



# Myyntihenkilöstön johtaminen, motivointi ja palkitseminen tavoitteiden saavuttamiseksi

Anette Pimiä

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

# Myyntihenkilöstön johtaminen, motivointi ja palkitseminen tavoitteiden saavuttamiseksi

Anette Pimiä  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2019

Anette Pimiä

**Myyntihenkilöstön johtaminen, motivointi ja palkitseminen tavoitteiden saavuttamiseksi**

Vuosi 2019 Sivumäärä 40

---

Opinnäytetyössä tutkittiin myyntihenkilöstön motivaatiota ja palkitsemista johtamisen seurauksena. Tutkimus on tehty työntekijöiden näkökulmasta ja tarkoituksena oli selvittää motivoinnin ja palkitsemisen keinoja sekä tunnistaa johtamisen vaikutus motivaatioon ja palkitsemiseen.

Tietoperustassa käsiteltiin alan kirjallisuutta ja tutkimuksia opinnäytetyön keskeisimmistä aiheista. Jokaista aihealuetta käsiteltiin teoriapohjalta ja sitä sovellettiin toimeksiantajan toimiin nykyhetkessä ja tulevaisuudessa. Keskeisimpinä käsitteinä opinnäytetyössä esiintyy myyntityöhön peilattuna johtaminen, työntekijöiden motivointi ja palkitseminen. Keskeisimpiä käsitteitä on avattu enemmän ja niitä on käsitelty omista luvuistaan sekä samalla pohdittu, miten ne kytkeytyvät toisiinsa tai minkälaiset vaikutukset niillä on.

Teorioiden pohjalta tutkimus suoritettiin yhdessä toimeksiantajan pääkaupunkiseudun myymälässä. Tutkimus toteutettiin sekä yksilö- että ryhmähaastatteluilla ja tavoitteena oli löytää enemmän aineettomia tai vähemmän rahaa vaativia esimerkkejä, joilla voitaisiin tukea edellä mainittuja teemoja myyntityössä.

Lopussa on analysoitu tutkimuksesta saatuja tuloksia ja tuotu esiin suoria kommentteja haastattelujen tuloksista. Haastattelujen tuloksina saatiin lisäksi loistavia kehitysehdotuksia. Johtopäätöksenä voitiin todeta, että myyjät arvostavat enemmän aineetonta palkitsemista ja motivointia, sekä toivovat avointa työyhteisöä ja arvostuksen osoitusta.

Asiasanat: Johtaminen, motivointi, palkitseminen, myyntityö

Anette Pimiä

Leading, motivating and rewarding the sales staff to achieve goals

Year	2019	Pages	40
------	------	-------	----

---

The thesis examined motivating and rewarding the sales personnel as a result of management. The study was done from the employees' point of view, and it was designed to identify the means of motivating and rewarding, and to recognize the impact of leadership on motivation and rewarding.

The theoretical framework dealt with literature in the field and studies on the main topics of the thesis. Each theme was dealt from the viewpoint of theory and applied to the company's actions in present and in future. The key concepts in the thesis were management, employee motivation and rewarding reflected in sales work.

The study was carried out applying theories in one of the company's stores in the Helsinki Metropolitan Area. The study was conducted with both individual and group interviews and the aim was to find more non-material or less money-consuming examples that could support the above-mentioned themes in sales work.

The results were analyzed at the end, and direct comments were made on the results of the interviews. The results show that sellers appreciate more non-material rewards and motivation, and that they want an open work community and appreciation.

