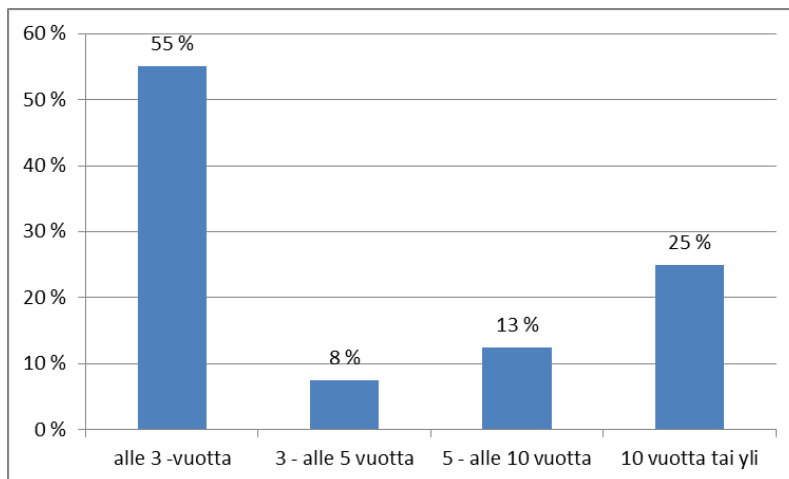
Kuva 7. Sukupuolijakauma (n = 40)

Alle 25 -vuotiaita oli 12,5 %, 25 - 34 -vuotiaita 22,5 %, 35 – 44 -vuotiaita 30 %, 45 – 54 -vuotiaita 22,5 % sekä 55 tai yli 12,5 %. Ikäjakauma on esitetty kuvassa 8. Ikäjakauma.



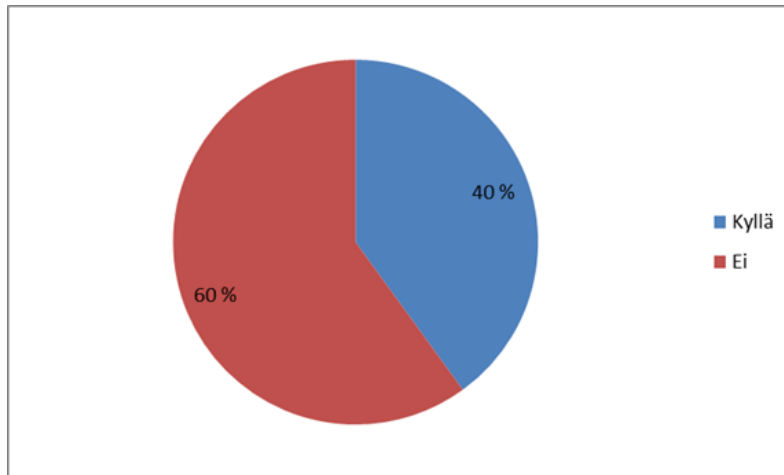
Kuva 8. Ikäjakauma (n=40)

Kyselyyn vastanneista suurin osa, eli 55 %, oli työskennellyt Taivalkosken asiakaspalvelussa alle 3 vuotta. 3 tai alle viisi vuotta työskennelleitä oli 7,5 % ja 5 – alle 10 vuotta työskennelleitä 12,5 %. Yli 10 vuoden työuran tehneitä oli 25 %. Työkokemus on esitetty kuvassa 9.



Kuva 9. Työkokemus Taivalkosken asiakaspalvelussa (n=40)

Suurin osa vastanneista, eli 60 %, ei ollut saanut myyntikoulutusta aikaisemmissä opinnoissa tai työpaikoissaan. Vastanneista 40 % oli saanut aikaisempaa myyntikoulutusta. Aikaisempi myyntikoulutus on esitetty kuvassa 10.



Kuva 10. Aikaisempi myyntikoulutus (n=40)

6.2 Mielenkiintoista myyntityöstä

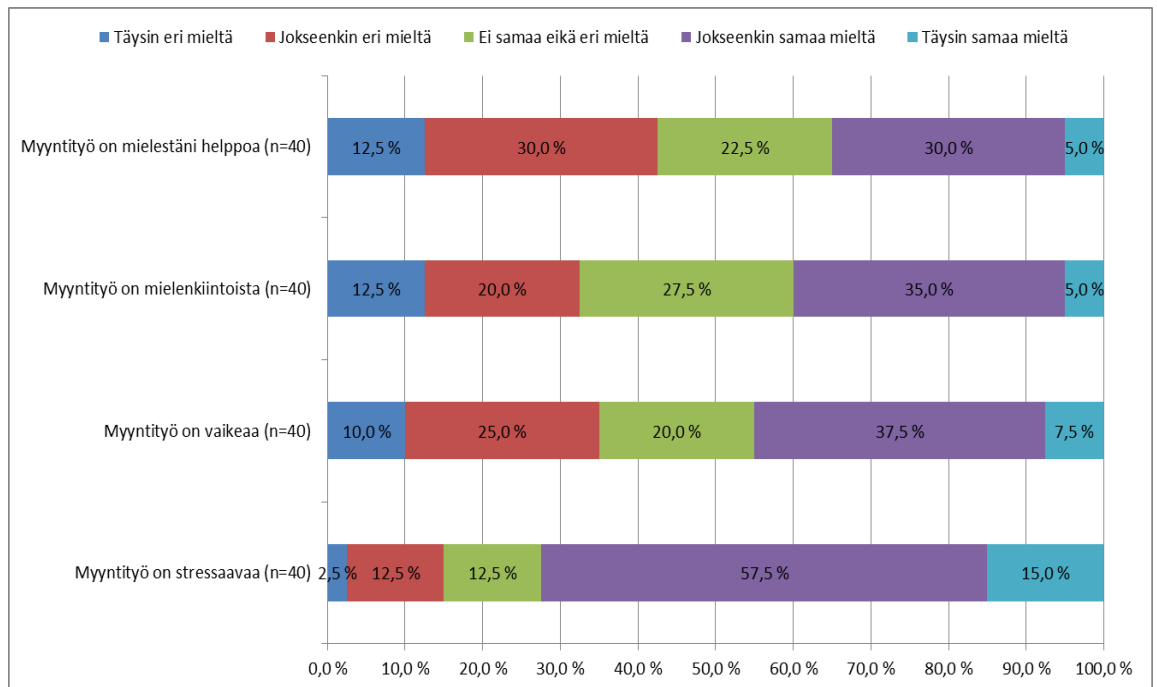
Kysymyksillä 5-8 kartoitettiin asiakaspalvelijoiden mielipidettä myyntityöstä (liite 4). Kuvassa 11. on esitetty palkkikaaviossa yhteenveto vastausten prosenttiosuuksista.

Väittämästä myyntityö on helppoa, täysin samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä oli 35 % vastanneista. 22,5 % ei ollut samaa eikä eri mieltä. Vastanneista 42,5 % oli joko jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä myyntityön helppoudesta.

Myyntityö oli mielenkiintoista 40 % mielestä. 32,5 % ei pitänyt myyntityötä mielenkiintoisena. 27,5 % ei ollut samaa eikä eri mieltä.

Melkein puolet vastanneista pitää myyntityötä vaikeana, 35 % helppona. 20 % ei ollut samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa.

Myyntityö koetaan selvästi stressaavaksi. Vastanneista 57,5 % oli jokseenkin samaa mieltä ja 15 % täysin samaa mieltä väitteen ” myyntityö on stressaavaa” kanssa. Ainoastaan 2,5 % ei kokenut myyntityötä ollenkaan stressaavaksi.



Kuva 11. Mieliä myyntityöstä (n=40)

Yhteenvetona vastauksista voidaan sanoa, että myyntityö nähdään aika mielenkiintoisena, mutta stressaavana.

6.3 Esimiehen antama palaute, tuki ja kannustus

Monivalintakysymyksillä 9 -13 tutkittiin esimiehen antamaa palautetta, tukea ja kannustusta. Vastaajia pyydettiin arvioimaan esimiestä, jonka kanssa he olivat eniten tekemisissä vuonna 2014. Vastausten (liite 5) yhteenveto on esitetty kuvassa 12.

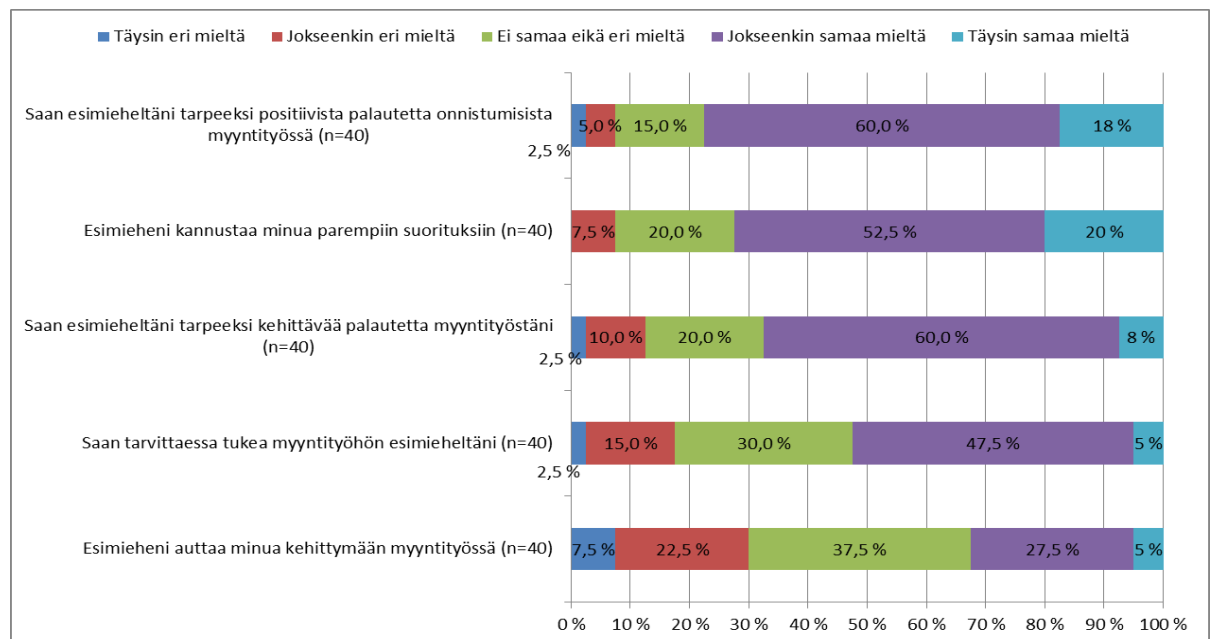
Esimiesten työskentely koettiin kannustavana. 52,5 % vastanneista oli jokseenkin samaa mieltä ja 20 % täysin samaa mieltä siitä, että esimiehet kannustavat heitä parempiin suorituksiin. Yksikään ei ollut väittämän kanssa täysin eri mieltä. 7,5 % oli jokseenkin erimieltä, ja 20 % ei ollut samaa eikä eri mieltä.

Esimiesten antamaa positiivista ja kehittävää palautetta saadaan riittävästi. Positiivista palautetta onnistumisista myyntityössä riittävästi saivat 78 % vastanneista. Täysin eri mieltä väittämän kanssa oli vain 2,5 % vastanneista. Kehittävää pa-

lautetta riittävästi saivat 68 % vastanneista. 12,5 % oli sitä mieltä, että kehittävää palautetta ei tule riittävästi.

Esimiehiltä saadaan myös tarvittaessa tukea myyntityöhön. Vastanneista 5 % oli täysin samaa mieltä siitä, että tukea myyntityöhön saa tarvittaessa. 47,5 % oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä. Täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä vastanneista oli yhteensä 17,5 %.

Väittämän ”Esimieheni auttaa minua kehittymään myyntityössä” kanssa, suurin osa ei ollut samaa eikä eri mieltä. 32,5 % vastanneista oli väittämän kanssa jokseenkin samaa tai täysin samaa mieltä. 30 % oli väittämän kanssa jokseenkin tai täysin eri mieltä.



Kuva 12. Esimiehen antama tuki, palaute ja kannustus. (n=40)

Vastausten perusteella esimiesten antama positiivinen ja kehittävä palaute koetaan pääosin riittäväksi. Esimiehiltä myös saadaan kannustusta ja tukea myyntityöhön. Esimiesten apu kehittymisessä myyntityössä aiheutti enemmän mielipide-eroja vastaajissa.

