

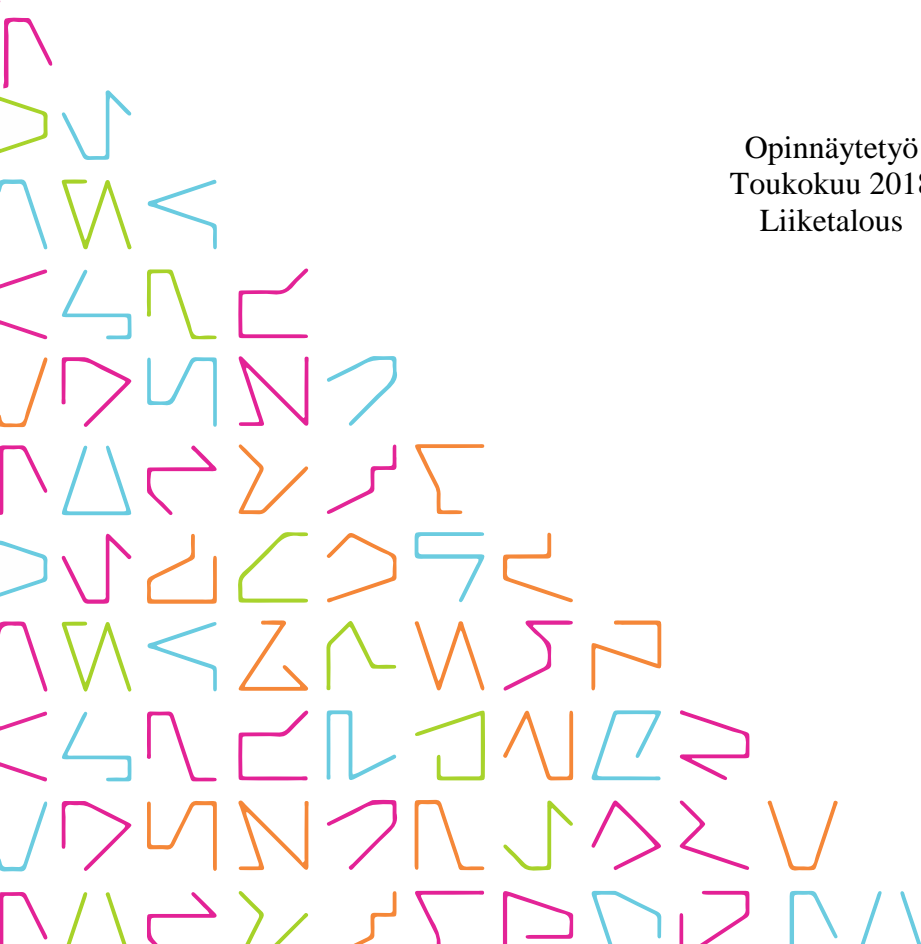


TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

Myyjien sitouttaminen ja motivointi

Timi Ramu

Opinnäytetyö
Toukokuu 2018
Liiketalous



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalous

Ramu Timi
Myyjien sitouttaminen ja motivointi

Opinnäytetyö 30 sivua, joista liitteitä 1 sivu
Toukokuu 2018

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää työnantajan sitouttamis- ja motivointikäytäntöjä myyntialalla. Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää, miten myyntialalla voidaan parantaa työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista. Opinnäytetyössä kerättiin teoretietoa työntekijöiden motivoinnista ja sitouttamisesta, joiden lisäksi myyntialan yrittäjän teemahaastattelulla haettiin konkreettista käytännön näkökulmaa vastaavista asioista. Näiden tietojen pohjalta koottiin yhteenveto, jossa on keinoja työntekijöiden sitouttamisesta ja motiivoinnin kehittämistä.

Opinnäytetyön aihe syntyi tekijän omasta mielenkiinnosta työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota kohtaan. Työ rajattiin koskemaan myyntialaa. Opinnäytetyössä haluttiin saada vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin: Mikä merkitys on sitoutuneella työntekijällä? Miten työnantaja pystyy sitouttamaan työntekijän? Millä keinoin työnantaja voi vaikuttaa työntekijän motivaatioon?

Työssä tuli ilmi, että työntekijöiden sitoutuminen ja motivaatio ovat erityisen tärkeitä myyntialalla, koska myyjän työn jälki on käytännössä ainoa asia, joka asiakkaalle näkyy. Motivointikeinoista tärkeimmiksi osoittautuivat työilmapiiri sekä keskustelukulttuuri, kun taas palkitsemisen ja palkkauksen merkitys jäi pienemmäksi.

Tutkimuksen johtopäätöksenä voitiin todeta, että myyjät sitoutetaan ja heidän motivaatio pidetään korkealla päivittäisillä pienillä teoilla, kuten ylläpitämällä hyvää ja avointa keskustelukulttuuria ja osoittamalla heille arvostusta.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

Ramu Timi:
Sales Personnel's Commitment and Motivation

Bachelor's thesis 30 pages, appendices 1 page
May 2018

The objective of this thesis was to develop the employer's commitment and motivating practices in the field of sales. The purpose was to find out how the employees' motivation and commitment in the sales business can be improved. The thesis was based on the theoretical knowledge of committing and motivating employees. In addition, a theme interview was carried out with an entrepreneur who works in the sales business. The interview was made to get a more practical perspective of the topics in this thesis. In the end, a summary concludes the different ways of developing the employees' motivation and commitment towards the job.

The idea of this thesis arose from the author's interest in the topics of motivating and committing the employee. The subject was limited to deal with the sales business only. The purpose of the thesis was to find answers to the following questions: What is the significance of a committed employee to an organization? How can the employer commit the employee? What are the ways to affect the employee's motivation?

It came out that the commitment and motivation of the employees are particularly important in the sales business because the work of a salesperson is the only thing that the customer sees. The most important ways to motivate an employee seems to be the working atmosphere and the discussion culture, while rewarding and the importance of the salary were less important.

The conclusion was that the sales person's motivation and commitment is held high with small daily acts, especially by maintaining a good and open conversation culture and showing appreciation of and respect for the salesperson's work.

Key words: motivation, commitment, sales

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TYÖNTEKIJÄN SITOUTTAMINEN.....	6
2.1	Mitä on sitoutuminen	6
2.2	Sitouttamisen hyötyjä	8
2.3	Sitoutumisen haittoja	9
2.4	Arvot	9
3	MOTIVAATION MERKITYS	11
3.1	Mitä on motivaatio.....	11
3.2	Maslow´n tarvehierakia	12
3.3	Miten motivaatiota kehitetään?.....	13
3.4	Motivaatioon vaikuttavat tekijät	14
3.4.1	Palkitseminen	14
3.4.2	Perehdytys ja kehittyminen	16
3.4.3	Esimiehet.....	17
3.4.4	Viestintä ja kommunikointi.....	17
3.4.5	Vastuu ja arvostus	19
3.4.6	Työympäristö	19
4	TUTKIMUSHAASTATTELU.....	21
4.1	Tutkimusmenetelmät	21
4.2	Tutkimustulokset	22
4.2.1	Mikä on motivoituneen ja sitoutuneen myyjän merkitys?.....	22
4.2.2	Paljonko esimiehen tulee panostaa työntekijöiden motivointiin?.	22
4.2.3	Millä eri keinoin myyjää voi motivoida?.....	23
4.2.4	Kokemuksia onnistumisista ja epäonnistumista.....	24
5	JOHTOPÄÄTÖKSET & POHDINTA	26
	LÄHTEET.....	29
	LIITTEET	30
	Liite 1. Teemahaastattelun runko	30

1 JOHDANTO

Maailma muuttuu. Ennen vanhaan yksittäinen työntekijä saattoi tehdä hyvinkin pitkän työuran saman työnantajan palveluksessa, ellei jopa koko työuraansa. Nykyään työntekijät vaihtavat työpaikkojaan paljon useammin. Syitä tähän on monia. Työ itsessään on murroksessa. On todella vaikeaa ennustaa 50 vuoden päähän, millaista työtä Suomessa tehdään ja millaisia työntekijät ovat. Työpaikkoja ja työnkuvia poistuu tai muuttuu radikaalisti. Samaan aikaan työntekijät ovat vaativampia ja kunnianhimoisempia ja haluavat uransa aikana erilaisia virikkeitä. Monet kouluttautuvat useampaan kuin yhteen ammattiin ja haluavat kokeilla työuriensa aikana monia erilaisia työpaikkoja ja työnkuvia. Tämä merkitsee yrityksille suurta vaihtuvuutta henkilöstössä, mikä vaikuttaa merkittävästi yrityksen toimintaan. Siksi yrityksille onkin tärkeää huolehtia henkilöstöstään ja saada heidät sitoutumaan omaan toimintaansa.