Keywords: Leadership, motivating, rewarding, sales work

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Johtaminen ja esimiestyö .....	7
2.1	Perehdyttäminen, työsuorituksen johtaminen ja arviointi.....	8
2.2	Osaamisen johtaminen ja henkilöstön kehittäminen.....	11
3	Motivointi.....	11
3.1	Tavoitteet motivoinnin välineenä .....	14
3.2	Työhyvinvointi.....	15
3.3	Kehityskeskustelut.....	16
4	Palkitseminen työelämässä.....	17
5	Aineellinen ja aineeton palkitseminen.....	18
6	Aineiston kerääminen sekä haastattelut ja niiden toteutukset.....	21
7	Tutkimustulokset ja niiden analysointi.....	23
7.1	Myyntityön toteuttaminen .....	24
7.2	Motivointi myyntityössä .....	25
7.2.1	Vaihtuvuus .....	27
7.2.2	Työympäristö .....	28
7.2.3	Kehityskeskustelut.....	28
7.3	Palkitseminen .....	29
7.4	Palautteet.....	29
8	Tutkimuksen ja tulosten luotettavuus .....	30
9	Pohdinta ja johtopäätökset .....	31
	Lähteet.....	35
	Kuviot.....	38
	Taulukot.....	38
	Liitteet .....	39

## 1 Johdanto

Opinnäytetyön aihe syntyi oman kokemuksen ja mielenkiinnon pohjalta. Työkokemuksen avulla saatiin laajaa tuntemusta yrityksen toimintatavoista. Yrityksen motivointi- ja palkitsemistavoissa esiintyy paljon asioita, jotka aiheuttavat usein mielipiteitä myyjien kesken.

Toimeksiantajana opinnäytetyössä on kodinelektroniikka-alalla toimiva kansainvälinen yritys, joka on osana Pohjoismaista konsernia. Suomessa yrityksellä on useita myymälöitä ympäri maata, sekä ketju- että franchising myymälöitä. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan tarkemmin yhtä pääkaupunkiseudun myymälää ja sen toimintatapoja. Ketjun toiminta painottuu tällä hetkellä kuluttajapuolen tarjontaan, mutta yritysasiakkaille kohdistetut palvelut ja tuotteet ovat hurjassa kasvussa. Toimeksiantaja tarjoaa asiakkailleen laajan valikoiman tunnettuja merkkituotteita ja toimii kodinelektroniikkaan liittyvien tuotteiden ja palveluiden yhtenä suurimpana jälleenmyyjänä Suomessa. Tällä hetkellä yrityksessä on noin 1000 työntekijää.

Opinnäytetyö toteutettiin erilaisten lähteiden kuten haastattelujen, kyselyiden, artikkeleiden, teorioiden, osallistuvan havainnoinnin ja omakohtaisten kokemusten avulla. Opinnäytetyöprosessi suoritettiin useammassa vaiheessa. Prosessi alkoi suunnitteluvaiheella ja sen jälkeen tietojen ja erilaisten materiaalien hankinnalla. Tämän jälkeen saatuja tietoja tutkittiin teorioiden pohjalta ja näiden avulla tuotettiin myynnin motivoimiseen ja palkitsemiseen hyviä käytänteitä.

Toteutus tehtiin suunnitelman mukaisesti sekä tutkimuksellisesti että kehittämistehtävänä. Tutkimuksellisen työn osa-alueina käytettiin menetelmänä haastattelua. Kehittämistehtävänä hyödynnettiin käyttäjälähtöistä tietoa myyjien kokemuksista. Haastatteluilla selvitettiin myyjien näkökulmia ja mielipiteitä. Työssä tarkasteltiin sitä, miten toimintaa voisi kehittää heidän kokemustensa perusteella, mutta samalla niin, että myös yritys hyötyisi. Toimeksiantajan arvoina on olla vastuullinen, tehokas ja omistautunut. Työssä haluttiin löytää keinoja, jotka tukevat näiden arvojen mukaista toimintaa.

Tavoitteena oli tuoda esiin ja kehittää työnantajan motivointi- ja palkitsemistapoja myyntialalla ja siksi työ suoritettiin teemahaastatteluina työntekijöiden kanssa. Haastattelun avulla selvitettiin työntekijöiden keskuudessa koettuja asioita nykyhetkestä, ja haastatteluista poimittiin kohtia, joihin toivotaan kehittämistä tai muutoksia. Tarkoituksena ei ole poistaa tai lopettaa vanhoja opittuja tapoja, vaan muokata niitä tarpeen tulleen palvelemaan sekä yritystä että työntekijöitä. Muutoksia ei kaivata siis pelkästään yritykseen ja sen toimintatapoihin, vaan tarkoituksena oli myös tuoda myyjille uusia vinkkejä esimerkiksi motivoimaan itse itseään. Tavoitteena oli kehittää toimintatapoja liiketoiminnallisten

tavoitteiden saavuttamiseksi. Työssä esitellyt tavat eivät ole ainoita oikeita vastauksia, eivätkä samat tavat toimi kaikilla henkilöillä. Tarkoituksena oli löytää uusia ennen käyttämättömiä tapoja ja vähintään muistuttaa vanhoista hyväksi todetuista keinoista sitouttaa henkilökuntaa.