Vastaajilta kysyttiin avoimella kysymyksellä, millaista tukea he toivovat esimieheltä myyntityöhön. Vastauksissa (liite 6) toivottiin eniten koulutusta ja tukea kehittämiseen. Useissa vastauksissa toivottiin henkilökohtaisempaa otetta kehittä-

miseen. Vastauksissa tämä tuli ilmi esimerkiksi seuraavissa: ”*Henkilökohtaisiin vahvuuksiin perustuvaa kehittymistä. Nyt kaikkien pitäisi toimia tietyn kaavan mukaan.*” ja ”*Myyntikoulutuksessa voisi ottaa huomioon erilaiset persoonat. Kaikki myyntityöhön liittyvät toimintatavat eivät ehkä sovi kaikille.*” Vastauksissa toivottiin myös koulutusta myynnin ammattilaiselta sekä lisää tuotekoulutusta.

Useammassa vastauksessa myös toivottiin vinkkejä myyntityöhön. Muita esille tulleita toiveita olivat mm. paremmat kannusteet kuten leikkimieliset kisat ja painostuksen vähentäminen.

6.4 Esimiehen viestintä

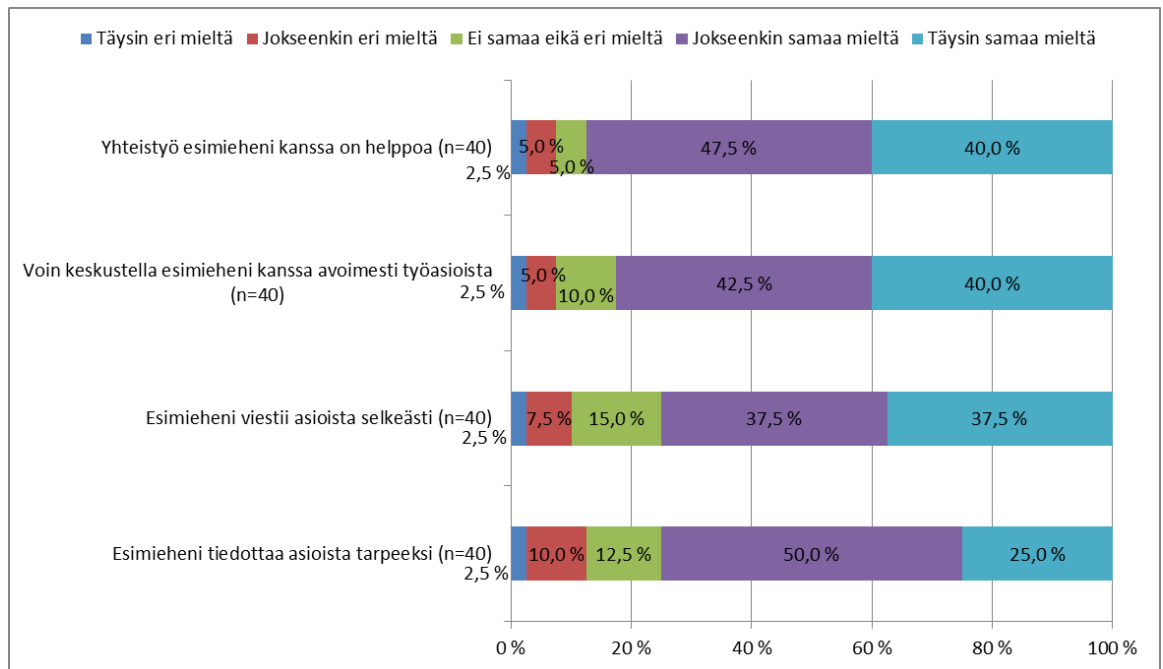
Kysymykset 15–18 käsittelivät esimiehen viestintää. Vastausten (liite 7) yhteenveto on esitetty kuvassa 13.

Yhteistyö esimiesten kanssa koettiin helpoksi. Täysin samaa mieltä oli 40 % vastaajista ja jokseenkin samaa mieltä 47,5 %. Vastaajista 5 % oli jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä 2,5 %.

Väittämästä ”voin keskustella avoimesti työasioista esimieheni kanssa”, täysin samaa mieltä oli 40 % ja jokseenkin samaa mieltä 42,5 %. Täysin eri mieltä oli 2,5 % vastaajista ja jokseenkin eri mieltä 5 %.

Esimiehen viestintää selkeänä piti 75 % vastanneista. Täysin eri mieltä oli 2,5 % ja jokseenkin eri mieltä 7,5 %.

Suurin osa piti myös esimiehen tiedottamista riittävänä. 75 % vastanneista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämän ”esimieheni tiedottaa asioista tarpeeksi” kanssa.



Kuva 13. Esimiehen viestintä (n=40)

Tutkimuksen mukaan enemmistön mielestä yhteistyö esimiehen kanssa on helppoa ja esimiehen viestintä selkeää, avointa ja riittävää.

Kysymyksessä 19. kysyttiin miten esimies voisi kehittää viestintäänsä. Eniten vastauksissa (liite 8.) toivottiin aktiivisempaa viestintää. Esimiehiltä toivottiin myös enemmän rohkeutta, jäämäkkyyttä ja ytimekästä viestintää: ” *Esimiehellä pitäisi olla rohkeutta ajatella omilla aivoilla ja keskustella asioista sekä olla läsnä alaistensa kanssa. Esimiehen epävarmuus vaikeuttaa asioita.*”

Vastauksissa toivottiin avoimempaa ja suurempaa viestintää: ” *Esimieheni ei osaa sanoa suoraan vaan kertoo asiat aina epäselvästi kierrellen. Jos itse kysyn häneltä suoraan tuntuu että hän joskus kiusaantuu.*”

Osa vastaajista oli sitä mieltä, että kehitettävää viestinnässä ei ole: ” *Tiimikohtaisessa viestinnässä ei kehitettävää.*” ja ” *On jo ihan ok.*”

Muita vastauksissa tulleita huomioita olivat, että viestintää pidettiin ilmoitusluontoisena ja toivottiin, että alaiset otettaisiin mukaan keskusteluihin. Yksi toivoi myös lisää monipuolisia kehityskeskusteluja.

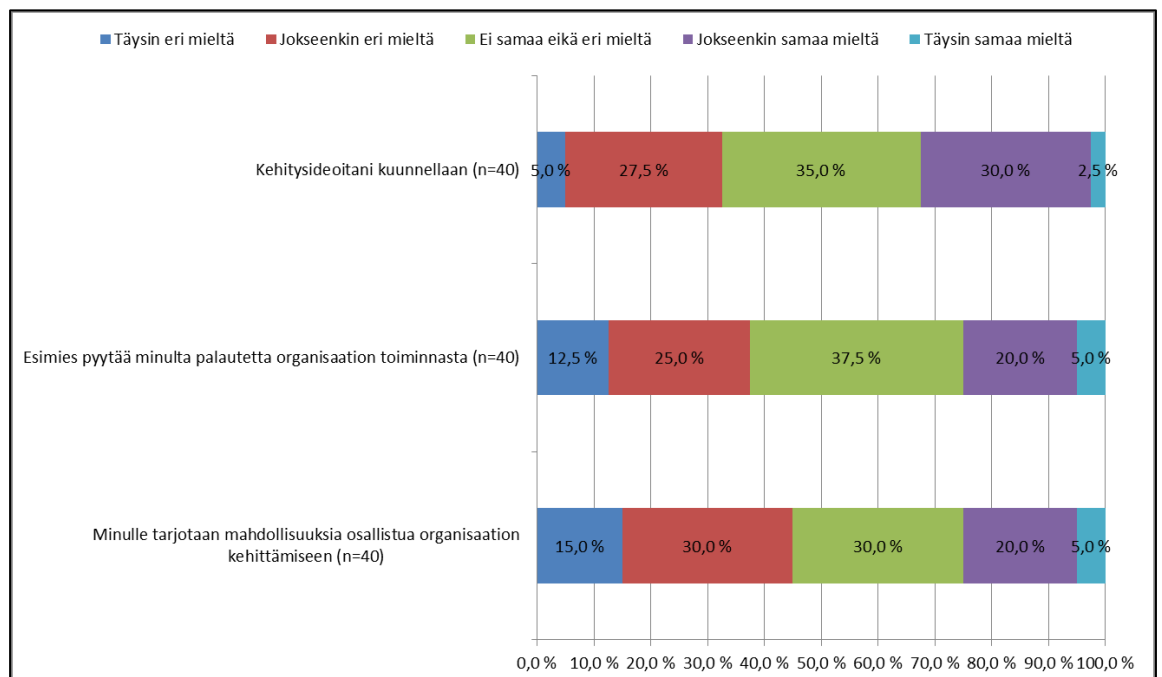
6.5 Omat vaikutusmahdollisuudet

Kysymyksissä 20–22 kysyttiin vastaajien mielipidettä omista vaikutusmahdollisuuksista organisaatiossa. Vastausten (liite 9) yhteenveto on esitetty kuvassa 14.

Väittämästä ”kehitysideoitani kuunnellaan” 5 % oli täysin eri mieltä ja 27,5 % jokseenkin eri mieltä. Ei samaa eikä eri mieltä oli 35 %. Jokseenkin samaa mieltä oli 30 % ja täysin samaa mieltä 2,5 %.

Suurin osa oli täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä, siitä että esimies pyytää heiltä palautetta organisaation toiminnasta. Jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä oli yhteensä 25 % vastanneista. 37,5 % ei ollut samaa eikä eri mieltä.

Valtaosa oli sitä mieltä, että mahdollisuuksia organisaation kehittämiseen ei tarjota. Yhteensä 45 % vastanneista oli täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä väittämästä. Yhteensä 25 % vastasi, että kehittämismahdollisuuksia tarjotaan.



Kuva 14. Omat vaikutusmahdollisuudet (n=40)

Palveluneuvojien enemmistön mielestä organisaatiossa ei tarjota mahdollisuuksia sen kehittämiseen. Esimies ei myöskään pyydä palautetta organisaation toiminnasta. Kehitysideoiden kuuntelemisesta vastaukset hajaantuivat tasaisesti samaa mieltä ja eri mieltä olevien kesken.

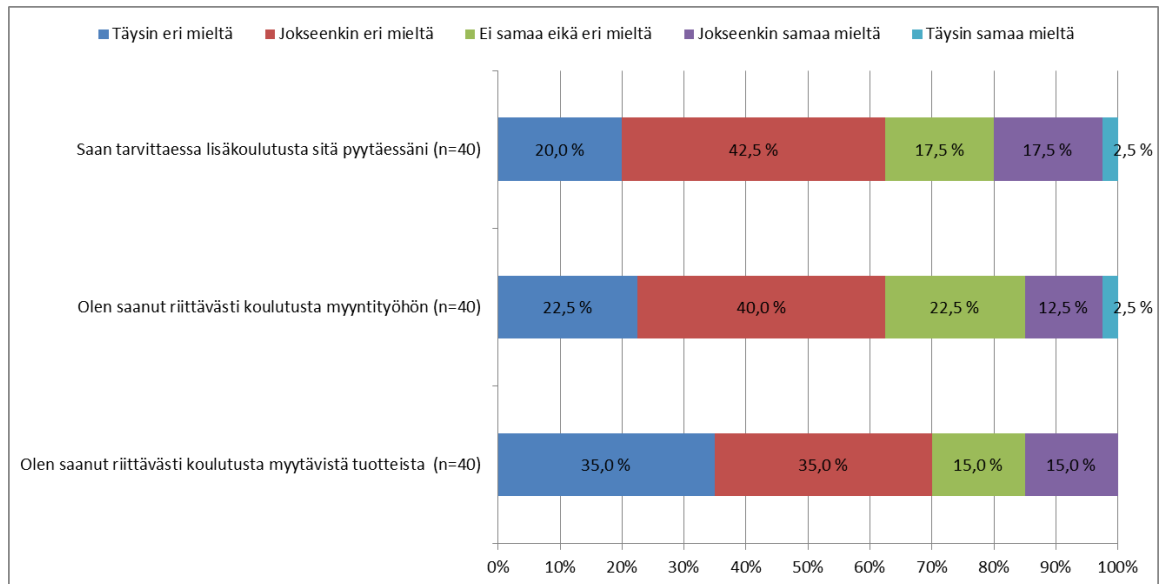
6.6 Koulutus

Seuraavaksi kysyttiin vastaajien mielipidettä koulutuksesta. Vastausten frekvenssitaulukot ovat liitteessä 10. Vastausten yhteenveto on esitetty kuvassa 15.