Opinnäytetyön aihe syntyi tekijän omasta mielenkiinnosta työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota kohtaan. Työ rajattiin koskemaan myyntialaa. Opinnäytetyössä halutaan saada vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin: Mikä merkitys on sitoutuneella työntekijällä? Miten työnantaja pystyy sitouttamaan työntekijän? Millä keinoin työnantaja voi vaikuttaa työntekijän motivaatioon?

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää työnantajan sitouttamis- ja motivointikäytäntöjä myyntialalla. Opinnäytetyön tarkoitus on selvittää, miten myyntialalla voidaan parantaa työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista. Opinnäytetyössä kerätään teorian tietoa aiheesta, ensimmäiseksi työntekijän sitouttamista, jonka jälkeen siirrytään motivaatioon ja erityisesti eri motivaatioon vaikuttaviin tekijöihin. Teoriaosuutta seuraa myyntialan yrittäjän kanssa tehty teemahaastattelu. Työn lopuksi kerättyä tietoa pohditaan ja tehdään johtopäätöksiä, miksi yritysten tulisi sitouttaa ja motivoida työntekijöitä ja millä keinoin tämä onnistuu.

2 TYÖNTEKIJÄN SITOUTTAMINEN

2.1 Mitä on sitoutuminen

Kari Lampikoski (2005) kuvaa sitoutumista kolmella ominaisuudella: vahva usko organisaation tavoitteisiin ja arvoihin ja niiden hyväksyminen, halu ponnistella huomattavasti organisaation hyväksi ja vahva halu pitää jäsenyyttä organisaatiossa. (Lampikoski 2005, 46.)

Sitoutuminen määritellään psykologiseksi kytkökseksi ihmisen ja kohteen välillä. Työelämässä se tarkoittaa, että työntekijä käy mielellään töissä, tuntee vastuuta työstään ja työyhteisöstään ja sen kehittämistä. Parhaimmillaan kyse on työntekijän itsenäisestä sisäisestä innostuksestaan työntekoon. Sitoutunut työntekijä tekee tehtävänsä innokkaasti ja tehokkaasti. Ilman intoa kyse on vain tehtävän hyväksymisestä, ei sitoutumisesta. (Lämsä & Hautala 2005, 92.)

Sitoutumisen vastakohta on vastustaminen. Tällöin työntekijä mielellään välttelee työntekoa erinäisistä syistä. Tämä ilmenee esimerkiksi vetäytymisenä, viivyttelynä tai pahimmillaan sabotaasina. (Lämsä & Hautala 2005, 92.)

Työntekijän sitoutumisen kohde ei ole aina sama, vaan se riippuu tilanteesta ja ihmisestä. Joku sitoutuu puhtaasti työtehtäväänsä, samalla kun toinen sitoutuu työprojektiin ja kolmas ihmisiin. Mitä voimakkaampi arvoperusta ammatissa on ja mitä enemmän se perustuu ammatillisuuteen, sitä todennäköisemmin työntekijä sitoutuu ammattiin itsessään kuin esimerkiksi työorganisaatioon. (Lämsä & Hautala 2005, 92.)

Lampikoski jakaa sitoutumisen eri osa-alueisiin: tunnepohjaiseen sitoutumiseen, aitoon sitoutumiseen, normisitoutumiseen, etuihin perustuvaan sitoutumiseen, työhön sitoutumiseen, karrieerisitoutumiseen, ympäristöön sitoutumiseen, muodolliseen sitoutumiseen, pakolliseen sitoutumiseen, paluusitoutumiseen, sitoutumattomuuteen ja jaksottaiseen sitoutumiseen. (Lampikoski 2005, 48-51.)

Tunnepohjainen sitoutuminen eli organisaatiokansalaisuus tarkoittaa henkilön kiintymystä organisaatioon itsessään. Tähän sisältyy organisaation henkilöstö, arvot ja toimintatavat sekä osallistuminen organisaation toimintoihin myös vapaa-ajalla. Tällöin tärkeitä ovat myös sosiaaliset suhteet organisaation sisällä. (Lampikoski 2005, 48-51.)

Aito sitoutuminen eli arvolojaliteetti tarkoittaa henkilön toimivan organisaation strategian ja politiikan noudattajana arvojen pohjalta. Henkilö haluaa pysyä organisaatiossa ja voi tuntea kutsumusta tai tunnetta elämäntehtävästä. (Lampikoski 2005, 48-51.)

Normisitoutuminen eli normilolaliteetti tarkoittaa henkilön velvollisuudentunnetta organisaatiota kohtaan. Normilolaliteettia näkee yleensä vanhemmilla työntekijöillä, joille organisaatio on tarjonnut uran aikana monia etuja, kuten koulutusta. (Lampikoski 2005, 48-51.)

Etuihin perustuva sitoutumisessa henkilö tuntee saavansa organisaatiossa haluamiaan etuja ja osaa laskelmoida syntyviä menetyksiä organisaatiosta lähettäessä. Tällainen henkilö voi helposti siirtyä organisaatiosta toiseen, mikäli kokee etujensa parantuvan siellä. (Lampikoski 2005, 48-51.)

Työhön sitoutumisessa eli omistautuvassa sitoutumisessa henkilö on organisaation sijaan sitoutunut ennemmin itse työhönsä ja sen tekemiseen. Yleensä tällöin henkilö kokee mielenkiintoa työtehtäviin, saa työniloa ja tyydytyksen saavutuksistaan sekä paneutuu kokonaisvaltaisesti työhönsä. (Lampikoski 2005, 48-51.)

Karrierisitoutuminen henkilö sitoutuu omiin uratavoitteisiin ja uralla etenemiseen. Tällainen henkilö asettaa itse omat tavoitteensa ja on herkkä siirtymään uuteen organisaatioon, mikäli kokee omien tavoitteidensa toteutuvan siellä paremmin. Tällainen henkilö työskentelee monissa eri organisaatioissa uransa aikana. (Lampikoski 2005, 48-51.)

Ympäristöön sitoutunut henkilö sitoutuu tiettyyn projektiin, työpaikkakuntaan, työympäristöön tai työmiljööseen. Muodollinen sitoutuminen tarkoittaa henkilön mukautumista organisaatioon etujen vuoksi, mutta toimimista silti omien tavoitteidensa mukaisesti. (Lampikoski 2005, 48-51.)

Pakollisessa sitoutumisessa henkilöllä ei ole vaihtoehtoja, vaan hän pysyy organisaatiossa pakon sanelemana. Hän täyttää organisaation minimitulosvaatimukset ja noudattaa normeja, mutta ei juurikaan sisäistä arvoja. (Lampikoski 2005, 48-51.)

Paluusitoutuminen tarkoittaa henkilön olevan liikkuva. Tämä voi johtua monista erisyistä, kuten opiskelusta, vanhempainvapaasta, ulkomaan komennuksesta tai sapattivapaasta. Henkilö voi myös vaihtaa työpaikkaa, paikkakuntaa tai toimialaa. Lähtöorganisaatiolle tällaiset henkilöt ovat kuitenkin potentiaalisia palaajia, miksi heihin tulee kohdistaa paluuseen kannustavia toimenpiteitä. (Lampikoski 2005, 48-51.)

Sitoutumaton henkilö ei välitä organisaation normeista ja arvoista ja monesti työsuorituksissaan ylittää aidat sieltä, missä ne ovat matalimpia. Sitoutuminen voi olla myös jaksottaista ja syntyä jopa ennen työsuhteen alkua, kuten työharjoittelussa tai läheisen työskennellessä kyseisessä organisaatiossa. Myös henkilön elämänvaihe vaikuttaa sitoutumiseen, kuten esimerkiksi perhesuhteiden muutokset, tutkinnon suorittaminen tai puolison työtilanteen muutos. Myös organisaatiomuutokset vaikuttavat henkilön sitoutumiseen. (Lampikoski 2005, 48-51.)