## 2 Johtaminen ja esimiestyö

Johtajuus on toimintaa arjen tilanteissa. Se on vuorovaikutusta johtajan ja johdettavien välillä ja siinä on kyse kehitysmahdollisesta yhteistyöstä, ihmissuhdetaidoista ja vuorovaikutuksesta. Johtajuus ei ole vain tavoitteiden saavuttamista, vaan siihen liittyy kehityksen, muutoksen ja oppimisen edistämistä. Johtajuus organisaatioissa ei ole vain esimiesten asia, vaan koskee koko organisaatiota. Marjatta Jaben (2006, 28) sanoin: ”Moni edellyttää, että esimies osaa ja tietää kaiken - myös esimies itse. Se on liikaa vaadittu. Tulokset tehdään yhdessä”. Esimiehillä on kuitenkin suurempi vastuu tarvittavan johtajuuden rakentamisesta. Johtajuus rakentuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja ilmenee suhteissa ihmisten välillä. (Jabe 2006, 28.)

Esimiehen on tärkeää osata hallita kokonaisuuksia. Esimiehen täytyy tietää liiketoiminnalliset tavoitteet, jotka ovat hänen vastuullaan, ja suunnitella toimenpiteet, miten niihin päästään. Sen jälkeen hänen on viestittävä suunnitelmat henkilöstölle ja johtaa heitä sen mukaisesti. Tieto, taito ja tahto ovat esimiesosaamisen perusta. (Hyppänen 2013, 34.) ”Oikeat johtajat epäonnistuvat, oppivat, korjaavat asioita ja yrittävät uudestaan (Rehn 2018, 17).”

Ilkka Haapalaisen (2007, 183) sanoin ”Muista, että halu ei kasva ruuvia kiristämällä”, kertoo loistavasti sen, että esimiestoiminnassa paras lopputulos voidaan saada silloin, kun jokainen ymmärtää, mitä tavoitellaan, miksi ja miten oma tai työryhmän työpanos siihen vaikuttaa. Hyvä esimies osaa rakentaa oikeiden tavoitteiden oheen ja sisään halutavoitteita, joita työntekijät haluavat tehdä täysin omasta tahdostaan eivätkä esimiehensä vaatimuksesta. Jos näitä ei koskaan pääse tekemään, työ on pakkopullaa ja motivaatio sen mukaista. Halutavoitteita ei kuitenkaan voida määrätä, vaan ne tulevat kuuntelemalla ja keskustelemalla alaisten kanssa. (Haapalainen 2007, 183-184.) Suoritusten ja tulosten parantamisessa myös johtamisen kehittäminen on yksi tärkeimmistä asioista. ”Erinomaiset esimiehet pystyvät luomaan organisaatioihinsa ilmapiirin, jossa menestytään ja saadaan aikaan hyviä tuloksia. Huonot esimiehet pilaavat ilmapiirin ja tekevät toiminnallaan erinomaisten tulosten saavuttamisen mahdottomaksi”, kuvailee Samuli Sistonen (2008, 17) kirjassaan Paranna tuloksia ja palkitse. Hän pitää johtamista myös yritysten kilpailuvalttina. (Sistonen 2008, 17.)