Suurin osa vastaajista oli joko täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä väittämän ” saan tarvittaessa lisäkoulutusta sitä pyytäessäni” kanssa. 17,5 % ei ollut samaa eikä eri mieltä väittämästä. Jokseenkin samaa mieltä oli 17,5 % ja täysin samaa mieltä vain 2,5 % vastanneista.

Suurin osa palveluneuvojista on sitä mieltä, että he eivät ole saaneet riittävästi koulutusta myyntityöhön. Vastanneista 62,5 % oli joko täysin tai jokseenkin eri mieltä koulutuksen riittävydestä, 22,5 % ei ollut samaa eikä eri mieltä. 15 % vastanneista oli väittämästä jokseenkin samaa tai täysin samaa mieltä.

Väittämästä ” olen saanut riittävästi koulutusta myytävistä tuotteista”, ei yksikään vastanneista ollut täysin samaa mieltä. 15 % oli jokseenkin samaa mieltä. Jokseenkin eri mieltä oli 35 % vastanneista ja täysin eri mieltä 35 % vastanneista.



Kuva 15. Vastaajien mielipide koulutuksesta. (n=40)

Tutkimuksen mukaan koulutusta myytävistä tuotteista ja myyntityöstä ei ole saatu riittävästi. Lisäkoulutusta ei myöskään ole saatavilla tarvittaessa tarpeeksi.

Palveluneuvojilta kysyttiin avoimella kysymyksellä millaista koulutusta he haluaisivat saada myyntiä varten. Suurimmassa osassa vastauksissa (liite 11) haluttiin enemmän tuotekoulutusta. Tuotekoulutusta pidettiin tärkeänä, koska ilman sitä myynti ei onnistu: ”*Tuotekoulutusta. Myyntiä ei voi tehdä ellei itse hallitse tuotteita ja niiden ominaisuuksia. Aina pitäisi olla ajan tasalla mitä voi tarjota ja millä hinnalla.*”.

Tuotekoulutukseen toivottiin enemmän aikaa ja selkeämpiä myyntimateriaaleja. ”*Enemmän aikaa tutustua uusiin tuotteisiin. Siihen ei aina välttämättä riitä puolen tunnin koulutus. Myyntimateriaalit ovat usein epäselviä.*”. ”*Tarkempi koulutus myytävistä tuotteista ja malleja miten niitä myydään.*”.

Useat kysymykseen vastanneista toivoi koulutusta myynnin toteuttamiseen. Koulutuksen toivottiin olevan yksilöllisempää ja sen pitäisi sisältää käytännön vinkkejä siitä, mitä tarjotaan ja kuinka tarjotaan. Hyvän myyjän puheluita myös haluttaisiin kuunnella. Yhdessä vastauksessa ehdotettiin koulutuksen järjestämistä kes-

kustelun avulla: *”Joskus olisi hyvä porukalla käydä tuotteet läpi, ja keskustella miten niitä voi asiakkaalle perustella. Yleisiä myyntiohjeita olisi hyvä kerrata myös.”*

6.7 Tavoitteet

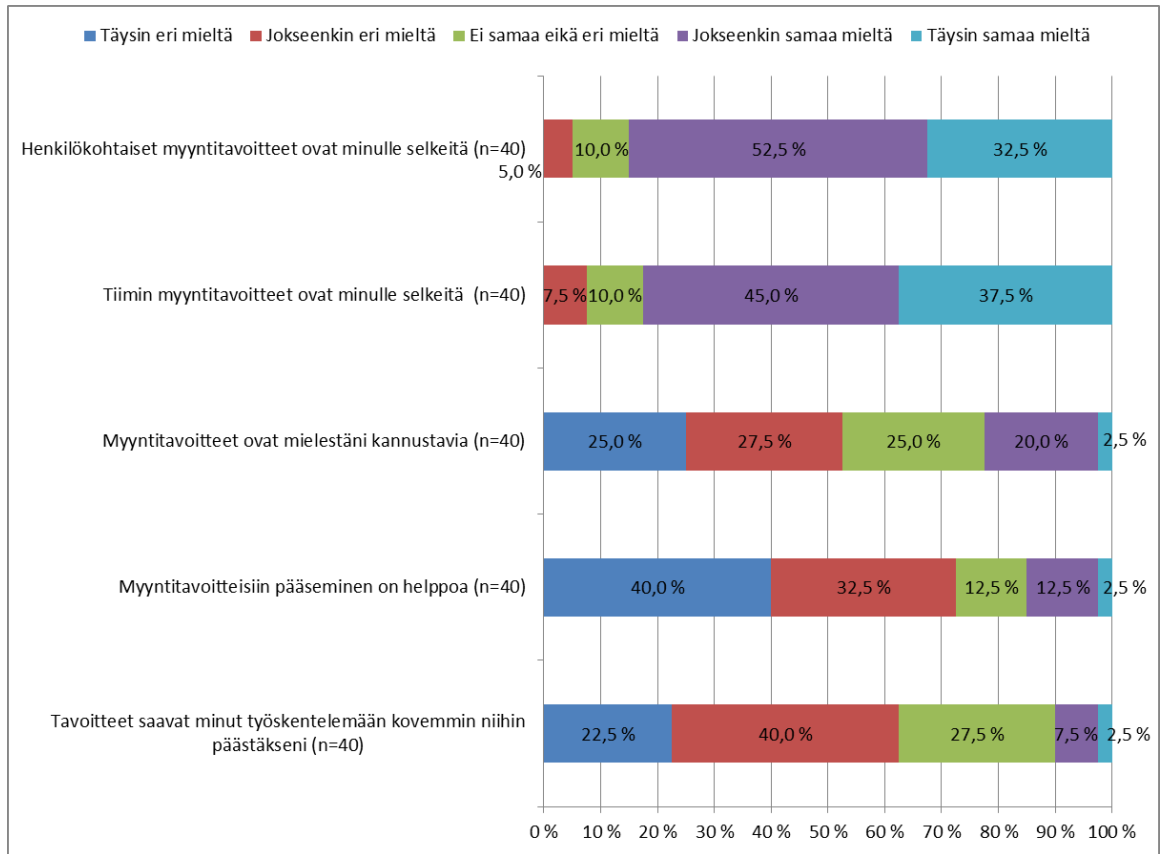
Kysymyksillä 27 – 31 kysyttiin palveluneuvojien mielipidettä myyntitavoitteista. Vastausten (liite 12) yhteenveto on esitetty kuvassa 16.

Suurimman osan mielestä henkilökohtaiset ja tiimin myyntitavoitteet ovat heille selkeitä. Yksikään ei ollut täysin eri mieltä myyntitavoitteiden selkeydestä.

Väittämästä: ”Tavoitteet saavat minut työskentelemään kovemmin niihin päästäkseni” valtaosa oli täysin tai jokseenkin eri mieltä. Ei samaa eikä eri mieltä oli 27,5 % vastanneista ja jokseenkin tai täysin samaa mieltä yhteensä 10 % vastanneista.

Myyntitavoitteet eivät ole kannustavia 25 % mielestä. 27,5 % oli jokseenkin eri mieltä väittämästä: ”Myyntitavoitteet ovat mielestäni kannustavia”. 20 % oli väittämästä jokseenkin samaa mieltä. Ainoastaan 2,5 % oli sitä mieltä, että myyntitavoitteet ovat kannustavia.

Palveluneuvojien mielestä myyntitavoitteisiin pääseminen ei ole helppoa. 72,5 % oli joko täysin tai jokseenkin eri mieltä väittämästä: ”Myyntitavoitteisiin pääseminen on helppoa.” Ainoastaan 15 % oli väittämästä joko jokseenkin tai täysin samaa mieltä.



Kuva 16. Vastaajien mielipide tavoitteista (n=40)

Sekä henkilökohtaiset että tiimikohtaiset tavoitteet ovat selkeitä. Tavoitteita ei kuitenkaan pidetä kannustavina, eivätkä ne saa suurinta osaa palveluneuvojista työskentelemään kovemmin. Myyntitavoitteisiin pääseminen myös koetaan vaikeaksi suurimman osan mielestä.

6.8 Taloudellinen palkitseminen

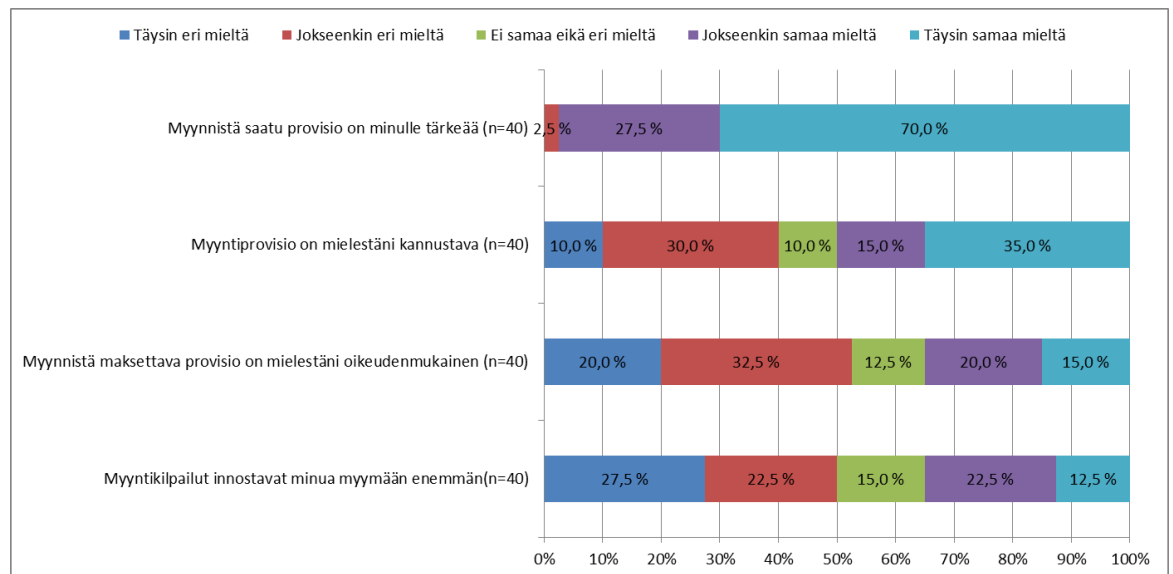
Kysymyksillä 32 -35 selvitettiin palveluneuvojien mielipidettä taloudellisesta palkitsemisesta. Vastausten (liite 13) prosenttiosuudet on esitetty kuvassa 17.

Melkein kaikille vastanneille myynnistä saatu provisio on tärkeää. 70 % oli täysin samaa mieltä väittämästä ja 27,5 % jokseenkin samaa mieltä. Ainoastaan 2,5 % oli väittämästä jokseenkin eri mieltä.

Puolet vastanneista piti myyntiprovisiota kannustavana. Vastanneista 10 % oli täysin eri mieltä ja 30 % jokseenkin eri mieltä väittämästä: ”Myyntiprovisio on mielestäni kannustava”. 10 % ei ollut samaa eikä eri mieltä väittämästä.

”Myyntistä maksettava provisosio on mielestäni oikeudenmukainen” väittämästä 52,5 % oli joko täysin tai jokseenkin eri mieltä. 35 % oli väittämästä jokseenkin tai täysin samaa mieltä.

Puolet palveluneuvojista oli täysin tai jokseenkin eri mieltä myyntikilpailujen innostavuudesta. 12,5 % mielestä myyntikilpailut innostavat myymään enemmän ja 22,5 % olivat väittämästä jokseenkin samaa mieltä.



Kuva 17. Taloudellinen palkitseminen. (n=40)

Myyntiprovisio on palveluneuvojille tärkeää. Palveluneuvojien mielestä myynnistä maksettava provisosio ei ole oikeudenmukainen. Enemmistön mielestä myyntikilpailut eivät innosta myymään enemmän.

Avoimella kysymyksellä 36. kysyttiin miten palveluneuvojat kehittäisivät myyntipalkkioita. Suurimmassa osassa vastauksissa (liite 14) toivottiin yleisesti suurempia myyntipalkkioita: ”*Paremmat provisiot*”, ” *suurempi myyntiprovisio motivois*” ja ”*Euroja enemmän myynneistä*.”. Osa halusi nostaa vain tiettyjen tuoteryhmien palkkioita isommiksi: ”*Mobiilipuolen tuotteiden provisioiden korotus.*”, ” *Uusista liittymistä/laitteista pitäisi saada enemmän provisiota.*” ja ”*Parantamalla*

pienempien tuotteiden provisiota, niin niiden myyminen olisi mielenkiintoisempaa.”