Kun työntekijöiden sitoutumisen lähtökohdat voivat olla näin moninaisia ja erilaisia, työnantajan onkin tärkeää selvittää yksilöllisesti jokaisen kanssa, mikä heitä motivoi ja mihin se sitoutuvat, jotta työnantaja osaa huolehtia alaisistaan ja tarjota heille oikeita sitouttavia vaihtoehtoja.

2.2 Sitouttamisen hyötyjä

Kari Lampikoski listaa (2005, 12-13) yrityksen etuja, kun yrityksessä onnistutaan sitouttamaan työntekijät pitkäaikaisiksi työntekijöiksi:

- Säästetään uuden henkilöstön rekrytoinnin, valinnan ja perehdyttämisen kustannuksissa.
- Henkilöstön pysyttäminen on huokeampaa kuin uudella korvaaminen.
- Imagoetu – on helpompaa rekrytoida uusia henkilöitä.
- Avaintiedot, taidot, kokemukset ja patentit säilyvät organisaation palveluksessa, eivätkä valu kilpailijoille.

- Osaajat ovat niitä, jotka pystyvät luomaan tulevaisuuden työpaikkoja.
- Yritys menestyy eri taloudellisten suhdanteiden vallitessa ja voi pitää palveluksessaan osaavaa henkilöstöä suhdanteista riippumatta.
- Kilpailukyky, suorituskyky, tehokkuus ja tuottavuus säilyvät ja parantuvat.
- Asiakkaiden lojaliteetti ja tyytyväisyys pysyvät, myyntitulokset pysyvät korkealla tasolla ja asiakasasioiden hoito sujuu kitkatta.

Yrityksen tärkeimpiä kilpailuetuja on nykyään tietopääoma, johon työntekijöiden lähteminen aiheuttaa vajausta. Tämä vaikuttaa aivan suoraan yrityksen kilpailukykyyn. Eikä välttämättä riitä, että tietopääoma lähtee yrityksestä, vaan se voi siirtyä heti tai myöhemmin kilpailijalle. (Lampikoski 2005, 78.)

2.3 Sitoutumisen haittoja

Ei voi suoraan sanoa, että työvoiman sitouttamisessa olisi myös haittoja, mutta voidaan todeta, että henkilöstön vaihtuvuudessa voi olla myös etuja. Erityisesti muuttuvassa ympäristössä toimiva yritys tarvitsee uutta osaamista ja osaajia. Työvoiman vaihtuessa yrityksen tietopohja laajenee ja syvenee ja yritys saa ulkopuolelta tuoreita näkemyksiä. Pitkään samana säilyvä työyhteisö voi hyvinkin jäädä niin sanotusti jumiin, eli kehittyminen lakkaa, jos ympäristöön ei tule mistään uusia ideoita. (Lampikoski 2005, 69-70.)

Erityisesti työntekijöiden kansainvälinen liikkuvuus voi kehittää yrityksen verkostoja. Ilman henkilöstön vaihtuvuutta työntekijöiden etenemismahdollisuudet pienentyvät, henkilöstö ikääntyy ja yritystä voi olla vaikeaa uudistaa tai tehdä muita radikaaleja muutoksia. (Lampikoski 2005, 69-70.)

2.4 Arvot

”Arvo on se, minkä perusteella jotakin asiaa pidetään merkityksellisenä ja hyvänä.” (Helstilä 2009, 53.)

Kansantajuisesti arvon voisi kiteyttää niin, että niiden noudattaminen vaatii uhrauksia. Jos arvot eivät vaadi uhrauksia, ne ovat vain mielipiteitä. Helstilän mukaan (2009) arvot

ovat sellaisia, jotka nimenomaan muuttavat toimintaa. Yleensä yritysten perusarvot ovatkin melko samanlaisia, miksi ne tuntuvat turhilta, mutta niillä ei olekaan tarkoitus hakea kilpailuetua. Näiden arvojen onkin tarkoitus tuottaa normeja, jotka konkreettisesti vaikuttavat yrityksen toimintaan. (Helstilä 2009, 53.) Ilman arvoja työyhteisön pohja on huteraja ja päälle on hankala rakentaa. Tästä syystä hyvässä työyhteisössä on tärkeää olla selkeä ja yhdessä hyväksytty arvopohja, johon työntekijät voivat sitoutua. Arvot eivät siis voi olla pelkästään johdon kädestä syntynyt lista, vaan koko työyhteisön tulee pystyä vaikuttamaan yhteisön arvoihin. (Hämäläinen 2005, 70.)

Arvojen pitää konkretisoitua päivittäisessä työelämässä. Arvoihin ei voi sitoutua, mikäli ne ovat vain tekstiä huoneentaulussa tai PowerPointissa. Arvokeskustelua pitää käydä jatkuvasti ja kysyä ja kyseenalaistaa toimintaa ja sovittuja arvoja. Arvokeskustelu on siis prosessi, ei projekti. (Hämäläinen 2005, 75-76.)

B2B-myyjälle vain oman yrityksen arvot eivät ole merkityksellisiä, vaan hänen täytyy kyetä tunnistamaan myynnin vastapuolena olevan yrityksen arvomaailmaa, erityisesti mikäli haluaa synnyttää pitkän ja kestävä myyntisuhteen. Tämä korostuu nimenomaan myyntityössä, kun ollaan suoraan tekemisissä eri yritysten ja organisaatioiden kanssa.

3 MOTIVAATION MERKITYS

3.1 Mitä on motivaatio

”Motivaatio on psyykkinen tila, joka ohjaa henkilön vireyttä, aktiivisuutta ja ahkeruutta toimia omien tavoitteidensa saavuttamiseksi.” (Sinokki 2016, 60.) Motivaatio siis ohjaa käyttäytymistä ja motivaation voimakkuus määrittelee, kuinka vahvasti yksilö kykenee ylläpitämään toimintaansa (Sinokki 2016, 60).

Motivaation voi jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Kannusteet voivat siis palkita sisäisesti tai ulkoisesti. Sisäisessä motivaatiossa työntekijän käyttäytymismallit ja motivaation lähde lähtevät hänestä itsestään. Työn kannusteet liittyvät työn sisältöön ja ovat subjektiivisia. Ulkoiset kannusteet tulevat taas työympäristöstä ja ovat objektiivisia. (Ruohotie 1998, 37-38.)

Työntekijä monesti motivoituu ulkoisista tekijöistä, mutta tämän tulisi edetä kohti sisäistä motivaatiota. Ensimmäiset tavoitteet, joihin työntekijä yrittää pyrkiä, tulevat esimerkiksi esimieheltä. Työntekijän toiminnan ohjaus tulee siis ulkoa. Vähitellen työntekijän tulisi itse pyrkiä kohti sisäistä motivaatiota, jolloin hän itse päättää toiminnastaan. (Oksanen 2014, 43-44.)

Niermeyer & Seyffert (2004) tuovat esiin kolme yleistä harhaluuloa motivaatiosta. Ensimmäisen harhaluulon mukaan jotkut ovat luonnostaan motivoituneita ja jotkut eivät. Todellisuudessa jokainen yksilönä on motivoitunut johonkin, mutta kaikille se ei välttämättä ole työ. Kukaan ei siis ole luonteeltaan kykenemätön motivoitumaan. Toinen harhaluulo väittää motivoinnin olevan manipulointia. Todellisuudessa kyse on päinvastaisesta. Motivaatio vaatii rehellistä ja luotettavaa kanssakäyntiä. Kolmannen harhaluulon mukaan raha on aina paras motivaattori. Raha on kyllä tärkeää, mutta hyvään palkkaan työntekijä tottuu hyvin nopeasti, jolloin se ei enää toimi motivaattorina. (Niermeyer & Seyffert 2004, 9-10.)

3.2 Maslow'n tarvehierakia

Maslow tarvehierarkiassaan jakaa ihmisen tarpeet viiteen eri osa-alueeseen. Pyramidin pointtina on se, etteivät tietyn tason tarpeet toimi enää motivaation lähteenä, kun ne on saavutettu, jolloin on noustava hierarkiassa ylemmäs motivoituakseen. (Lämsä & Hautala 2005, 82-83.)