Lukuisten tutkimusten mukaan johtamisella on todella suuri merkitys ilmapiiriin ja sitä myötä myös tuloksiin. Samuli Sistonen (2008, 128-137) esitteli kirjassaan erinomaisia ilmapiirin taustatekijöitä ja erilaisia johtamistyyplejä. Harvard Business Schoolin tutkimuksesta tehtyjen

lisätutkimusten avulla keskityttiin löytämään niitä työympäristötekijöitä, jotka auttavat työntekijöitä tekemään työnsä hyvin. Tuloksena saatiin seuraavat keskeisimmät aiheet ilmapiirin vaikutuksesta: selkeys, tavoitteellisuus, joustavuus, vastuullisuus, palkitseminen ja sitoutuminen. Johtamistyyleinä taas kuvattiin johtava: Tee niin kuin sanon!, visionäärinen: Tavoite kirkkaana mielessä!, ihmissuhdekeskeinen: Ihmiset ensin!, osallistava: Kerro ihmeessä, kuuntelen!, tahdittava: Tee näin tai teen itse! sekä valmentava: Autan sinua kehittämään!. Johtamistyylliteorioita on varmasti muitakin, eikä ole olemassa täysin oikeaa tai väärää johtamistyyliä. Edellä mainitut on saatu tutkimusten tuloksena ja niitä tulisi hyödyntää erilaisissa tilanteissa yksinään tai useamman yhdistelmänä. Hyvä esimies tunnistaa tilanteen ja käyttää sen mukaisesti hyödyksi erilaisia tyyliä. Huonommin suoriutuvat esimiehet käyttävät usein yhtä tai kahta heille itselleen mieleisintä tapaa. (Sistonen 2008, 128-137.)

Duunitorin artikkeli, Huono johtaja karkottaa työntekijän - hyvä ilmapiiri sitouttaa (2017), pohjautuu tutkimukseen, jossa kuvaillaan sitä, miten työntekijöille hyvä johtaminen ja ilmapiiri ovat kovaa palkkaakin tärkeämpiä. Työntekijät arvostavat mielekästä työtä, viihtyisää työyhteisöä ja työkavereita sekä hyvää esimiestä. Vastaavasti karkottavia tekijöitä ovat huonon johtamisen ja ilmapiirin lisäksi vääräntasoiset työtehtävät, niin liian haastavat kuin helpotkin. Johtajien tulisi kiinnittää tulosten teon ohessa enemmän huomiota luottamukseen. Ilman luottamusta tuottavuuskaan ei ole maksimissaan. (Duunitori 2017.)

Työsuorituksen vaaditaan työtehtävien osaamista ja useimmiten sitä osaamista ei uudella työntekijällä ole jo valmiina kyseiseen työhön, johon hänet on palkattu. Tämän takia työnantajalla on vastuu siitä, että uusi työntekijä saa tarpeellisen avun ja perehdytyksen. (Mironen 2018.)

## 2.1 Perehdyttäminen, työsuorituksen johtaminen ja arviointi

Työelämässä etenemiseen vaaditaan halu oppia ja kehittyä. Oma osaaminen on suurelta osaltaan jokaisen omalla vastuulla, mutta siihen tarvitaan myös paljon opetusta. Perehdyttämisellä on suuri vaikutus siihen, miten työtä opitaan tekemään ja jatkossa tehdään. Aluksi sisäistettävää on paljon ja sitä tulee kerrata useamman kerran myöhemmin. Se, miten työntekijät alun alkaen koulutetaan, vaikuttaa eniten. Jos tapaa yritetään muuttaa, on muutoksen tai uuden toimintatavan oppiminen hankalampaa. Useamman perehdyttäjän opeilla on sekä hyvät että huonot puolensa. Positiivisena on se, että nähdään useampaa tapaa tehdä eri asioita ja sitä mukaan voidaan oppia itselleen luonnollisin tapa. Huonompana ominaisuutena samalla voi ilmetä se, että jokaisen oma toimintatapa poikkeaa niin suuresti toisistaan, ettei itse tiedä, miten organisaation tapoihin kuuluu toimia. Perehdytyksessä tulisi kuitenkin olla jonkinlainen punainen lanka. Esimiehelle perehdyttämisessä haasteita luo se, että täytyy osata kertoa kaikki olennaiset asiat sellaiselle henkilölle, joka ei välttämättä

tunne yritystä lainkaan. Lähtökohtana kannattavaa on ajatella, ettei työntekijä tiedä asioita ja siksi opettaa hänelle kaikki alusta kuin että olettaisi tämän tuntevan jo organisaatiota. Usein uudella työntekijällä on jonkinlainen mielikuva yrityksestä, mutta yleisimmin se on kuva, jonka hän on luonut itse organisaation asiakkaana. (HHR Business 2019.) Seuraavissa kappaleissa käsitellään hieman tarkemmin, miten perehdyttäminen, johtaminen ja arviointi kytkeytyvät toisiinsa.