Useassa vastauksessa toivottiin myyntiohjeiden selkiyttämistä. Eniten selkeyttämistä tarvitsisi myyntien kirjaamisen ohjeistus. Myyntien merkitsemisen selkeyttämistä ehdotettiin seuraavissa vastauksissa: *”Selkeyttäisin myyntipalkkioihin johtavien myyntien merkkäämistä ja ymmärtämistä”, ”Kaikista myydyistä laitteista tulisi saada provisio, myös kortinlukijoista ja digibokseista. Myyntien merkkäämisperusteet pitäisi yksinkertaistaa.”* ja *” Selkeämmät ohjeet mistä saa myynnin”*.

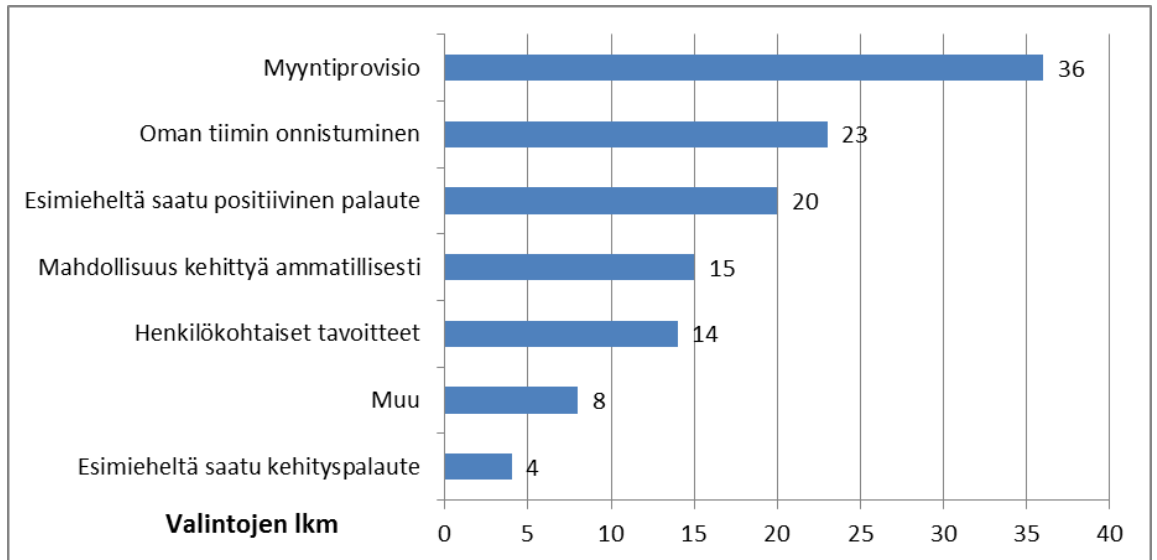
Muita kehitysideoita olivat, että asiakkaan kanssa voisi puhelimitse tehdä tilauksen ja asiakas saisi noutaa laitteen kaupasta. Tilauksen tekijä saisi merkitä siitä myynnin. Yhdessä vastauksessa ehdotettiin myös, että jos puhelimitse saa asiakkaan tekemään ostopäätöksen, mutta asiakas päättäkkin hakea tuotteen myymälästä, jaettaisiin provisio palveluneuvojan ja DNA Kaupan myyjän kesken.

Osa oli tyytyväisiä nykyisiin palkkioihin, eivätkä löytäneet niistä kehitettävää: *”Myyntipalkkiossa ei kehitettävää. Aiemmin palkkiot olleet alhaisemmat.”* ja *”se on melko ok”*.

6.9 Motivaatiota eniten parantavat asiat

Kysymyksessä 37. pyydettiin valitsemaan kolme asiaa, jotka parantavat motivaatiota myydä. Yhteenveto vastauksista (liite 15.) on esitetty kuvassa 18.

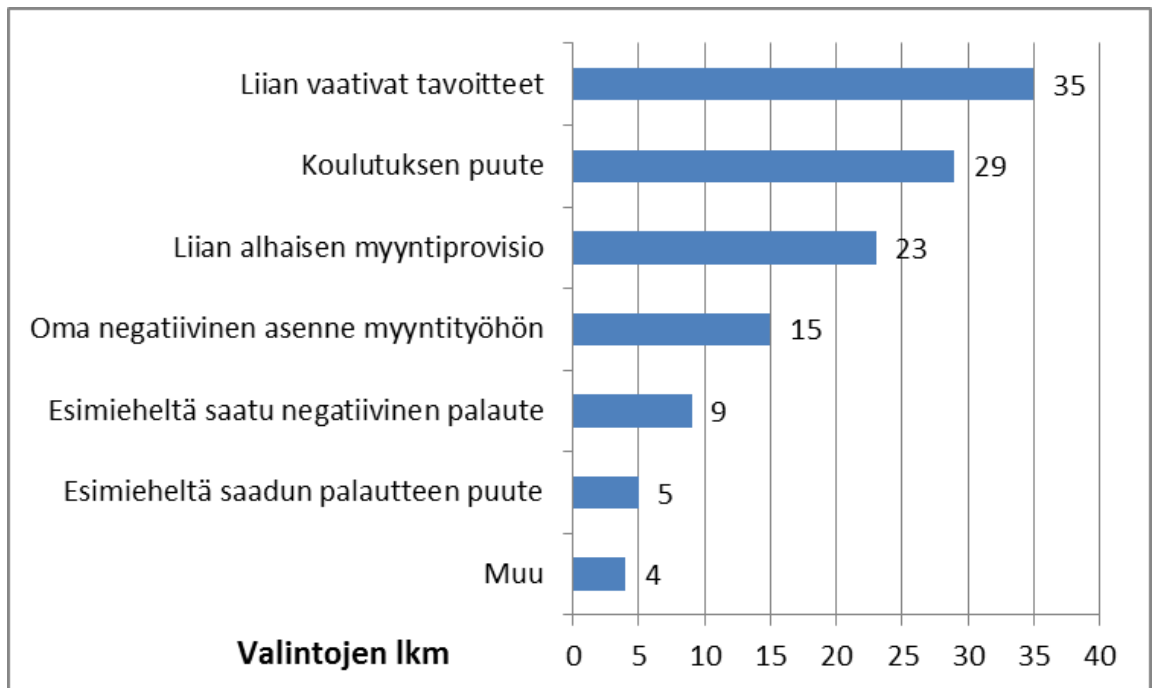
Suurimman osan mielestä myyntiprovisio parantaa motivaatiota myydä. Toiseksi eniten vaikuttaa oman tiimin onnistuminen. Puolet vastanneista valitsi esimieheltä saadun positiivisen palautteen parantavan motivaatiota myydä. Esimieheltä saatua kehityspalautetta ei kuitenkaan nähty motivaatiota parantavana.



Kuva 18. Myyntimotivaatiota parantavat asiat (n=40)

6.10 Motivaatiota heikentävät asiat

Kysymyksessä 38. palveluneuvoja pyydettiin valitsemaan listasta myyntimotivaatiota kolme eniten heikentävää asiaa. Yhteenvedo vastauksista (liite 16) on esitetty kuvassa 19.



Kuva 19. Myyntimotivaatiota heikentävät asiat (n=40)

Suurin osa vastanneista on sitä mieltä, että liian vaativat tavoitteet heikentävät motivaatiota myydä. Lisäksi motivaatiota heikentävät koulutuksen puute ja liian alhainen myyntiprovisio.

6.11 Esimiehen keinot parantaa myyntimotivaatiota

Viimeisessä kysymyksessä 39. kysyttiin avoimella kysymyksellä miten esimies voi parantaa myyntimotivaatiota parhaiten. Vastauksissa (liite 17) korostui lisäkoulutuksen tarve. Useassa vastauksessa kerrottiin, että esimies voisi parantaa myyntimotivaatiota järjestämällä koulutusta tuotteista ja myyntityöstä. Palautteen myös kerrottiin parantavan motivaatiota: *"Antamalla palautetta usein, oli se sitten positiivista tai sitä rakentavaa sorttia..."*.

Esimies pystyy motivoimaan parhaiten osoittamalla luottamusta, tukea ja kannustamalla. *"Esimiehen tulee luottaa työskentelyyni. Hyvistä suorituksista tulee antaa kiitosta..."* ja *"Kunnioittamalla omia ideoitani ja antamalla tilaa niiden kokeiluun."* Esimiehen pitäisi myös huomioida yksilölliset taidot ja ominaisuudet.

Muita keinoja olisi esimerkiksi tavoitteiden ja kilpailun hillitseminen: *"... Tavoitteet pitää olla realistisia. Kilpailu ei ole hyväksi, koska ihmiset ja taidot ovat erilaisia. Aina ei voi olla näytön ja parantamisen paikka."* Yhdessä vastauksessa esimiehen toivottaisiin kehittävän oman tiimin sisäisiä kisoja.

Kolme vastanneista oli sitä mieltä, että esimies ei voi mitenkään parantaa myyntimotivaatiota: *"Ei mitenkään tällä hetkellä", " Ei pysty mitenkään parantamaan."* ja *" Ei mitenkään"*.

7 POHDINTA

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää keinoja myyntimotivaation parantamiseen ja kehittämiskohteita esimiestyöhön. Tutkimuksessa löytyi Taivalkosken DNA:n toimipisteen esimiestoiminnan vahvuudet ja kehityskohteet sekä konkreettisia keinoja joilla toimintaa voidaan kehittää. Työn tavoite siis saavutettiin.

Esimiestyön tärkeät kulmakivet: palaute, kannustus ja tuki on Taivalkoskella hoidettu hyvin. Valmentavassa johtamistavassa esimies pyrkii edistämään sisäisiä motivaatiotekijöitä. Sisäisen motivaation ruokkimisessa kyseleminen, kuunteleminen, kannustaminen ja palautteen antaminen ovat keskeisessä osassa. Taivalkoskella esimiesten antamaan palautteeseen, tukeen ja kannustukseen ollaan tyytyväisiä. Esimiehet antavat tarpeeksi sekä positiivista että kehittävää palautetta.

Eriyisesti positiivisen palautteen antamista kannattaa edelleen lisätä, koska sillä saadaan tehokkaasti vaikutettua motivaatioon ja tuloksellisuuteen. Kannustava palaute lisää työntekijöiden positiivisia ajatuksia, jotka ohjaavat myönteisesti jatkuvaan kehittämiseen. Positiivisuus on yksi valmentavan johtamismallin tärkeimmistä teemoista ja positiivisen palautteen merkitys korostuu erilaisissa motivaatio- ja johtamismalleissa. Positiivisella palautteella saadaan parannettua työntekijän itsetuntoa ja luottamusta omaan osaamiseen.

Esimiesten kanssa pystytään keskustelemaan avoimesti Taivalkoskella. Esimiehen hyvät vuorovaikutustaidot ovat keskeisessä asemassa valmentavassa johtamistavassa. On tärkeää, että esimiehen kanssa voi avoimesti keskustella työhön liittyvistä asioista ja, että esimies tulee toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Valmentava esimies pyrkii vaikuttamaan jokaisen yksilön työsuoritukseen, eikä se onnistu ilman hyviä vuorovaikutustaitoja. Tiedottaminen tulee hoitaa hyvin ja tasapuolisesti. Jos tiedottaminen on hoidettu heikosti, voi se aiheuttaa tunnetta, että joku jätetään tahallaan pimentoon. Esimiesten viestintä on Taivalkoskella onnistunutta. Suurin osa piti esimiesten viestintää riittävänä ja selkeänä.