KUVIO 1. Maslow'n tarvehierarkia. (Lämsä & Hautala 2005, 82.)

Ensimmäiseen tasoon kuuluvat fysiologiset tarpeet. Näitä ovat muun muassa nälkä, jano, uni, lämpö ja niin edelleen. Työpaikalla näitä tarpeita tyydyttävät muun muassa työpaikkaruokailu, lepotauot ja työterveydenhuolto. (Lämsä & Hautala 2005, 82.) Tämä taso saavutetaan käytännössä kaikilla suomalaisilla työpaikoilla.

Toiseen tasoon kuuluvat turvallisuuden tarpeet. Tähän kuuluu muun muassa erilaisten vaarojen välttäminen, suojautuminen fyysisiltä ja tunne-elämän uhilta ja haitoilta sekä varmuuden tunne. Näitä tarpeita tyydyttävät muun muassa varma työsuhte, normaalin elämän kattava palkkaus ja työturvallisuus sekä ergonomia. (Lämsä & Hautala 2005, 82.) Tämäkin taso pitkälti täyttyy suomalaisessa työelämässä, jolloin työntekijä ei erikseen motivoitu näiden asioiden ollessa kunnossa.

Kolmanteen tasoon kuuluvat sosiaaliset tarpeet, kuten ystävyys, yhteenkuuluvuuden tunne, hyväksyntä, välittäminen ja tarve toimia ryhmässä. Nämä tarpeet voi täyttää esimerkiksi huolehtimalla hyvästä me-hengestä ja esimies-alainen-suhteesta, sekä toimimalla erilaisissa ryhmissä ja tiimeissä. (Lämsä & Hautala 2005, 82.) Tällä tasolla työntekijät voivat jo olla keskenään erilaisia, jolloin eri yksilöiden sosiaalisiin tarpeisiin pitää vastata eri tavoilla. Yksi kaipaa enemmän sosiaalista kanssakäymistä kuin toinen, joten esimiehen pitää kiinnittää tarkemmin huomioita eri yksilöihin. Joillekin näiden tarpeiden saavuttaminen voi olla iso motivaationlähde työelämässä.

Neljänteen tasoon kuuluvat arvostuksen tarpeet. Näitä ovat muun muassa itsekunnioitus, itsenäisyys, asema, saavutukset, itsenäisyys ja muilta saatu arvostus ja kunnioitus. Näitä tarpeita voi tyydyttää esimerkiksi palautekäytännöillä, palkitsemisella, kehityskeskusteluilla ja tavoitteiden ja niiden saavuttamisen arvioinneilla. (Lämsä & Hautala 2005, 82.) Mikäli työntekijä työssään tyydyttää kolmen ensimmäisen tason tarpeet, haetaan motivaatiota tämän tason tarpeista.

Viimeisenä, eli viidentenä tasona ovat itsensä toteuttamisen tarpeet, kuten henkinen kasvu, itsensä kehittäminen ja tiedon määrän lisääminen. Tunne oman työnsä osaamisesta, työnilo ja urakehitys ovat keinoja saavuttaa tämän tason tarpeita. (Lämsä & Hautala 2005, 82.) Muut tarpeet tyydyttyään työntekijä hakee siis motivaatiota näistä asioista.

Tällä Maslow'n teorialla käsitellään pitkälti työmotivaatiota ja sen sisältöä, vaikka Maslow ei mallia suunnitellutkaan työelämään sovellettavaksi. Tämä malli on kuitenkin vahvistanut näkemystä, kuinka työn on vastattava työntekijöiden tarpeita. (Lämsä & Hautala 2005, 82.)

Maslow'n teorian alemmat asteet tyydyttävät ulkoisia tarpeita. Vastaavasti ylemmät asteet tyydyttävät sisäisiä tarpeita. (Ruohotie 1998, 38.)

3.3 Miten motivaatiota kehitetään?

Monesti henkilöstön motivointi valjastetaan johdon tehtäväksi ja mikäli henkilöstöllä on motivaatio-ongelmia, kohdistetaan syyttävää sormeaa pääsääntöisesti johtoon. Tämä ei

kuitenkaan ole koko totuus, sillä johdolla on vain osavastuu oikean työasenteen ja -motivaation luomisessa. (Niermeyer & Seyffert 2004, 62.)

Työntekijän motivaatiota voi kehittää asettamalla tavoitteet oikealle tasolle. Koko yrityksen tavoitteet voivat tuntua kaukaisilta, jolloin tavoitteet tulee konkretisoida lähemmäs yksilöä. Tavoitteet tuleekin johtaa yrityksen tasolta ensin esimerkiksi tiimin tasolla, josta vielä erikseen yksilön tasolle. (Niermeyer & Seyffert 2004, 69.) Yksittäinen myyjän on siis vaikea motivoitua koko yrityksen tulostavoitteista. Sen sijaan henkilökohtaiset tulostavoitteet motivoivat enemmän.

On tärkeää pystyä tunnistamaan työntekijöiden yksilölliset motivaation lähteet. Jokaisella myyjällä on omat tarpeensa, jotka esimiehen tulee tuntea. Kaikkia ei voi kohdella samalla tavalla. (Robbins & Judge 2008, 105.)

Kehusmaan (2011) mukaan motivaatioon vaikuttavia henkilöstöetuja ovat muun muassa: järjestetty työpaikkaruokailu, puhelinetu, liikuntaedut, liukuva työaika, muu harrastustoiminnan tuki, selvästi lakisääteistä laajempi työterveyshuolto, tietokone ja/tai nettiyhteys kotona, autoetu, henkilökunta-alennukset omista tuotteista tai palveluista, etätyömahdollisuus, työnantajan lomaosakkeet, ylimääräiset eläke-edut, lounasseteli, vapaa-ajan vakuutus, yksilölliset työaikajärjestelyt, asuntoetu, sairaan lapsen hoitopalvelu ja sairauskuluvakuutus. (Kehusmaa 2011, 205.)

3.4 Motivaatioon vaikuttavat tekijät

3.4.1 Palkitseminen

Palkitseminen voidaan jakaa aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen. Monesti yrityksissä keskitytään enemmän aineelliseen palkitsemiseen, joka on konkreettisempaa ja jätetään aineeton palkitseminen vähemmälle huomiolle. (Kehusmaa 2011, 201.)

Aineellista palkitsemista ovat muun muassa peruspalkka, tulospalkkaus, edut, osakepohjainen palkitseminen ja erikoispalkkiot (Kehusmaa 2011, 201).

Erityisesti myyntialalla, erilaiset palkkiokannustimet ja niiden kautta motivointi on hyvinkin perinteistä. Monesti myyjän palkka perustuu jo lähtökohtaisesti jonkinlaiseen provisioon, eli palkka on sidoksissa onnistuneisiin kauppoihin. Joskus palkka voi olla pelkkää provisiota, eli pohjalla ei ole mitään takuupalkkaa. Tämän toimivuus riippuu pitkälti alasta ja henkilöstöstä. Joku voi kokea korkean pohjapalkan turvana, jolloin pystyy paremmin suoriutumaan ja tekemään myyntiä, vaikka provisiio on pieni. Joku taas voi vapaaehtoisesti kieltäytyä pohjapalkasta kokonaan ja haluta mahdollisimman korkean provision. Tämä on todella kannustavaa, mutta helposti myös stressaavaa, jos myynti ei suju.

Palkkauksessa hyvin tärkeää on oikeudenmukaisuus. Palkan tulee olla tasapainossa verrattuna muihin työntekijöihin. Työntekijän kokiessa palkan liian pieneksi, työn tulos todennäköisesti heikkenee joko määrällisesti tai laadullisesti. (Ruohotie & Honka 1999, 66.)

Tutkijat eivät ole täysin yksimielisiä palkan merkityksestä työmotivaatioon, mutta voidaan todeta, että tuntipalkkauksella työsuoritus ja -motivaatio on pienempi kuin tulospalkkauksessa. Tuottavuus nousee jopa 25-45 %, kun siirrytään tuntipalkkauksesta tulospalkkaukseen. (Ruohotie & Honka 1999, 63.)

Tulospalkkauksen on tärkeää olla kytkettynä yrityksessä tärkeinä pidettyihin asioihin ja arvoihin. Tulospalkkaustavoitteet tulee myös sopia yhdessä esimiehen ja työntekijän välillä. Tavoitteita tulee myös seurata ja niistä pitää saada palaute. (Helstilä 2009, 67.)