Tehokkaalla perehdytyksellä on tarkoituksena antaa uuteen työhön tai työtehtävään tulevalle työntekijälle valmiudet, joilla voidaan menestyksekkäästi suorittaa työnkuvaan kuuluvat tehtävät. Ensimmäisillä kohtaamisilla ja kokemuksilla on aina suurin vaikutus ylipäättänsä elämässä lähes kaikissa tapahtumissa. Siitä syystä perehdyttäminen on niin tärkeää. (Hyppänen 2013, 217-225.) Perehdyttämisellä ja työhönopastuksella ennakoidaan parhaiten samalla turvallisuutta ja työtatapaturmien minimoimista. Tämän takana on myös työturvallisuuslaki, joka velvoittaa työnantajan perehdyttämään työntekijän tehtäväkohtaisesti työtehtäviin, työolosuhteisiin, välineisiin sekä oikeisiin ja turvallisiin työtapoihin. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Perehdytysjakson pituus riippuu siitä, miten vaativista työtehtävistä on kyse. Siihen sisältyy useampia vaiheita ja ne koskevat niin työntekijää, esimiestä kuin organisaatiotakin. Perehdyttäminen voidaan aloittaa jo ennen työn alkua työnantajan puolesta asioiden tarkalla suunnittelulla ja etukäteen valmistautumalla tai antamalla tulevalle työntekijälle esimerkiksi perehdytysmateriaalia, johon suositellaan tutustumaan ennen työn aloitusta. Työn alkaessa, ennen varsinaista työtehtäviin perehdytystä, kannattaa työntekijä tutustuttaa paikkoihin, ihmisiin, tapoihin ja selvittää kaikki työsuhteasiat. Tärkeää on myös heti aluksi tehdä selväksi, millaisia tietoja on sallittu kertoa ulkopuolisille. (Hyppänen 2013, 218-219.)

Perusteellisen perehdyttämisen jälkeen voidaan siirtyä perehdyttämisen seuraamiseen. Työsuorituksen johtamisessa perehdytystoiminta käytännössä jatkuu ja muuttaa osittain muotoaan työsuorituksen jatkuvaksi kehittämiseksi. Juhani Kauhasen (2010) teoksessa kuvaillaan työsuorituksen johtamista siten, että kyse on siitä, miten esimies luo alaisilleen onnistumisen edellytykset työelämässä. Suorituksen johtamisessa tärkeää on, että koko organisaatiossa työskentelevät henkilöt ovat tietoisia siitä, mikä on tehtävän työn tarkoitus, tavoitteet, miten palautejärjestelmät toimivat ja mitä tämän kaiken suorittamiseen tarvitaan. Tavoitteena on jatkuva kehitys ja suoritusten parantaminen. (Kauhanen 2010.)

Henkilöstön henkilökohtaiseen työsuoritukseen vaikuttaa monikin asia ja teoksessa Suorituksen johtaminen ja palkitseminen (Kauhanen 2010, 55) on hyvin tuotu esiin tähän vaikuttavia tekijöitä. Suoritukseen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa henkilökohtaiset tekijät, johtajuus-, tiimi- ja tilannetekijät sekä töiden organisointiin vaikuttavat tekijät. Usein suoritusta mitataan kuitenkin pääosin vain henkilökohtaisten tekijöiden kannalta,

jolloin muut tärkeät tekijät jäävät kokonaan pois tai liian pienelle huomiolle.