Motivaatiolle tärkeää on kehittyminen ja se, että työntekijöiden ajatuksia ja ideoita kuunnellaan. Tutkimuksen perusteella organisaation kehittämismahdollisuudet ovat vähäisiä. Kehittämismahdollisuuksia tulisi järjestää enemmän. Henkilöstöltä tulee yleensä käytännönläheisiä ideoita, joita kannattaa kuunnella ja ottaa käyttöön. DNA:lla ideoita henkilöstöltä pyydetään sähköisesti, joten jokaisella on mahdollisuus kirjata niin pienet kuin suuretkin ideat lomakkeen kautta. Sähköinen lomake ei kuitenkaan välttämättä ole paras tapa kerätä ideoita, sillä se voi tuntua persoonattomalta ja jopa turhalta. Kehitysideoita voisi pyytää esimerkiksi säännöllisesti tiimipalaverissa. Ideat syntyvät usein kesken työnteon, jolloin idean esittämiseen tulisi olla myös jokin suora ja heti käytettävissä oleva väylä. Esimies voi vaikuttaa työntekijän tunteeseen arvostuksesta, kuuntelemalla työntekijän idean ja kommentoimalla sitä. Esimiehellä tulee siis olla tarpeeksi aikaa olla vuorovaikutuksessa tiiminsä kanssa.

Koulutus nousi tutkimuksessa selkeästi kehityskohteeksi. Teorioiden mukaan motivaatiota ei voida parantaa, ellei työntekijällä ole tehtävän suorittamiseen vaadittavaa osaamista. Kyselyyn vastanneista suurin osa oli sitä mieltä, että koulutusta ei ole annettu tarpeeksi myytävistä tuotteista tai myynnin toteuttamisesta. Suurin osa palveluneuvojista ei ole saanut aikaisemmissa työpaikoissaan tai opinnoissaan myyntikoulutusta, joten koulutuksen järjestäminen on välttämätöntä. Koulutuksen avulla motivaatiota ja myynnin tuloksellisuutta voidaan parantaa. Koulutusta tulee antaa sekä tuotteista että myynnin toteuttamisesta.

Koulutuksen on oltava hyvin suunniteltu ja sen toteuttamiseen on varattava riittävästi aikaa. Koulutuksen toteuttamistapaan on syytä kiinnittää huomiota. Nopein tapa voi olla luennoita aiheesta, mutta omakohtainen tekeminen on tehokkainta. Jos ihmisen halutaan muistavan yli 50 prosenttia sisällöstä, on hänet pantava tekemään itse jotain (Heikinheimo 2014,90). Koulutusta on siis järjestettävä lisää ja sen toteuttamistapoja mietittävä uudelleen. Myyntikoulutuksessa voitaisiin käyttää esimerkiksi rooliharjoituksia, keskusteluryhmiä, myyntipuheluiden kuuntelemista ja itseopiskelua.

Tutkimuksen mukaan yksilö- ja tiimitason tavoitteet ovat palveluneuvojille selkeitä. Tavoitteita ei kuitenkaan koeta kannustavina eivätkä ne saa palveluneuvojia

yrittämään kovemmin. Kysyttäessä motivaatiota eniten heikentäviä asioita, liian vaativat myyntitavoitteet nousivat listan ensimmäiseksi.

Motivaation kannalta tavoitteet ovat tärkeitä. Tavoitteen on oltava selkeä ja mitattava, missä Taivalkoskella onkin onnistuttu. Tavoitteiden realistisuus tulisi kuitenkin tarkistaa. Jos tavoitteet koetaan saavuttamattomina, ne heikentävät motivaatiota. Organisaatiotasolla tulee varmistua siitä, että asetetut myyntitavoitteet voidaan saavuttaa käytössä olevilla resursseilla. Kun tavoitteet on tarkistettu, esimiehen tulee pilkkoa tavoitteet pieniin välitavoitteisiin, jotka ovat helpommin saavutettavissa. Tavoitteiden asettamisessa tulisi myös ottaa huomioon palveluneuvojien mielipide. Kun myyntitavoitteet asetetaan yhdessä, niihin myös sitoudutaan.

Palveluneuvojat pitävät myyntityötä mielenkiintoisena, mutta stressaavana. Stressi heikentää motivaatiota myydä ja vaikuttaa heikentävästi työhyvinvointiin. Osasy s stressiin voi olla yllä mainitut kehittämiskohteet: koulutus ja tavoitteet. Koulutusta lisäämällä ja tavoitteita tarkistamalla saattaisi myös palveluneuvojien stressi myyntityössä vähentyä. Toimeksiantajan kannattaisikin selvittää vielä tarkemmin, miksi palveluneuvojat kokevat myyntityön stressaavaksi.

Myynnistä maksettava provisio on suurimmalle osalle palveluneuvojista tärkeä. Provision merkitys motivaation lähteenä on siis merkittävä. Mielipiteet provision oikeudenmukaisuudesta ja kannustavuudesta kuitenkin jakaantuivat kahtia. Kyselyn esittämisen jälkeen provisiomallia muutettiin, joten tutkimustuloksista ei voida päätellä palveluneuvojien mielipidettä nykyisestä palkkiomallista. Tutkimusta voidaan hyödyntää tulevaisuudessa vertailukohtana, jos halutaan tutkia ollaanko uuteen provisiomalliin tyytyväisempiä kuin vanhaan.

Suurimman osan mielestä myyntikilpailut eivät ole motivoivia. Toimeksiantajan tulisi tarkistaa voitaisiinko myyntikilpailuja parantaa, jotta ne motivoisivat enemmän. Myyntikilpailuja ei kannattasi olla samanaikaisesti useita. Jos kilpailuja on useita, ei kaikkiin kilpailuihin voi panostaa täysillä. Olisi syytä harkita esimerkiksi onko järkevää pitää kahden eri TV kanavatuottajan myyntikilpailua samanaikaisesti, sillä kyseessä on keskenään kilpailevat tuotteet.

Myyntikilpailuihin tulee myös saada vaihtelua. Samaa kilpailua ja samoja palkintoja ei kannata käyttää kerta toisensa jälkeen. Toimeksiantajan kannattaa myös pyrkiä varmistamaan, että palveluneuvojat eivät koe kilpailussa olevia tavoitteita mahdottomiksi. Jos koetaan, että voittomahdollisuutta ei ole, motivaatiota osallistua ei myöskään ole.

Taivalkoskella esimiestoiminnan tärkeimmät asiat ovat kunnossa. Työyhteisön tuottavuusvirta ei siis kuristu esimiestoiminnan patoporttiin. (kuva 3.) Motivaatioon liittyviä muita asioita on helpompaa lähteä kehittämään, kun esimiestoiminnan ydin on kunnossa.

Tutkimuksella saatiin käyttökelpoista ja luotettavaa tietoa toiminnan kehittämiseksi. Etenkin avointen kysymysten vastauksista saatiin ideoita esimerkiksi koulutustapojen ja viestinnän kehittämiseen. Tutkimukseen vastattiin nimettömästi, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman rehellisiä. Tutkimukseen käytetty lomake arvioitiin ennen sen lähettämistä palveluneuvojille. Erityistä huomiota kiinnitettiin kysymysten ymmärrettävyyteen, jotta vastaajille ei tule tulkintaongelmia, jotka voisivat vaikuttaa tutkimustuloksiin. Tutkimuksen aineisto kerättiin sähköisesti, jolloin tiedon käsittely oli helppoa ja virheiden mahdollisuus käsittelyvaiheessa pieneni.

Tutkimuksen vastausprosentti oli riittävä, mutta se olisi voinut olla suurempi jos kysely olisi ollut pidempään avoimena ja siitä olisi muistutettu useamman kerran. Omista vaikutusmahdollisuuksista ja tavoitteista olisi ollut hyvä saada enemmän tietoa ja osa-alueisiin olisi tullut lisätä avoimet kysymykset. Toimeksiantajan olisi ollut hyödyllistä tietää miten palveluneuvojien mielestä omia vaikutusmahdollisuuksia voidaan parantaa ja miten tavoitteita voitaisiin palveluneuvojien mielestä kehittää kannustavammiksi. Kyselylomake olisi myös ollut rakenteeltaan yhtenäisempi jos jokaisen monivalintaosion jälkeen olisi ollut avoin kysymys.

Teoriaa aiheesta on saatavilla paljon, mikä aiheutti opinnäytetyön alkuvaiheessa ongelmia. Lukuvaiheessa oli vaikea päättää mitkä teorioista sopivat parhaiten tutkimuksen taustaksi. Motivaatioteorioista ja valmentavaa johtamismallia käsittelevästä kirjallisuudesta löytyi kuitenkin motivaatioon eniten vaikuttavat asiat, joihin tutkimuksessa keskityttiin.

Opinnäytetyön tekeminen oli haastava, mutta palkitseva prosessi. Opinnäytetyön tekeminen kehitti omaa ammatillista tietämystä johtamisesta ja motivoimisesta. Prosessi sai myös pohtimaan oman motivaation syntyä ja miten siihen voi itse vaikuttaa. Oman motivoitumisen ymmärtäminen on auttanut kehittämään omaa myyntityötä.

Tutkimustuloksista on toimeksiantajalle hyötyä toiminnan kehittämisessä. Tutkimustulosten esittelyn jälkeen erityisesti koulutustapoja on kehitetty toiminnallisemmiksi. Toimeksiantajalta saadun palautteen perusteella erityisen hyödylliseksi koettiin tutkimuksesta saadut tiedot koulutuksen kehittämiseksi ja vuorovaikutuksen parantamiseksi. Tutkimuksella saatiin Taivalkosken asiakaspalvelulle räätälöityä tietoa, minkä toimeksiantaja myös koki hyödyllisenä. Tutkimuksesta esiin nousseille kehityskohteille olisi hyvä tehdä toimenpidesuunnitelmat ja tutkimus kannattaisi uusia tietyn ajan jälkeen, jolloin saataisiin tietoa onko toimenpiteillä ollut vaikutusta.

LÄHTEET

Aaltonen, T. Pajunen, H. Tuominen, K. 2005. Syty ja sytytä-valmentavan johtamisen filosofia. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

DNA Nettisivut. 2015. <https://www.dna.fi/dna-oy/historia> Luettu 8.3.2015

DNA Vuosikertomus. 2013. Saatavilla: <http://annualreporting.dna.fi/2013/yritysvastuu/hyva-tyonantaja> Luettu 8.3.2015

DNA Vuosikertomus. 2014. Saatavilla: http://annualreporting.dna.fi/2014/filebank/2531-annualreport_2014_fi.pdf Luettu 8.3.2015

Donaldson, B. 2007. Sales Management: Principles, Process and Practice. Palgrave macmillan.

Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juves Print

Heikinheimo, P. 2014. Yrityksestä menestystarina. Saarijärven Offset Oy.

Honeycutt, E. Ford, J. Simintiras, A. 2003. Sales Management: A Global Perspective. Lontoo: Routledge.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous: Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: Talentum

Kesti, M. 2010. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Helsinki: tekijä ja Finva Oy.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Helsinki: Edita Prima Oy.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. (Toim.) 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut Oy.

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

Manning, G., Reece, B. & Ahearne, M. 2010.Selling today: Creating Customer
Value. New Jersey: Pearson Education International Inc.

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

Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Helsinki: Kyriiri Oy.

Rubanovitsch, M & Valoranta, V. 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. Keuruu:
Otavan kirjapaino Oy.

Surakka, T., Laine, N. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. 2011. Tampere:
Taurus Media

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita
Prima Oy.

Viitala, R. , Jylhä, E. 2010.Liiketoimintaosaaminen Menestyvän yritystoiminnan
perusta. Helsinki: Edita.

LIITTEET

| | |
|----------|---|
| Liite 1 | Saatekirje |
| Liite 2 | Kyselylomake |
| Liite 3 | Taustatietojen frekvenssitaulukot |
| Liite 4 | Mielipide myyntityöstä frekvenssitaulukot |
| Liite 5 | Esimiehen antama tuki, palaute ja kannustus |
| Liite 6 | Millaista tukea esimieheltä toivotaan myyntityöhön |
| Liite 7 | Esimiehen viestintä |
| Liite 8 | Miten esimies voisi kehittää viestintäänsä |
| Liite 9 | Omat vaikutusmahdollisuudet |
| Liite 10 | Koulutus |
| Liite 11 | Millaista koulutusta haluaisit saada myyntiä varten |
| Liite 12 | Tavoitteet |
| Liite 13 | Taloudellinen palkitseminen |
| Liite 14 | Miten kehittäisit myyntipalkkioita |
| Liite 15 | Motivaatiota parantavat asiat |
| Liite 16 | Motivaatiota heikentävät asiat |
| Liite 17 | Miten esimies voisi parantaa myyntimotivaatiota |

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn!

Kysely on tarkoitettu DNA:n Taivalkosken palveluneuvojille. Esimiesten ja palveluasiantuntijoiden ei siis tarvitse kyselyyn vastata.