Kehusmaa (2011, 203.) erittelee aineetonta palkitsemista seuraavasti:

- Kehittymis- ja etenemismahdollisuudet
 - Työssäoppiminen
 - Koulutus
 - Urakehitys
 - Urasuunnittelu
- Palaute työstä
 - Myönteinen palaute
 - Kielteinen palaute
- Vaikutusmahdollisuudet
 - Tiedon saanti

- Osallistumismahdollisuudet tavoiteasetantaan, kehittämiseen ja päätöksen tekoon
- Työsuhteen pysyvyys
- Työajan järjestelyt
- Työn kautta saatu arvostus
 - Työn arvostus
 - Yksilön arvostus
- Työn merkityksellisyyden kokemus
 - Työn merkitys
 - Työn tuotoksen merkitys.

Aineettoman palkitsemisen merkitys on suurempi kuin uskotaan. Tärkeimmiksi näistä on koettu työajan jousto ja positiivinen palaute. (Kehusmaa 2011, 202.)

3.4.2 Pehdytys ja kehittyminen

Työntekijän innostukselle ja motivaatiolle on tärkeää, kuinka hänet otetaan vastaan uuteen työpaikkaan. Tämä ei koske vain esimiestä vaan koko työyhteisöä. On myös tärkeää, että perusasiat ovat kunnossa, kuten että työsopimus on asiallinen. Pehdytysvaiheessa on tärkeää tuoda esille yrityskulttuuria ja yrityksen arvoja, jotta työntekijä voi ylipäättään tietää mihin hänen tulisi sitoutua. (Kupias & Peltola 2009, 64.) Työhön valitun tekijän on tärkeää saada omiin kykyihinsä sopivia haasteita.

Rekrytoitavan työntekijän motivaatiota on hyvä saada selville ennen palkkausta. Hyvin menestyvään yritykseen alkaa helposti hakeutua henkilöitä, jotka ovat lumoissaan vain myönteisessä maineessa olevasta yrityksestä. Toisin sanoen he hakevat mainintaa ansioluettelonsa. (Alahuhta 2015, 149)

Tunne osaamisesta on hyvin tärkeää. Työntekijän kanssa onkin tärkeää käydä mahdollisimman nopeasti läpi tulevat tavoitteet, jotta työntekijä itse osaa suhteuttaa omaa osaamistaan tuleviin vaatimuksiin ja pystyy näin itsekin kertomaan mihin kaipaa pehdytystä ja miten paljon. Työntekijällä itselläänkin on iso vastuu pehdytyksessä, ettei hänelle jää tietoihin aukkoja. Motivaatioon vaikuttaa suuresti, kun tietää saavansa apua. (Kupias & Peltola 2009, 70.)

Alkuperehdytyksen jälkeenkin yksilön tulee itse huolehtia, että hänen osaaminen ja pätevyys ovat ajan tasalla. Yritykselle olisikin tärkeää saada työntekijä motivoitumaan oppimaan ja tekemään tätä myös itsenäisesti. Toki samaan aikaan yrityksen tulee huolehtia osaamisen kehittymisestä esimerkiksi erilaisten koulutusten avulla. (Helstilä 2009, 77-78.)

3.4.3 Esimiehet

Niermeyer ja Seyffert (2004, 65) antavat esimiehelle neljä tehtävää henkilöstön motivointiin:

1. Tue työntekijöitä pätevyyden kehittämisessä.
2. Etsi yhdessä työntekijöiden kanssa tavoitteita, joiden saavuttaminen on houkuttelevaa kummallekin osapuolelle.
3. Anna työntekijöiden kokea, että ponnistelu kannattaa.
4. Varmista parhaat mahdolliset työehdot.

Esimies on tärkeä innostuksen lähde ja ylläpitäjä. Esimies pystyy näyttämään innostustaan työntekijälle aivan pienillä eleillä. Esimerkiksi kahdenkeskisessä keskustelussa työntekijä aistii helposti, kuinka paljon esimies on tilanteessa mukana. Mikäli esimies kuuntelee, nyökkäilee, tekee tarkentavia lisäkysymyksiä ja muuten osoittaa kiinnostusta, on myös työntekijän helpompi olla innostunut. Vastaavasti työntekijän puheen keskeyttäminen ja hänen arvostelu voivat tappaa olemassa olevan innostuneisuuden. (Sinokki 2016, 245.)

3.4.4 Viestintä ja kommunikointi

Sisäinen viestintä tulee erottaa tiedottamisesta. Tiedotettaessa esimies tiedottaa alaiselleen jotakin esimerkiksi sähköpostilla. Tässä ei kuitenkaan varmistuta, että viesti menee perille, saati että se ymmärrettäisiin. Oikeaoppisessa viestinnässä taas esimies varmistuu, että viesti menee perille. Hänen tulee siis huomioida viestintäväline. Lisäksi pitää varmistua, että alainen esimerkiksi kiireeltään ehtii paneutua saatuun viestiin. Lähettäjän pitää

ymmärtää painottaa mahdollisesti tärkeää sanomaa, jotta viestin saaja ymmärtää vakavuuden. (Helstilä 2009, 87-88)

Myyntialalla tarkkaa viestintää tarvitaan eri paikoissa. Jossakin yrityksessä myyjät saattavat itsenäisesti liikkua ympäri Suomea, jolloin suoraa kontaktia esimieheen tai muuhun organisaatioon tulee harvemmin. Tällöin on tärkeää olla sovittuna, kuinka asioista viestitään keskenään.

Esimiehen ja myyjän vuorovaikutusta voi parhaimmillaan kutsua dialogiksi. Tällöin kumpikin on aktiivinen ja tietää oman roolinsa. Hyvässä vuorovaikutuksessa täytyy siis osata puhua ja kuunnella. Esimiehen tulee myös osata käskää, mutta se tulee tehdä oikealla herkkyydellä, jotta myyjä ei koe sitä pomottamiseksi. (Sydänmaanlakka 2004, 124-125.) Motivaation kannalta on tärkeää, että myyjä voi itse vaikuttaa työn kuvaan ja työtilanteeseen. Mikäli myyjän toiveita ei kuunnella, motivaatio laskee. (Valpola 2014)

Jatkuvan palautteen merkitys henkilöstölle on iso. On tärkeää muistaa antaa positiivista palautetta onnistumisista ja samaan aikaan tuoda myös esille epäonnistumiset ja virheet. Esimiehen on tärkeä tiedostaa missä tilanteessa palautteen antaa. Yleensä negatiivinen palaute on hyvä antaa kahden kesken, mutta positiivisen palautteen voi antaa julkisesti tai privaattisti. Joku nauttii julkisesti saadusta hyvästä palautteesta, kun taas joku ottaa senkin mieluummin vastaan yksityisesti. (Sinokki 2016, 249.)

Esimiehelle on tärkeää miettiä missä tilanteessa palautteen anto on tarpeellista. Myös palautteen antamatta jättäminen on tapa reagoida. Negatiivisen palautteen anto on tärkeää, mutta vielä tärkeämpää on tehdä se oikein. Virheistä on siis tarkoitus oppia, eli selvittää niiden syyt ja varmistua keinoista, jottei vastaavaa enää tapahtuisi. (Sinokki 2016, 249.) Monesti työntekijä myös itse hyvin tiedostaa tekemänsä virheen, jolloin siihen erikseen puuttuminen ei ole tarpeellista.

Kehityskeskustelut ovat yksi vuorovaikutuksen keino. Monesti kehityskeskustelut ovat virallisempia, tavoitteellisempia ja suunnitellumpia vuorovaikutuksen tapoja. Henkilöstön ja esimiehen hyvä sisäinen kommunikointi on jatkuvaa, mutta kehityskeskusteluja käydään esimerkiksi kerran vuodessa. Kehityskeskustelujen rooli ja malli vaihtelevat yri-

tyksittäin ja niiden merkitys riippuu pitkälti yksilöitä. Jotkut kokevat tällaisen virallisemman keskustelun erittäin hyödyllisenä ja tarpeellisenä, kun taas jonkun mielestä se on vaivaannuttavaa ja ajanhukkaa.