Työsuorituksessa tulisi ottaa huomioon moni muukin asia ja huomata se, ettei pelkästään työntekijän henkilökohtainen toiminta ole tässä ainoa vaikuttava asia. Taustatekijöillä on monesti jopa suurempi vaikutus työn lopputulokseen. Taulukossa 1 on tuotu esiin enemmän näiden edellä mainittujen tekijöiden sisällöistä.

<b>Henkilökohtaiset tekijät :</b>	Osaaminen, motivaatio, sitoutuminen
<b>Johtajuustekijät :</b>	Kannustus, ohjaus, tuki esimieheltä ja tiiminvetäjältä
<b>Tiimitekijät :</b>	Tiimin jäsenten osaaminen, kannustus ja tuki
<b>Töiden organisointi :</b>	Töiden muotoilu, prosessit
<b>Tilannetekijät :</b>	Sisäiset ja ulkoiset paineet ja muutokset

Taulukko 1: Työsuorituksen vaikuttavia tekijöitä (Kauhanen 2010, 55).

Jatkuvan kehityksen kannalta on tärkeää myös palautteen antaminen ja rohkaiseminen. Näiden avulla voidaan kannustaa ja rohkaista työntekijää sekä vastaavasti saada työntekijä huomioita puutteista tai työntekijän kehittämistarpeista. (Hyppänen 2013, 223; Airila & Nykänen 2019.)

Työn arvioimisessa on hyvä ottaa huomioon esimiesten ja muiden arviointitahojen lisäksi myös työntekijä itse. Työntekijän arvioidessa itsensä saa hän esille omasta mielestään onnistuneet hetket ja työtehtävät sekä vastaavasti asiat, joissa toivoisi lisäkoulutusta tai apua.

Tuloskeskustelua voidaan kutsua myös esimerkiksi nimillä tavoite-, arviointi-, suunnittelu- ja kehityskeskustelu. Tämän keskustelun avulla otetaan selvää siitä, mitä työntekijä on oppinut ja miten jatkossa tullaan toimimaan. Perehdyttämisen jälkeen käytävässä keskustelussa toimitaan lähes samoin kuin normaalisti kehityskeskustelussa, mutta keskitytään tarkemmin siihen, mitä työntekijä on oppinut alusta alkaen, missä on puutteita ja miten niitä lähdetään kehittämään parempaan suuntaan. Sekä työntekijän että työnantajan antamassa arvioinnissa halutaan päästä yhteiseen tulokseen, miten uuden työn aloittamisen jälkeen perehdytys ja matkan aikana tehdyt työtehtävät ovat jokaisen näkökulmasta onnistuneet.

Arviointimenetelmiä on monia ja niiden käyttäminen riippuu paljon tehtävästä työstä ja siihen liittyvistä asioista. Siksi ei ole myöskään täysin ainoa ja oikea tapaa tehdä arviointia. (Kauhanen 2010, 65-66; Jelli 2018.) Luvussa 3.3. käsitellään lisää kehityskeskusteluja motivaation näkökulmasta.

## 2.2 Osaamisen johtaminen ja henkilöstön kehittäminen

Johtamisen kehittämisessä tarvitaan enemmän kuin yhden henkilön osaamista. Hyväksi johtajaksi ei synnytä, vaan kehitytään joka päivä muiden osaamisen avulla. (Sistonen 2008, 162.) Vahvuuksien johtaminen on sitä, että on aidosti kiinnostunut alaisistaan, haluaa saada heistä parhaimman irti ja kehittää heitä oman osaamisensa mukaisesti. Tämä edellyttää kiinnostusta ja halua oppia tuntemaan jokainen yksilönä. (Tiililä 2016, 57.)

Maarit Tiililän kirja *Innostu onnistumaan-yhdessä!* (2016) alkaa loistavalla tavalla Arman Alizadin sanoilla ”Innostuksen tappaa parhaiten epäusko. Jos uskot, niin mahdollonkin muuttuu vain vaikeaksi”. Tämä kuvastaa sitä, miten tärkeää on uskoa itseensä sekä muihin. Vain uskomalla voit onnistua ja saavuttaa asioita. Arman Alizadin lausahduskin kuvaa sitä, että uskomalla mahdolltomasta saadaan hieman helpompaa, vaikka helppoa se ei varmasti ole saavuttaa. (Tiililä 2016, 2.)