Kyselyllä tutkin myyntimotivaatiota sekä esimiestyön vaikutusta siihen. Tutkimus on osa opinnäytetyötäni joka valmistuu syksyllä 2015.

Kyselyyn vastataan alalaidassa olevan linkin kautta aamustartin aikana. Kyselyyn on vastattava perjantaihin 24.4.2015 mennessä. Kyselyyn vastataan nimettömästi ja vastauksia ei käsittele kukaan muu kuin minä.

Toivottavasti mahdollisimman moni vastaa kyselyyn, jotta saan tarvittavan aineiston opinnäytetyöhöni.

Vastaa mielelläni kyselyä koskeviin kysymyksiin. Kysymykset voi lähettää sähköpostilla anna.pyttyinen@dna.fi tai käydä ihan juttusillakin.

Kiitos vastauksistanne jo etukäteen!

Terveisin: Anna Pyttynen

Myyntimotivaatio

Kysymyslomakkeeseen vastataan valitsemalla oikea vaihtoehto tai omaa mielipidettä parhaiten vastaava vaihtoehto tai kirjoittamalla oma mielipide avoimeen kenttään.

***Pakollinen**

1. Sukupuoli *

- 1. Mies
- 2. Nainen

2. Ikä *

- 1. alle 25 - vuotta
- 2. 25 - 34 vuotta
- 3. 35 - 44 vuotta
- 4. 45 - 54 vuotta
- 5. 55 tai yli

3. Kuinka kauan olet työskennellyt asiakaspalvelussa Taivalkoskella? *

(Koko työhistoria talossa mm. GoExcellent, DNA)

- 1. 1. alle 3 - vuotta
- 2. 2. 3 - alle 5 vuotta
- 3. 3. 5 - alle 10 vuotta
- 4. 4. 10 vuotta tai yli

4. Oletko saanut myyntikoulutusta opinnoissasi tai aikasemmissa työpaikoissasi? *

- 1. Kyllä
- 2. Ei

Mielipiteeni myyntityöstä *

Käytä vastauksissasi asteikkoa 1 = Täysin eri mieltä 2 = Jokseenkin eri mieltä 3 = Ei samaa eikä eri mieltä 4 = Jokseenkin samaa mieltä 5 = Täysin samaa mieltä

| | 1. Täysin eri mieltä | 2. Jokseenkin eri mieltä | 3. Ei samaa eikä eri mieltä | 4. Jokseenkin samaa mieltä | 5. Täysin samaa mieltä |
|------------------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------------|----------------------------|------------------------|
| 5. Myyntityö on mielestäni helppoa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. Myyntityö on vaikeaa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. Myyntityö on mielenkiintoista | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8. Myyntityö on stressaavaa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Esimieheni antama palaute, tuki ja kannustus *

Arvioi vastauksissasi esimiestä, jonka kanssa olit eniten tekemisissä vuonna 2014. Vastaa valitsemalla mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto. Käytä vastauksissa asteikkoa 1 = Täysin eri mieltä 2 = Jokseenkin eri mieltä 3 = Ei samaa eikä eri mieltä 4 = Jokseenkin samaa mieltä 5 = Täysin samaa mieltä

| | 1. Täysin eri mieltä | 2. Jokseenkin eri mieltä | 3. Ei samaa eikä eri mieltä | 4. Jokseenkin samaa mieltä | 5. Täysin sama mieltä |
|---|-----------------------|--------------------------|-----------------------------|----------------------------|-----------------------|
| 9. Saan esimiehlteni tarpeeksi kehittävää palautetta myyntityöstäni | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 10. Saan esimiehlteni tarpeeksi positiivista palautetta onnistumisista myyntityössä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 11. Esimieheni kannustaa mi- | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | 1. Täysin eri mieltä | 2. Jokseenkin eri mieltä | 3. Ei samaa eikä eri mieltä | 4. Jokseenkin samaa mieltä | 5. Täysin sama mieltä |
|--|-----------------------|--------------------------|-----------------------------|----------------------------|-----------------------|
| nua parempiin suorituksiin | | | | | |
| 12. Saan tarvittaessa tukea myyntityöhön esimieheltäni | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 13. Esimieheni auttaa minua kehittämään myyntityössä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

14. Millaista tukea toivot esimieheltäsi myyntityöhön?

Esimiehen viestintä *

Vastaa valitsemalla mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto. Käytä vastauksissa asteikkoa 1 = Täysin eri mieltä 2 = Jokseenkin eri mieltä 3 = Ei samaa eikä eri mieltä 4 = Jokseenkin samaa mieltä 5 = Täysin samaa mieltä

| | 1. Täysin eri mieltä | 2. Jokseenkin eri mieltä | 3. Ei samaa eikä eri mieltä | 4. Jokseenkin samaa mieltä | 5. Täysin samaa mieltä |
|--|-----------------------|--------------------------|-----------------------------|----------------------------|------------------------|
| 15. Yhteistyö esimieheni kanssa on helppoa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 16. Esimieheni viestii asioista selkeästi | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 17. Voin keskustella esimieheni kanssa avoimesti työasioista | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 18. Esimieheni tiedottaa asioista tarpeeksi | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

19. Miten esimiehesi voisi kehittää viestintäänsä?

Omat vaikutusmahdollisuudet *

Vastaa valitsemalla mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto. Käytä vastauksissa asteikkoa 1 = Täysin eri mieltä 2 = Jokseenkin eri mieltä 3 = Ei samaa eikä eri mieltä 4 = Jokseenkin samaa mieltä 5 = Täysin samaa mieltä

| | 1. Täysin eri mieltä | 2. Jokseenkin eri mieltä | 3. Ei samaa eikä eri mieltä | 4. Jokseenkin samaa mieltä | 5. Täysin samaa mieltä |
|--|-----------------------|--------------------------|-----------------------------|----------------------------|------------------------|
| 20. Esimies pyytää minulta palautetta organisaation toiminnasta | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 21. Kehitysideoitani kuunnellaan | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 22. Minulle tarjotaan mahdollisuuksia osallistua organisaation kehittämiseen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Koulutus *

Vastaa valitsemalla mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto. Käytä vastauksissa asteikkoa 1 = Täysin eri mieltä 2 = Jokseenkin eri mieltä 3 = Ei samaa eikä eri mieltä 4 = Jokseenkin samaa mieltä 5 = Täysin samaa mieltä

| | 1. Täysin eri mieltä | 2. Jokseenkin eri mieltä | 3. Ei samaa eikä eri mieltä | 4. Jokseenkin samaa mieltä | 5. Täysin samaa mieltä |
|--|-----------------------|--------------------------|-----------------------------|----------------------------|------------------------|
| 23. Olen saanut riittävästi koulutusta myyntityöhön | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 24. Olen saanut riittävästi koulutusta myytävistä tuotteista | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 25. Saan tarvittaessa lisäkoulutusta sitä pyytäessäni | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

26. Millaista koulutusta haluaisit saada myyntiä varten?

Tavoitteet *

Vastaa valitsemalla mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto. Käytä vastauksissa asteikkoa 1 = Täysin eri mieltä 2 = Jokseenkin eri mieltä 3 = Ei samaa eikä eri mieltä 4 = Jokseenkin samaa mieltä 5 = Täysin samaa mieltä

| | 1. Täysin eri mieltä | 2. Jokseenkin eri mieltä | 3. Ei samaa eikä eri mieltä | 4. Jokseenkin samaa mieltä | 5. Täysin samaa mieltä |
|---|-----------------------|--------------------------|-----------------------------|----------------------------|------------------------|
| 27. Henkilökohtaiset myyntitavoitteet ovat minulle selkeitä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 28. Tiimin myyntitavoitteet ovat minulle selkeitä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 29. Myyntitavoitteet ovat mielestäni kannustavia | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 30. Myyntitavoitteisiin pääseminen on helppoa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 31. Tavoitteet saavat minut työskentelemään kovemmin niihin päästäkseni | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Taloudellinen palkitseminen

Vastaa valitsemalla mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto. Käytä vastauksissa asteikkoa 1 = Täysin eri mieltä 2 = Jokseenkin eri mieltä 3 = Ei samaa eikä eri mieltä 4 = Jokseenkin samaa mieltä 5 = Täysin samaa mieltä

| | 1. Täysin eri mieltä | 2. Jokseenkin eri mieltä | 3. Ei samaa eikä eri mieltä | 4. Jokseenkin samaa mieltä | 5. Täysin samaa mieltä |
|---|-----------------------|--------------------------|-----------------------------|----------------------------|------------------------|
| 32. Myynnistä saatu provisio on minulle tärkeää | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | 1. Täysin eri mieltä | 2. Jokseenkin eri mieltä | 3. Ei samaa eikä eri mieltä | 4. Jokseenkin samaa mieltä | 5. Täysin samaa mieltä |
|--|-----------------------|--------------------------|-----------------------------|----------------------------|------------------------|
| 33. Myyntiprovisio on mielestäni kannustava | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 34. Myyntikilpailut innostavat minua myymään enemmän | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 35. Myynnistä maksettava provisio on mielestäni oikeudenmukainen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

36. Miten kehittäisit myyntipalkkioita? *

37. Valitse kolme asiaa, jotka parantavat eniten motivaatiotasi myydä *

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

38. Valitse kolme asiaa, jotka heikentävät eniten motivaatiotasi myydä *

- Liian vaativat tavoitteet
- Esimieheltä saatu negatiivinen palaute
- Esimieheltä saadun palautteen puute

- Koulutuksen puute
- Liian alhaisen myyntiprovisio
- Oma negatiivinen asenne myyntityöhön
- Muu:

39. Miten oma esimiehesi voi parantaa myyntimotivaatiotasi parhaiten?

Kiitos vastauksistasi!

Taustatietojen frekvenssitaulukot

1. Sukupuoli

| | Vastanneita | % |
|-----------------|-------------|------------|
| Mies | 11 | 27,5 |
| Nainen | 29 | 72,5 |
| Yhteensä | 40 | 100 |

2. Ikä

| | Vastanneita | % |
|------------------|-------------|------------|
| alle 25 – vuotta | 5 | 12,5 |
| 25 – 34 vuotta | 9 | 22,5 |
| 35 - 44 vuotta | 12 | 30,0 |
| 45 - 54 vuotta | 9 | 22,5 |
| 55 – tai yli | 5 | 12,5 |
| Yhteensä | 40 | 100 |

3. Kuinka kauan olet työskennellyt Taivalkoskella asiakaspalvelussa?

| | Vastanneita | % |
|--------------------|-------------|------------|
| alle 3 –vuotta | 22 | 55 |
| 3 - alle 5 vuotta | 3 | 7,5 |
| 5 - alle 10 vuotta | 5 | 12,5 |
| 10 vuotta tai yli | 10 | 25 |
| Yhteensä | 40 | 100 |

4. Oletko saanut myyntikoulutusta opinnoissasi tai aikaisemmissa työpaikoissasi?

| | Vastanneita | % |
|-----------------|-------------|--------------|
| Kyllä | 16 | 40,0 |
| Ei | 24 | 60,0 |
| Yhteensä | 40 | 100,0 |

Mielipiteeni myyntityöstä

5. Myyntityö on mielestäni helppoa

| | Vastanneita | % |
|--------------------------|-------------|------------|
| Täysin eri mieltä | 5 | 12,5 |
| Jokseenkin eri mieltä | 12 | 30,0 |
| Ei samaa eikä eri mieltä | 9 | 22,5 |
| Jokseenkin samaa mieltä | 12 | 30,0 |
| Täysin samaa mieltä | 2 | 5,0 |
| Yhteensä | 40 | 100 |

6. Myyntityö on vaikeaa

| | Vastanneita | % |
|--------------------------|-------------|------------|
| Täysin eri mieltä | 4 | 10,0 |
| Jokseenkin eri mieltä | 10 | 25,0 |
| Ei samaa eikä eri mieltä | 8 | 20,0 |
| Jokseenkin samaa mieltä | 15 | 37,5 |
| Täysin samaa mieltä | 3 | 7,5 |
| Yhteensä | 40 | 100 |

7. Myyntityö on mielenkiintoista

| | Vastanneita | % |
|--------------------------|-------------|------------|
| Täysin eri mieltä | 5 | 12,5 |
| Jokseenkin eri mieltä | 8 | 20,0 |
| Ei samaa eikä eri mieltä | 11 | 27,5 |
| Jokseenkin samaa mieltä | 14 | 35 |
| Täysin samaa mieltä | 2 | 5 |
| Yhteensä | 40 | 100 |