Yleensä kehityskeskusteluissa käydään läpi edellisen jakson tavoitteita ja niiden toteutusta ja asetetaan tavoitteet tulevalle jaksolle. Tärkeänä teemana pitäisi olla työntekijän motivaation taso ja sen ylläpito tai kehittyminen. (Sinokki 2016, 247.)

Myyntityössä kehityskeskustelujen merkitys monesti kasvaa, sillä myynti on niin tavoitteellista, että tavoitteiden säännöllinen seuranta on hyvin tärkeää. Tästä syystä myyntialalla kehityskeskusteluja olisi hyvä käydä.

3.4.5 Vastuu ja arvostus

Työntekijälle on tärkeää kokea arvostusta ja tuntee olevansa merkittävä organisaatiossa. Motivaatio paranee, jos työntekijä ymmärtää tekemänsä työn vaikutuksen kokonaisuuteen. Esimerkiksi kivien muuraamisen sijaan hän kokee rakentavansa kirkkoa. (Sinokki 2016, 16.)

Työntekijöiden arvostus näkyy luottamuksena. Osoittaakseen arvostusta, esimiehen tulee siis jakaa vastuuta ja valtaa oikeassa suhteessa. Esimiehen pitää kyetä näyttämään jokaiselle työntekijälle, että häntä arvostetaan yksilönä ja hänen yksilölliseen tietotaitoon luotetaan. (Kehusmaa 2011, 119.)

3.4.6 Työympäristö

Jokainen kokee motivoivan työympäristön täysin yksilöllisesti. Motivoivaan työympäristöön vaikuttaa itse työn ja työyhteisön lisäksi jokaisen henkilökohtainen elämäkokemus ja -tilanne sekä oma persoonallisuus. (Sinokki 2016, 235-236.) Täten onkin hyvä huomata, että motivoiva työympäristö yhdelle ei välttämättä ole sitä toiselle.

Motivoivassa työympäristössä toimitaan rehellisesti ja uskottavasti, sekä toiminta itsessään herättää kunnioitusta ja luottamusta. Työntekijän pitää kokea toimintatavat oikeudenmukaisiksi. Hyvässä ja motivoituneessa työympäristössä työntekijät ovat ylpeitä työstään ja yhteisöstään ja he kokevat olevansa arvostettuja. (Sinokki 2016, 236).

Palaverien ja kokouksien ilmapiirillä on myös vaikutusta työntekijöiden innostumiseen ja motivaatioon. Palaverit tuleekin suunnitella etukäteen, jotta niiden hyötyä voidaan maksimoida. Palaverien ilmapiiriä voidaan parantaa esimerkiksi kertomalla ääneen onnistumisista, rajata kestoja tai tuoda rauhoittavia elementtejä esimerkiksi musiikin avulla. (Sinokki 2016, 245.)

Hyvässä työyhteisössä ymmärretään yhteisön yhteiset tavoitteet ja työskennellään niiden saavuttamiseksi. Hyvässä yhteisössä luotetaan toisiin, saadaan apua eikä ketään vähätellä. On myös tärkeää ymmärtää yhteisön jäsenten eri roolit ja hyödynnetään kaikkien osaamista. On tärkeää saada yhteisiä kokemuksia ja käsitellä epäonnistumiset yhdessä, ketään syyllistämättä. (Kehusmaa 2011, 116-117.)

Kehusmaa (2011, 117) korostaa neljää asiaa hyvässä työyhteisössä:

- Yhteisöllisyys ja me-henki
- Jokaisen työpanoksen merkitys ymmärretään
- Elävä verkosto-organisaatio hyödyntää monipuolisesti ihmisten asiantuntemusta
- Oppiminen ja uudistuminen toteutuvat yhteisten kokemusten kautta.

4 TUTKIMUSHAASTATTELU

4.1 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyössä tehtiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimushaastattelu myynnin alan yrittäjän Mika Ramun kanssa. Hänellä on vuosien kokemus sekä myyjänä olemisesta, että useammassa organisaatiossa ja yrityksessä myyjien esimiehenä olemisesta. Haastateltavan myyntityökokemus ei niinkään perustu myyntiin esimerkiksi liiketiloissa, vaan kiertävään myyntiin ovelta ovelle, messuilla ja niin edelleen.

Haastattelu sopii moniin tutkimustarkoituksiin joustavuutensa ansiosta. Kun haastattelija ja haastateltava ovat suorassa kontaktissa, pystyy haastattelija muun muassa saamaan haastateltavan kehonkielestä vinkkejä, jotka auttavat tulkitsemaan vastauksia. Haastattelussa voidaan myös syventää saatuja tietoja. Haastateltavan mielipiteille voidaan pyytää perusteluita ja tarvittaessa esittää muita lisäkysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 34-35.)

Teemahaastattelussa olennaista on, ettei se etene yksityiskohtaisten ja tarkkaan mietittyjen kysymysten johdolla, vaan laajempien teemojen varassa. Tämä vapauttaa haastateltavan ajattelemaan ja puhumaan asioista laajemmin, jolloin haastattelija voi saada tietoa, joka jäisi strukturoidussa haastattelussa saamatta. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 48.)

Opinnäytetyössä haluttiin löytää käytännön kokemusta, näkökulmaa ja esimerkkejä teoriaosuudessa käsiteltyihin teemoihin. Tutkimuskeinoista päädyttiin teemahaastatteluun, koska haastateltavalta haluttiin mahdollisimman laajasti ja vapaasti konkreettisia kokemuksia opinnäytetyössä käsitellyistä asioista. Teemahaastattelun kysymysrunko löytyy liitteestä 1.

Teemahaastattelu toteutettiin haastateltavan luona. Aluksi valittuja teemoja käsiteltiin ajatuksen tasolla, kuten sitoutumisen ja motivaation merkitystä. Tämän jälkeen samoista teemoista pyrittiin saamaan käytännön konkreettisia kokemuksia. Haastattelun aikana haastateltavan ajatukset kirjattiin ylös ja kirjoitettiin puhtaaksi myöhemmin.

4.2 Tutkimustulokset

4.2.1 Mikä on motivoituneen ja sitoutuneen myyjän merkitys?

Haastattelussa kävi ilmi, että sitoutunut ja motivoitunut työntekijä on myyntialalla elinehto. Tämä johtuu siitä, että tällä alalla koko liiketoiminta perustuu myyjän ja asiakkaan väliseen toimintaan. Jollakin muulla alalla yksittäisen työntekijän heikko sitoutuminen ja motivaatiotaso voi olla aiheuttamatta suurempia vahinkoja, mutta myyntialalla kaikki mitä asiakas kokee, on lähtöisin tästä yksittäisestä myyjästä. Mikäli myyjä ei ole sitoutunut ja hänen motivaationsa on huono, se näkyy välittömästi työn jäljessä, mikä vaikuttaa suoraan tulokseen.

Myyjällä tulee lähtökohtaisesti olla omalähtöistä motivaatiota työhönsä. Jos myyjällä on lähtökohtaisesti motivaatiota työhönsä, esimies kykenee kehittämään ja vaikuttamaan tämän motivaatioon ja sitouttamaan yritykseen. Jos taas myyjällä ei ole ollenkaan synnynäistä motivaatiota työhönsä, ei sitä kuitenkaan pysty esimies, tai kukaan muukaan ulkopuolelta synnyttämään tyhjästä.

Haastattelussa tuli ilmi esimerkki toisesta yrityksestä, jolla meni huonosti. Myyjät olivat kuitenkin niin sitoutuneita yrityksen toimintaan, että päättivät keskenään toimia, panostaa ja lisätä työmääräänsä, jotta yritys pysyy pystyssä. Kun myyjän sitoutuminen saadaan tälle tasolle, kaikki on mahdollista. Myyjät olisi siis saatava ymmärtämään yrityksen koko kokonaisuus ja ajattelemaan mikä on yritykselle hyväksi, vain omaan tekemiseen keskittymisen sijaan. Tässä tilanteessa yrityksellä on mahdollisuuksia kehittyä.