Onnistuneessa innostamisessa tunnetaan johdettavat ja tiedetään, miten jokaista yksilöä johdetaan. Osataan hakea jokaisen hyvät puolet ja huomataan osaamiset päivittäin. Kannustetaan toimimaan ja annetaan mahdollisuuksia oppia uutta, edistyä, kehittyä, mennä eteenpäin ja ennen kaikkea toteuttaa itseään tekemään hyvää työtä. Onnistumisissa yllätetään positiivisilla palautteilla ja kehumisilla suoraan asianomaiselle sekä muiden kanssa ”selän takana”. Kommunikoimalla, keskustelemalla, ymmärryksellä ja luottamuksella voidaan luoda mahdollisuuksia ja tilaa innostua. Innostamalla myös onnistut. (Tiililä 2016, 59, 66.)

Osaamisen johtamisessa ja henkilöstön kehittämisessä ei ole kyse pelkästään alaisista, vaan myös johtajista ja esimiehistä. Alaisten ja muun henkilöstön kehittämisen ohessa on tärkeä myös kehittää itseään. Monesti alaisia kehittämällä ja opettamalla kehittyy itse väistämättä. Johtajatkin ovat vain ihmisiä ja tekevät virheitä, mutta ennen kaikkea heidän on tärkeintä tuntea itse itsensä. Vain itsensä tuntemalla, voi kehittyä enemmän. (Mossboda, Peterson & Rönnholm 2008, 115-118, 126-130.) Henkilöstön kehittäminen on yhdistettävissä motivaatioon ja motivoimiseen. Monet kehittämistavat ovat myös motivointikeinoja ja vastaavasti jotkut motivointikeinot kehittävät. Nämä kaksi termiä ovat vahvasti yhteyksissä toisiinsa.

## 3 Motivointi

Motivaatio on monen tekijän summa. Motivaatio koostuu niin sisäisistä kuin ulkoisistakin tekijöistä ja siksi on hyvä löytää niiden tasapaino. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio eivät riipu toisistaan tai poissulje toista, vaan täydentävät toisiaan. Sisäisessä motivaatiossa ihminen toimii itse toimintaa varten ja hänellä on tarve tuntea valta omissa käsissään sekä tuntea itsensä osaavaksi. Ulkoinen motivaatio näkyy taas toiminnan seurauksen takia. Ulkoisesti motivoitunut toimii työstä tehdyn palkkion ja tunnustuksen pohjalta. (Luoma, Troberg, Kaajas, Nordlund 2004, 21.) Motivaation määrällä on suora vaikutus siihen, miten henkilö

käyttää voimavarojaan saavuttaakseen tavoitteensa. Sisäinen motivaatio vaatii työntekijältä itseltään myös omatoimisuutta, osaamista ja joukkuehenkeä. Näihin tekijöihin yritys voi vaikuttaa, mutta lopullisen tahdonvoiman ja halun päättää työntekijä itse. Esimiehen tulee tukea motivoitumista ja inspiraatiota johtamalla koko henkilöstöä oikeaan päämäärään ja tuomalla esiin keinoja, joilla niihin päästään. Tärkeimpänä keinona motivoimiselle on kommunikointi. Jatkuvan vuoropuhelun, palautteen antamisen ja työn merkityksen korostamisella viestitään esimerkiksi tietoa, innostusta, arvostusta, luottamusta ja yhteenkuuluvuutta. (Kilpinen 2017, 36-39.)