8. Myyntityö on stressaavaa

| | Vastanneita | % |
|--------------------------|-------------|------------|
| Täysin eri mieltä | 1 | 2,5 |
| Jokseenkin eri mieltä | 5 | 12,5 |
| Ei samaa eikä eri mieltä | 5 | 12,5 |
| Jokseenkin samaa mieltä | 23 | 57,5 |
| Täysin samaa mieltä | 23 | 57,5 |
| Yhteensä | 40 | 100 |

Esimiehen antama tuki, palaute ja kannustus

9. Saan esimieheltäni tarpeeksi kehittävää palautetta myyntityöstäni

| | Vastanneita | % |
|--------------------------|-------------|------------|
| Täysin eri mieltä | 1 | 2,5 |
| Jokseenkin eri mieltä | 4 | 10,0 |
| Ei samaa eikä eri mieltä | 8 | 20,0 |
| Jokseenkin samaa mieltä | 24 | 60,0 |
| Täysin samaa mieltä | 3 | 7,5 |
| Yhteensä | 40 | 100 |

10. Saan esimieheltäni tarpeeksi positiivista palautetta onnistumisista myyntityössä

| | Vastanneita | % |
|--------------------------|-------------|------------|
| Täysin eri mieltä | 1 | 2,5 |
| Jokseenkin eri mieltä | 2 | 5,0 |
| Ei samaa eikä eri mieltä | 6 | 15,0 |
| Jokseenkin samaa mieltä | 24 | 60,0 |
| Täysin samaa mieltä | 7 | 17,5 |
| Yhteensä | 40 | 100 |

11. Esimieheni kannustaa minua parempiin suorituksiin

| | Vastanneita | % |
|--------------------------|-------------|------------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0,0 |
| Jokseenkin eri mieltä | 3 | 7,5 |
| Ei samaa eikä eri mieltä | 8 | 20,0 |
| Jokseenkin samaa mieltä | 21 | 52,5 |
| Täysin samaa mieltä | 8 | 20,0 |
| Yhteensä | 40 | 100 |

12. Saan tarvittaessa tukea myyntityöhön esimieheltäni

| | Vastanneita | % |
|--------------------------|-------------|------------|
| Täysin eri mieltä | 1 | 2,5 |
| Jokseenkin eri mieltä | 6 | 15,0 |
| Ei samaa eikä eri mieltä | 12 | 30,0 |
| Jokseenkin samaa mieltä | 19 | 47,5 |
| Täysin samaa mieltä | 2 | 5,0 |
| Yhteensä | 40 | 100 |

13. Esimieheni auttaa minua kehittymään myyntityössä

| | Vastanneita | % |
|--------------------------|-------------|------------|
| Täysin eri mieltä | 3 | 7,5 |
| Jokseenkin eri mieltä | 9 | 22,5 |
| Ei samaa eikä eri mieltä | 15 | 37,5 |
| Jokseenkin samaa mieltä | 11 | 27,5 |
| Täysin samaa mieltä | 2 | 5,0 |
| Yhteensä | 40 | 100 |

Millaista tukea toivot esimieheltäsi myyntityöhön?

Koulutusta ja kehittämistä:

1. "Parempaa koulutusta laajaan tuoteskaalaan."
2. "Henkilökohtaisiin vahvuuksiin perustuvaa kehittymistä. Nyt kaikkien pitäisi toimia tietyn kaavan mukaan."
3. "Olen antanut palautetta siitä että kun esimiehet kuuntelevat meidän puheluita niin toisivat konkreettisia vinkkejä hyvästä myyntivinkistä/tavasta joita puheluissa ilmenee.... Ja kun kuuntelee omaa puhelua niin voisi siitä antaa kehitettävää palautetta mitä olisi voinut tehdä toisin. Eli vinkkejä jakoon. "
4. "Ei ole mielestäni esimiehen tehtävä, muutoin kuin järjestämällä kunnan myyntikoulutus joka pitää tulla oikealta myynnin ammattilaiselta. "
5. "Myyntikoulutusta. "
6. "Työkaluja ja tuote infoa. "
7. "Myyntikoulutuksessa voisi ottaa huomioon erilaiset persoonat. Kaikki myyntityöhön liittyvät toimintatavat eivät ehkä sovi kaikille. "

Vinkkejä ja tuotetukea

8. "Vinkkejä "
9. "Enemmän vinkkejä miten voin olla parempi. "
10. "Esimiehen pitäisi tietää tuotteista ja palveluista eikä vain keskittyä raportteihin ja niissä näkyviin prosentteihin. Kun tavoitteet

saavutetaan, niitä nostetaan saman tien ja näin ollen mikään ei riitä. ”

Palautetta ja tukea

11. ”Riittää että jatkaa samalla linjalla antaen palautetta onnistumisista jne. ”
12. ”Tukea päätöksille ja niiden puolustamista. ”

Muut

13. ”Paremmat kannusteet (leikkimieliset kisat joissa jokin palkinto ym.)”
14. ” – ”
15. ” ”
16. ”????? Emmää tiärä ”
17. . ”Ei liikaa painostusta ”
18. ”Ettei tarttis tehdä myyntityötä ollenkaan vaan tehdä sitä työtä mihin minut on aikonaan palkattukin. ”
19. ”Ei turhaan niuhota vaikka ei pääse tuloksiin ”
20. ” En osaa sanoa. ”

Esimiehen viestintä

14. Yhteistyö esimieheni kanssa on helppoa

| | Vastanneita | % |
|--------------------------|-------------|------------|
| Täysin eri mieltä | 1 | 2,5 |
| Jokseenkin eri mieltä | 2 | 5,0 |
| Ei samaa eikä eri mieltä | 2 | 5,0 |
| Jokseenkin samaa mieltä | 19 | 47,5 |
| Täysin samaa mieltä | 16 | 40,0 |
| Yhteensä | 40 | 100 |

15. Esimieheni viestii asioista selkeästi

| | Vastanneita | % |
|--------------------------|-------------|------------|
| Täysin eri mieltä | 1 | 2,5 |
| Jokseenkin eri mieltä | 3 | 7,5 |
| Ei samaa eikä eri mieltä | 6 | 15,0 |
| Jokseenkin samaa mieltä | 15 | 37,5 |
| Täysin samaa mieltä | 15 | 37,5 |
| Yhteensä | 40 | 100 |

16. Voin keskustella esimieheni kanssa avoimesti työasioista

| | Vastanneita | % |
|--------------------------|-------------|------------|
| Täysin eri mieltä | 1 | 2,5 |
| Jokseenkin eri mieltä | 2 | 5,0 |
| Ei samaa eikä eri mieltä | 4 | 10,0 |
| Jokseenkin samaa mieltä | 17 | 42,5 |
| Täysin samaa mieltä | 16 | 40,0 |
| Yhteensä | 40 | 100 |

17. Esimieheni tiedottaa asioista tarpeeksi

| | Vastanneita | % |
|--------------------------|-------------|--------------|
| Täysin eri mieltä | 1 | 2,5 |
| Jokseenkin eri mieltä | 4 | 10,0 |
| Ei samaa eikä eri mieltä | 5 | 12,5 |
| Jokseenkin samaa mieltä | 20 | 50,0 |
| Täysin samaa mieltä | 10 | 25,0 |
| Yhteensä | 40 | 100,0 |

Miten esimiehesi voisi kehittää viestintäänsä?

Aktiivisempaa viestintää

1."Esimiehellä pitäisi olla rohkeutta ajatella omilla aivoilla ja keskustella asioista sekä olla läsnä alaistensa kanssa. Esimiehen epävarmuus vaikeuttaa asioita."

2."Tuoda asiat esille jämäkästi ja ytimekkäästi. "

3."Aktiivisempaa tiedotusta tuotesisällöistä ja miten niitä myydään. "

Avoimuutta

4."Esimieheni ei osaa sanoa suoraan vaan kertoo asiat aina epäselvästi kierrellen. Jos itse kysyn häneltä suoraan tuntuu että hän joskus kiusaantuu."

5."Olemalla avoimempi kaikkia kohtaan tasapuolisesti "

Ei kehitettävää

6."Kaikki on OK ainakin **** osalta "

7."On jo ihan ok. "

8."Tiimikohtaisessa viestinnässä ei kehitettävää. "

Muut

9. "Joitain asioita voisi suodattaa ja toimia itsenäisemmin. "

10."Enemmän monipuolisia kehityskeskusteluja. "

11."Esimiesviestintä on kovin ilmoitusluontoista. Esimiehet voisivat ottaa alaisia mukaan keskusteluihin paremmin. "

12. "- "

13. ".. "

Omat vaikutusmahdollisuudet

18. Esimies pyytää minulta palautetta organisaation toiminnasta

| | Vastanneita | % |
|--------------------------|-------------|--------------|
| Täysin eri mieltä | 5 | 12,5 |
| Jokseenkin eri mieltä | 10 | 25,0 |
| Ei samaa eikä eri mieltä | 15 | 37,5 |
| Jokseenkin samaa mieltä | 8 | 20,0 |
| Täysin samaa mieltä | 2 | 5,0 |
| Yhteensä | 40 | 100,0 |

19. Kehitysideoitani kuunnellaan

| | Vastanneita | % |
|--------------------------|-------------|--------------|
| Täysin eri mieltä | 2 | 5,0 |
| Jokseenkin eri mieltä | 11 | 27,5 |
| Ei samaa eikä eri mieltä | 14 | 35,0 |
| Jokseenkin samaa mieltä | 12 | 30,0 |
| Täysin samaa mieltä | 1 | 2,5 |
| Yhteensä | 40 | 100,0 |

20. Minulle tarjotaan mahdollisuuksia osallistua organisaation kehittämiseen

| | Vastanneita | % |
|--------------------------|-------------|--------------|
| Täysin eri mieltä | 6 | 15,0 |
| Jokseenkin eri mieltä | 12 | 30,0 |
| Ei samaa eikä eri mieltä | 12 | 30,0 |
| Jokseenkin samaa mieltä | 8 | 20,0 |
| Täysin samaa mieltä | 2 | 5,0 |
| Yhteensä | 40 | 100,0 |

Koulutus

21. Olen saanut riittävästi koulutusta myyntityöhön

| | Vastanneita | % |
|--------------------------|-------------|--------------|
| Täysin eri mieltä | 9 | 22,5 |
| Jokseenkin eri mieltä | 16 | 40,0 |
| Ei samaa eikä eri mieltä | 9 | 22,5 |
| Jokseenkin samaa mieltä | 5 | 12,5 |
| Täysin samaa mieltä | 1 | 2,5 |
| Yhteensä | 40 | 100,0 |

22. Olen saanut riittävästi koulutusta myytävistä tuotteista

| | Vastanneita | % |
|--------------------------|-------------|--------------|
| Täysin eri mieltä | 14 | 35,0 |
| Jokseenkin eri mieltä | 14 | 35,0 |
| Ei samaa eikä eri mieltä | 6 | 15,0 |
| Jokseenkin samaa mieltä | 6 | 15,0 |
| Täysin samaa mieltä | 0 | 0,0 |
| Yhteensä | 40 | 100,0 |

23. Saan tarvittaessa lisäkoulutusta sitä pyytäessäni

| | Vastanneita | % |
|--------------------------|-------------|--------------|
| Täysin eri mieltä | 8 | 20,0 |
| Jokseenkin eri mieltä | 17 | 42,5 |
| Ei samaa eikä eri mieltä | 7 | 17,5 |
| Jokseenkin samaa mieltä | 7 | 17,5 |
| Täysin samaa mieltä | 1 | 2,5 |
| Yhteensä | 40 | 100,0 |

Millaista koulutusta haluaisit saada myyntiä varten?

Tuotekoulutusta

1."Tuotekoulutusta "

2."Enemmän aikaa tutustua uusiin tuotteisiin. Siihen ei aina välttämättä riitä puolen tunnin koulutus. Myyntimateriaalit ovat usein epäselviä. "

3."Tuote tuntemus"

4."Tuotekoulutusta. Myyntiä ei voi tehdä ellei itse hallitse tuotteita ja niiden ominaisuuksia. Aina pitäisi olla ajantasalla mitä voi tarjota ja millä hinnalla. Myös järjestelmien käyttö pitää osata, jotta voi tehdä tarvittavat käytännön toimenpiteet. Koska kaikenlaiset puhelut pitää ottaa vastaan, tulee hallita myös lasku- ja vikatilanteet jotta pystyy hoitamaan sen asian mistä asiakas soittaa. Kun asia on hoidettu, sen jälkeen myyntiä on mahdollista saada. "

5."Parempi perehdytys tuotteisiin "

6."Laite/tuotekoulutusta "

7."TV-tuotteet ja paketit "

8."Tarkempi koulutus myytävistä tuotteista ja malleja miten niitä myydään. "

9."Tv puolen tuotteista olen edelleen pihalla vaikka niitä on jo kohta vuosi myyty. "

10." tietoa tuotteista."