4.2.2 Paljonko esimiehen tulee panostaa työntekijöiden motivointiin?

Myyjien motivoinnin tulee olla mielessä päivittäisessä työssä. Myyntityö on niin herkkää, sillä joko kauppa onnistuu tai se ei onnistu, ei niin sanotusti ole välimaastoa. Epäonnistumiset voivat nopeastikin vaikuttaa myyjien motivaatioon, minkä takia esimiehen tulee olla koko ajan tarkkana ja kyettävä reagoimaan mahdollisiin motivaatio-ongelmiin.

Motivaatio syntyy ennen kaikkea onnistumisista työssä, eli onnistuneista kaupoista. Niistä kuitenkin myynnissä on kyse. Mikäli myyjä ei itse työssään onnistu, motivaatio

karkaa väkisin. Mikäli onnistumisia ei tule, tulee esimiehen reagoida ja pohtia yhdessä myyjän kanssa mitä asialle voidaan tehdä. Voidaan palata perusasioihin ja kouluttaa lisää. Voidaan antaa tukea ja kehittää itse tekemistä. Varsinkin alkuvaiheessa myös rahalla voi kyetä motivoimaan. Vaikeina hetkinä on kuitenkin tärkeää kyetä löytämään edes pieniä onnistumisen tunteita. Vasta aloitettuaan ja ensimmäiset kaupat tehtyään myyjä ei ajattele paljonko hän juuri tienasi, vaan saa nautintonsa onnistumisesta.

Myyjän on saatava iloa asiakkaiden kohtaamisesta. Päivät ja myyntitilanteet ovat todella vaihtelevia, miksi tällainen työ vaatiikin omaa luonnettaan. Kaikille työ ei sovi, eikä kaikki täten ole motivoitavissa myyjäksi.

4.2.3 Millä eri keinoin myyjää voi motivoida?

Tärkeimmiksi motivointikeinoiksi haastattelussa osoittautui hyvä keskustelukulttuuri ja hyvä työilmapiiri. Nämä ovat kaksi asiaa, jotka haastateltava otti kärkiteemoiksi siirtyessään uuden organisaation esimieheksi. Jopa palkitseminen ja palkkaus jäävät näiden taa. Haastateltavan kokemuksen perusteella, kun myyjä saavuttaa tietyn ansiotason, joka ei välttämättä ole edes järin suuri, ei palkka ja raha enää juuri motivoi. Tämä konkretisoituu provisiopalkkauksessa. Vaikka myyjät isommalla työpanoksella voisivat nostaa ansiotaan, he eivät sitä kuitenkaan tee.

Tärkeintä esimiehelle on olla tavoitettavissa ja kuunnella myyjä. Jokainen myyjä tulee ottaa tosissaan, eikä kenenkään näkemyksiä tai mielipiteitä saa ohittaa olankohautuksin. Myyntityö on niin hektistä, että pienistäkin asioista pitää pystyä puhumaan ja ne tulee ottaa heti esille. Myyjälle on elintärkeää tietää, että esimiehelle voi tulla puhumaan mistä tahansa asioista.

Erityisesti hyvä keskustelukulttuuri korostuu ongelmatilanteissa. Ongelmista pitää kyetä keskustelemaan organisaation sisällä ja erityisesti esimiehen ja myyjän välillä. Ilman keskustelukulttuuria ongelmat ratkaistaan sanelupolitiikalla, mikä ei ole ikinä hyväksi. Vastaavasti pienetkin positiiviset palautteet motivoivat suuresti.

Mikäli esimies kohtaisi myyjiä vain kerran vuodessa järjestettävässä kehityskeskustelussa, ei todellisuudessa saada juuri mitään asioita käytyä läpi. Jos yrityksessä ei ole kunnan keskustelukulttuuria, tilanne ei muutu mihinkään yhden tunnin ajaksi kerran vuodessa. Vähintään parin viikon välein olisi hyvä ehtiä erikseen istumaan myyjän kanssa alas rauhallisessa ympäristössä. Esimerkiksi 15-30 minuuttia kahvikupin ääressä voi hyvinkin riittää. Tämä ei tietenkään saa korvata päivittäistä kontaktia. Myyjälle on elintärkeää kokea, että hänen työllään on arvoa. Esimiehen pitää siis olla aidosti kiinnostunut ja välittää myyjän tekemisistä.

Konkreettisenä esimerkkinä haastateltavan työuralta on tapaus, jossa yksittäinen työntekijä oli todella heikosti motivoitunut, mikä näkyi ulospäin jatkuvana valittamisena kaikesta. Kerran hän onnistui estämään työpaikallaan tulipalon syttymisen, mistä esimies palkitsi hänet julkisesti pienellä lahjalla. Kyseisen työntekijän käytös muuttui täysin, kun hän sai kokea itsensä arvokkaaksi.

Toki raha ja palkka myös vaikuttavat. Esimerkiksi provisiopalkka selkeästi motivoi myyjiä, mutta kokemuksen mukaan korkeampaa provisiota haluavat ne myyjät, jotka ovat jo itsessään hyviä ja motivoituneita myyjiä ja jotka tietävät näin tienäänsä paremmin. Provisiopalkkaus on yrityksellekin mieluisa, sillä riskit ovat pienemmät.

Haastateltavan alan myynnissä myyjä on yleensä yksin kontaktissa asiakkaiden kanssa. Tällöin hyvä keskustelukulttuuri korostuu, jotta tarvittaessa myyjä voi tukeutua työtovereihin tai esimieheen. Hyvässä keskustelukulttuurissa on myös mahdollinen haittapuoli. Siinä missä asioista pystytään avoimesti keskustelemaan, on myös mahdollista, että negatiiviset purkaukset leviävät ja huonot päivät tarttuvat, mikä vaikuttaa koko yhteisön motivaatioon.

4.2.4 Kokemuksia onnistumisista ja epäonnistumisista

Haastattelussa tuli esille kokemus haastateltavan itse toimiessaan myyjänä. Organisaatiossa oli asetettu myynnille vuositavoite, jonka saavuttaessaan olisi saavuttanut todella ison rahapalkkion. Tavoite oli kuitenkin niin korkea ja saavuttamattomissa, ettei kukaan organisaation myyjistä sitä saavuttanut. Tällöin motivoinniksi tarkoitettu tavoite kääntyi itseään vastaan ja alkoi turhauttamaan myyjiä. Tästä jäi mieleen oppi, että tavoitteiden

täytyy olla realistisia, vaikka olisivatkin kovia ja ne täytyy tehdä kaikille myyjille yksilöllisesti heidän tasoonsa nähden.

Yksi haastattelussa esille tullut motivointikeino on myyntikilpailut myyjien välillä. Tavoitteena on siis saada myyjät kilvoittelemaan keskenään hyvässä hengessä. Nämä ovat kuitenkin osoittautuneet toimimattomiksi, sillä yleensä organisaatiossa samat myyjät kuukaudesta toiseen tekevät parasta tulosta ja voittavat nämä kilpailut. Tällöin pitkällä tähtäimellä heikommin pärjäävät eivät saa kilpailusta motivaatiota, sillä eivät voita kuitenkaan eivätkä toisaalta voittajatkään pidemmän päälle saa kilpailusta lisämotivaatiota, kun ovat tottuneet voittamaan kilpailut.

Toimivaksi osoittautunut menetelmä on ollut yllätysbonukset. Esimerkiksi hyvän myyntiviikon jälkeen voi palkita yksittäistä myyjää tai koko organisaatiota yllättäen. Palkintojen ei tarvitse olla isoja, vaan ennen kaikkea tarkoitus on osoittaa välittämistä, eli että myyjien työllä on merkitystä ja onnistumiset aidosti huomioidaan. Tähän ei tarvitse käyttää mitään konkreettisia mittareita. Myyjät ovat myös konkreettisesti kertoneet motivoituneensa, kun esimies on heidän mukanaan esimerkiksi myyntimessuilla tekemässä samaa työtä. Esimerkin vaikutus on siis suuri. Myyjille on tärkeää kokea, etteivät ole yksin eikä esimiehen ja heidän välillään ole suurta kuilua.

Kokemuksen mukaan myyjien hyvää tunnetta, motivaatiota ja sitoutumista pystyy päivittäin kehittämään pienillä teoilla. Esimerkiksi vaikutus on yllättävän suuri, kun esimies tarjoaa taukokahvin ja -pullan. Kyse on pienistä eleistä jotka liittyvät juuri keskustelukulttuuriin ja hyvän työilmapiirin ylläpitoon. Näin päivittäinen perusmotivaatio pysyy yllä. Toki isossa kuvassa vaaditaan myös isompia toimenpiteitä.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET & POHDINTA

Mikä merkitys on sitoutuneella työntekijällä?

Sekä Lampikosken (2005) että haastattelun pohjalta on helppoa todeta, että myyjien sitouttaminen on erittäin tärkeää. Tämä johtopäätös ei toki ole mitenkään yllättävä. Työnantajille työvoiman vaihtuminen maksaa sekä aikaa että vaivaa. Työntekijä lähtiessään voi viedä mukanaan paljon tietoja ja taitoja, joita on hankala siirtää eteenpäin, varsinkin jos työntekijöiden vaihtuvuus on suurta. Haastattelussa tuli hyvin esille, miten suuri vaikutus sitoutumisella ja motivaatiolla on nimenomaan myyntialalla, sillä asiakkaalle näkyy vain myyjän työn jälki ja sitoutumattoman myyjän työn laatu on heikkoa.

Esimerkiksi jossakin toimistotyössä sitoutumaton työntekijä ilman motivaatiota ei ole välttämättä täysi katastrofi, vaikka ei mitenkään toivottava tilanne olekaan. On kuitenkin selvää, ettei jokainen suomalainen työntekijä ole täysin motivoitunut työhönsä. Myyntialalla tämä on erityisen kriittistä, kun myyjät ovat yrityksen käyntikortteja asiakkaille. Myyjän sitoutumisen ja motivaation taso näkyy suoraan työn jäljessä ja myyjän työn jälki on ainoa mitä asiakas näkee. On siis todellakin elinehto, että myyjät ovat motivoituneita ja sitoutuneita.

Miten työnantaja pystyy sitouttamaan työntekijän?

Sekä Niermeyer & Seyffert (2004) että haastateltava toteavat, ettei työntekijän sitoutuminen ja motivaatio ole puhtaasti esimiehen ja yrityksen toimien tulosta, vaan työntekijän täytyy itse olla edes jossakin määrin valmiiksi motivoitunut työntekoon. Kaikkia ei mitenkään saa motivoitua hyviksi myyjiksi. Siksi onkin tärkeää jo rekrytointivaiheessa kyetä tunnistamaan hakijan motiivit kyseistä työtä varten. Valmiiksi motivoitunutta työntekijää voi motivoida ja kehittää pidemmälle ja pidemmälle, mutta joukosta löytyy myös yksilöitä, joiden täytyy pitkällä tähtäimellä tehdä uraa toisella alalla.

Erityisesti haastattelun perusteella kävi selväksi, että esimiehen täytyy pyrkiä päivittäin sitouttamaan työntekijöitä ja vaikuttamaan heidän työmotivaatioon. Tässä kohtaa tuleekin erotella pitkän tähtäimen toimet ja lyhyen tähtäimen toimet. Esimiehen tulee huolehtia, että työilmapiiri ja keskustelukulttuuri ovat päivittäin riittävällä tasolla, jotta työntekijät

pysyvät sitoutuneina. Päivittäiset teot eivät ole suuria. Kyse on lähinnä läsnä olemisesta ja työntekijöiden huomioimista ja välittämistä, jotta he tuntevat itsensä arvokkaiksi.

Millä keinoin työnantaja voi vaikuttaa työntekijän motivaatioon?

Ennen opinnäytetyön aloittamista, raha ja palkkaus tuntuivat tärkeimmältä motivointikeinolta. Tämä näkemys kuitenkin alkoi haihtumaan teorian tietoa löydettyä ja karisi viimein kokonaan tutkimushaastattelun myötä. Vaikka rahan ja palkkauksen merkitys jäi edelleen suureksi myyntityössä, sen motivaatiovaikutus ei kuitenkaan ole suuri.

Silti yrityksille varmasti on tärkeää löytää oikeanlaiset palkkausjärjestelmät ja kehittää tulospalkkauksia. Kuten haastattelussa tuli ilmi, kokeneet ja menestyvät myyjät haluavat hyvän provisiopalkkausmallin pysyäkseen tyytyväisinä. Yritysten on kuitenkin kyettävä näkemään motivaatio paljon laajempina asiana kuin palkkauksena.

Haastattelussa keskustelukulttuuri ja hyvä työilmapiiri nousivat tärkeimmiksi motivaation lähteiksi. Myös teorian tieto tukee tätä. Tärkeintä on, että esimiehen ja työntekijän välillä on aito dialogi. Kummankin tulee kyetä puhumaan asioista suoraan ja avoimesti, päivittäin. Myyntityö on niin tuloshakuista ja hektistä, että asioista on pystyttävä käymään läpi nopeallakin aikataululla. Tärkeää on tunkea molemminpuolista luottamusta. Myyjälle on elintärkeää tietää, että esimiehelle voi puhua mistä vaan.

Pahinta mitä esimies voisi tehdä työntekijälleen, olisi olla ottamatta tätä tosissaan ja suhtautua vähätellen. Tällöin työntekijä vetäytyy helposti kuoreensa ja kommunikaatio esimiehen kanssa katoaa tyystin.

Positiivisen palautteen merkityksen toivat esille Sinokki (2016) että haastateltava. Haastattelussa kävi ilmi, kuinka pienet päivittäiset positiiviset palautteet vaikuttavat suuresti työmotivaatioon. Koska myyjän työssä on kyse konkreettisista onnistumisista, eli kauppoista, on esimiehen tärkeää tukea onnistumisia ja antaa jatkuvaa hyvää palautetta, kun se on ansaittua.

Haastattelussa esiin tulleet motivaattorit löytyvät Maslow'n tarvehierarkian kolmannelta ja neljänneltä tasolta eli sosiaalisista ja arvostuksen tarpeista. Tämä on luontevaa, sillä

ensimmäiset tasot eivät Suomen olosuhteissa juuri ketään motivoi. Vastaavasti taas viimeisen tason tarpeet kohdistuvat yleensä pitkälle kouluttautuneisiin työntekijöihin.

Opinnäytetyö olisi vaatinut useampia teemahaastatteluja ollakseen luotettavampi. Nyt konkreettinen käytännön tieto ja kokemus jäivät ohueksi vain yhden haastattelun pohjalta. Silti työssä onnistuttiin löytämään tietoja, joita tavoitteenasetannassa vaaditaan. Työn tarkoituksena oli löytää keinoja, joilla myyjien sitoutumista ja motivaatiota voidaan kehittää ja tässä onnistuttiin.

LÄHTEET

- Alahuhta, M. 2015. Kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Helstilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehelle. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press
- Hämäläinen, P. 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö. Avaimia hyvään vuorovaikutukseen. Hämeenlinna: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kamari Oy.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia.
- Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin. Luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Lämsä, A. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Niermeyer, R. & Seyffert, M. 2004. Motivaatio. Suom. Hellsten, S. Helsinki: Oy Rastor Ab. Alkuperäinen teos 2002.
- Oksanen, J. 2014. Motivointi työvälineenä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Robbins, S. & Judge, A. 2008. Essentials of organizational behavior. Pearson Education International.
- Sinokki, M. 2006. Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanomaa Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Valpola, A. 2014. Onnistu kehityskeskustelussa. Alma Talent Oy. Luettu 24.5. [https://verkkokirjahylly.almatalent.fi.elib.tamk.fi/teos/EACBBXXUBGAJ#kohta:ONNISTU\(\(20\)KEHITYSKESKUSTELUSSA\(\(20](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi.elib.tamk.fi/teos/EACBBXXUBGAJ#kohta:ONNISTU((20)KEHITYSKESKUSTELUSSA((20)

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun runko

1. Mikä on motivoituneen ja sitoutuneen myyjän merkitys?
 - Kuinka paljon esimies/johto kykenee vaikuttamaan myyjän motivaatioon?
2. Paljonko uhraatte aikaa/energiaa/vaivaa myyjien motivointiin?
 - Onko tuottanut tulosta?
3. Millä eri keinoin motivoitte myyjiä?
 - palkitseminen (aineeton ja aineellinen)
 - kommunikointi
 - esimiehen rooli / johtaminen
 - työympäristö
4. Mikä on toiminut ja mikä ei?
 - Missä suurimmat haasteet?
5. Muuta kommentoitavaa?