11. "DNA TV on aivan mahdoton - ei mene kaaliin. Myös muut tuotteet."

12. "Enemmän tietoa tuotteista mitä myydään ja miten myydään."

13. "AIDA-kaavat yms on hallussa. Tuotteesta riippuen lisää perehdytystä teknisesti vaativiin tuotteisiin. "

Koulutusta siihen miten myydään.

14. "Joskus olisi hyvä porukalla käydä tuotteet läpi, ja keskustella miten niitä voi asiakkaalle perustella. Yleisiä myyntiohjeita olisi hyvä kerrata myös. "

15. "Yksilöllistä juuri omiin toimintatapoihini soveltuvaa koulutusta. "

16. "Käytännön vinkkejä. Kuunnella jotakin, joka on hyvä myymään. "

17. "Joku tuote hyvin esille mitä myydään, siihen hyvät vinkit ja katsoa miten ko tuotteen myynti kehittyi itsellä. Eli pala palalta. "

18. "Työkaluja siihen kuinka tarjotaan ja mitä voi tarjota. "

Muut

19. "Paletti on nykyään niin laaja, ettei sitä pysty hallitsemaan puutteellisella koulutuksella työn lomassa. "

20. "Tällä hetkellä en mitään. "

21. "Kun ei tarvitsisi myydä mitään kuin vain asiakkaan sitä pyytäessä... Täydellisen ammattiopistojen järjestämän kouluksen. "

22. " - "

23.

".."

Tavoitteet

24. Henkilökohtaiset myyntitavoitteet ovat minulle selkeitä

| | Vastanneita | % |
|--------------------------|-------------|--------------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0,0 |
| Jokseenkin eri mieltä | 2 | 5,0 |
| Ei samaa eikä eri mieltä | 4 | 10,0 |
| Jokseenkin samaa mieltä | 21 | 52,5 |
| Täysin samaa mieltä | 13 | 32,5 |
| Yhteensä | 40 | 100,0 |

25. Tiimin myyntitavoitteet ovat minulle selkeitä

| | Vastanneita | % |
|--------------------------|-------------|--------------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0,0 |
| Jokseenkin eri mieltä | 3 | 7,5 |
| Ei samaa eikä eri mieltä | 4 | 10,0 |
| Jokseenkin samaa mieltä | 18 | 45 |
| Täysin samaa mieltä | 15 | 37,5 |
| Yhteensä | 40 | 100,0 |

26. Myyntitavoitteet ovat mielestäni kannustavia

| | Vastanneita | % |
|--------------------------|-------------|--------------|
| Täysin eri mieltä | 10 | 25,0 |
| Jokseenkin eri mieltä | 11 | 27,5 |
| Ei samaa eikä eri mieltä | 10 | 25,0 |
| Jokseenkin samaa mieltä | 8 | 20,0 |
| Täysin samaa mieltä | 1 | 2,5 |
| Yhteensä | 40 | 100,0 |

27. Myyntitavoitteisiin pääseminen on helppoa

| | Vastanneita | % |
|--------------------------|-------------|--------------|
| Täysin eri mieltä | 16 | 40,0 |
| Jokseenkin eri mieltä | 13 | 32,5 |
| Ei samaa eikä eri mieltä | 5 | 12,5 |
| Jokseenkin samaa mieltä | 5 | 12,5 |
| Täysin samaa mieltä | 1 | 2,5 |
| Yhteensä | 40 | 100,0 |

28. Tavoitteet saavat minut työskentelemään kovemmin niihin päästäk-
seni

| | Vastanneita | % |
|--------------------------|-------------|--------------|
| Täysin eri mieltä | 9 | 22,5 |
| Jokseenkin eri mieltä | 16 | 40,0 |
| Ei samaa eikä eri mieltä | 11 | 27,5 |
| Jokseenkin samaa mieltä | 3 | 7,5 |
| Täysin samaa mieltä | 1 | 2,5 |
| Yhteensä | 40 | 100,0 |

Taloudellinen palkitseminen

29. Myynnistä saatu provisio on minulle tärkeää

| | Vastanneita | % |
|--------------------------|-------------|--------------|
| Täysin eri mieltä | 0 | 0,0 |
| Jokseenkin eri mieltä | 1 | 2,5 |
| Ei samaa eikä eri mieltä | 0 | 0,0 |
| Jokseenkin samaa mieltä | 11 | 27,5 |
| Täysin samaa mieltä | 28 | 70,0 |
| Yhteensä | 40 | 100,0 |

30. Myyntiprovisio on mielestäni kannustava

| | Vastanneita | % |
|--------------------------|-------------|--------------|
| Täysin eri mieltä | 4 | 10,0 |
| Jokseenkin eri mieltä | 12 | 30,0 |
| Ei samaa eikä eri mieltä | 4 | 10,0 |
| Jokseenkin samaa mieltä | 6 | 15,0 |
| Täysin samaa mieltä | 14 | 15,0 |
| Yhteensä | 40 | 100,0 |

31. Myyntikilpailut innostavat minua myymään enemmän

| | Vastanneita | % |
|--------------------------|-------------|--------------|
| Täysin eri mieltä | 11 | 27,5 |
| Jokseenkin eri mieltä | 9 | 22,5 |
| Ei samaa eikä eri mieltä | 6 | 15,0 |
| Jokseenkin samaa mieltä | 9 | 22,5 |
| Täysin samaa mieltä | 5 | 12,5 |
| Yhteensä | 40 | 100,0 |

32. Myynnistä maksettava provisio on mielestäni oikeudenmukainen

| | Vastanneita | % |
|--------------------------|-------------|--------------|
| Täysin eri mieltä | 8 | 20,0 |
| Jokseenkin eri mieltä | 13 | 32,5 |
| Ei samaa eikä eri mieltä | 5 | 12,5 |
| Jokseenkin samaa mieltä | 8 | 20,0 |
| Täysin samaa mieltä | 6 | 15,0 |
| Yhteensä | 40 | 100,0 |

Miten kehittäisit myyntipalkkioita?

Myyntiprovisioita tulisi nostaa

1. "Parempia."
2. "Tietenkin paremmat palkkiot"
3. "Provisiota korkeammaksi"
4. "Nostaisin. Ohjeet selkeämmäksi."
5. "Hieman nostaisin kunkin tuotteen palkkiota. Mikäli DNA:lla on jokin tuote jota haluavat korostaa, voisi tällaiselle laittaa hetkeksi palkkion vaikka tuplana, niin se kannustaisi ottamaan ko. tuotteen puhelussa esille useammin."
6. "isompi palkkio"
7. "Isommiksi ;)"
8. "Isommat palkkiot"
9. "Paremmat provisiot"
10. "Euroja enemmän myynneistä."
11. "Suuremmat provikat myynneistä pienipalkkaisessa työssä."
12. "Isompi palkkio laitteiden myynnistä."
13. . "Isommat provisiot. Koska itse olen erittäin huono myymään ei myyntiprovisiota tule kuin muutama kymppi kuussa."
14. "Rahallinen korvaus voisi olla suurempikin."
15. "Mobiilipuolen tuotteiden provisioiden korotus"

16. "Uusista liittymistä parempi provisio."
17. "suurempi myyntiprovisio motivoisi"
18. "Tietenkinhän provisiot saisivat nousta."
19. "asiakkaan sitouttamisesta pitäisi tulla enemmän provikkaa."
20. "Uusista liittymistä/laitteista pitäisi saada enemmän provisiota"
21. "Parantamalla pienempien tuotteiden provisiota, niin niiden myyminen olisi mielenkiintoisempaa."

Myyntiohjeistusta tulisi selkeyttää

22. "Selkeyttäisin myyntipalkkioihin johtavien myyntien merkkauksista ja ymmärtämistä"
23. "Kaikista myydyistä laitteista tulisi saada provisio, myös kortinlukijoista ja digibokseista. Myyntien merkkauksiperusteet pitäisi yksinkertaistaa."
24. " Selkeämmät ohjeet mistä saa myynnin"

Ei kehitettävää

25. "Myyntipalkkiossa ei kehitettävää. Aiemmin palkkiot olleet alhaisemmat."
26. "On jo nyt kohtuullinen, mutta tulisi maksaa toteutuneista myynneistä, ei lainkaan peruuntuneista."
27. " se on melko ok"

Muut

28. "Palkkiot tulee olla sellaisia, että niihin on mahdollista jokaisella päästä. Niitä ei pitäisi laskea siinä vaiheessa kun on kehittynyt ja alkaa saada niistä enemmän itselleen."

29. "Asiakkaalle voisi puhelimitse tehdä sopimuksen ja sopia esim. laitteen tai liittymän noudettavaksi myymälästä. Tästä voisi merkitä itselle myynnin."

30. "Jos myyn tuotteen asiakkaalle, voin merkitä sen itselleni, kun asiakas sanookin lopuksi että käy DNA kaupasta. Puolet minulle ja puolet DNA kaupan myyjälle. Tulkinnanvaraisuus mahdollisimman vähäiseksi, esim. Poistuman esto. Palkkioiden tulisi tulla järjestelmistä (TeleSales) eikä Konstaan syöttämällä."

31. "en osaa sanoa"

32. "En osaa sanoa"

33. "*"

34. "-"

35. "?"

36. ".."

37. ".."

33. Valitse kolme asiaa, jotka parantavat eniten motivaatiotasi myydä

| | Vastanneita % | |
|--|---------------|------|
| Esimieheltä saatu positiivinen palaute | 20 | 50 |
| Henkilökohtaiset tavoitteet | 14 | 35 |
| Myyntiprovisio | 36 | 90 |
| Oman tiimin onnistuminen | 23 | 57.5 |
| Esimieheltä saatu kehityspalaute | 4 | 10 |
| Mahdollisuus kehittyä ammatillisesti | 15 | 37.5 |
| Muu | 8 | 20,0 |

34. Valitse kolme asiaa, jotka heikentävät eniten motivaatiotasi myydä

| | Vastanneita | % |
|--|-------------|------|
| Liian vaativat tavoitteet | 35 | 87,5 |
| Esimieheltä saatu negatiivinen palaute | 9 | 22,5 |
| Esimieheltä saadun palautteen puute | 5 | 12,5 |
| Koulutuksen puute | 29 | 72,5 |
| Liian alhaisen myyntiprovisio | 23 | 57,5 |
| Oma negatiivinen asenne myyntityöhön | 15 | 37,5 |
| Muu | 4 | 10,0 |

Miten oma esimiehesi voi parantaa myyntimotivaatiotasi parhaiten?

Järjestämällä koulutusta

1. "Koulutusta myyntityöhön."
2. "Koulutuksella"
3. "Kannustamalla ja kouluttamalla."
4. "Enemmän tietoa tuotteista."
5. "Ei painostusta ja enemmän oikeaa koulutusta"
6. Antamalla palautetta
7. "Positiivinen palaute - ei pakkomyyntiä"
8. "Antamalla palautetta usein, oli se sitten positiivista tai sitä rakentavaa sorttia. Kehittämällä oman tiimin sisäisiä kisoja."

Luottamalla ja tukemalla

9. "Esimiehen tulee luottaa työskentelyyni. Hyvistä suorituksista tulee antaa kiitosta. Tavoitteet pitää olla realistisia. Kilpailu ei ole hyväksi, koska ihmiset ja taidot ovat erilaisia. Aina ei voi olla näytön ja parantamisen paikka. "
10. "Kunnioittamalla omia ideoitani ja antamalla tilaa niiden kokeiluun."
11. "Tukemalla"
12. "Kannustusta."

Muut

13. "Ottamalla huomioon yksilölliset taidot ja ominaisuudet."

14. "Ei mitenkään tällä hetkellä

15. "Ei mitenkään."

16. "Ei pysty mitenkään parantamaan."

17. "En osaa sanoa."

18. "-"

19. ".."