Kaikki olemme erilaisia ja siksi motivointi ei onnistu kaikille samoilla keinoilla. Olemme yksilöitä, joilla jokaisella on eri mielenkiinnonkohteet. Toisia motivoi raha ja työura ja toisia se, että työ ja perhe saadaan sovitettua yhteen. Pekka Leiviskän Duunitorin artikkelissa on koottuna muutamien työnantajien loistavia vinkkejä, kuinka erilaisia ihmisiä voi motivoida. Ihmisiä, joille työkaverit ovat parasta työssä, motivoi yhteiset illanvietot ja tapahtumat. Niille, jotka kokevat yrityksen parantavan maailmaa jollain tapaa, kannattaa muistuttaa tehtävästä työstä ja sen edistymisestä. Leiviskän (2018) mukaan Filosofian Akatemian toimitusjohtaja Karoliina Jarenko neuvoo yrityksiä kysymään työntekijöiltään, mistä he tykkäävät, mikä heille merkitsee ja miten heidän työnsä koetaan vaikuttavan yrityksen toimintaan sekä missä he näkevät itsensä tulevaisuudessa. ”Jos esimies ei halua tuntea ihmisiä, on hän väärä henkilö siihen tehtävään.” Leiviskän artikkelissa tuetaan myös seuraavassa kappaleessa mainittuja Tiina Hutun vinkkejä motivointiin sekä itsensä tärkeäksi tuntemiseen. Johtajan on tunnettava työntekijänsä lisäksi myös itsensä. On ymmärrettävä ja opittava tuntemaan, millainen itse on, jotta voi johtaa muita. (Leiviskä 2018.)

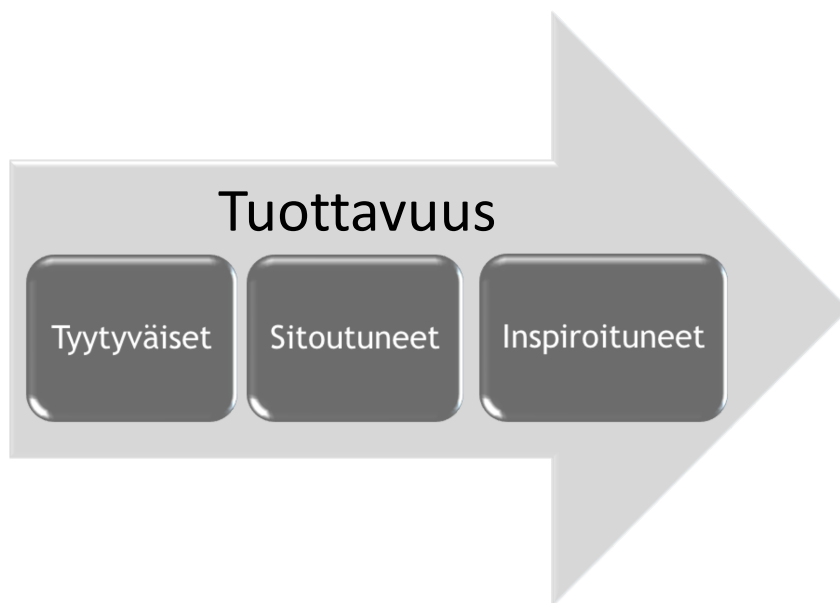
Tiina Hutun (2016) miete kertoo loistavasti sen, miten työntekijät voivat saavuttaa mielekkään työn ja sitoutua siihen: ”On paljon helpompi motivoitua, kun tuntee olevansa ratissa eikä vain pelkääjän paikalla.” Työntekijät haluavat vaikutusmahdollisuuksia ja vastuuta. Vaikka motivaatio tulee jokaiselta työntekijältä henkilökohtaisesti, tulee yrityksien esimiesten ja johtajien ruokkia kipinää. Huttu (2016) jakaa tekstissään ”5 yksinkertaista tapaa motivoida työntekijöitäsi” vinkkejä, jotka auttavat motivoimisessa:

1. Kerro tarina, inspiroi ihmisiä toimintaan kertomalla heille miksi tehdään niin kuin tehdään. Tarinat kertovat enemmän kuin faktat ja numerot.
2. Muista inhimillisyyttä, myös isommissa yrityksissä on muistettava se, miten tärkeää on, että tekemisellä on kasvot. Ihmiset vaikuttavat toisesta ihmisestä, eivät PowerPointeista.
3. Juhli menestystä, palkitse hyvin tehdystä työstä. Usein ulkoinen palkinto inspiroi vain saavuttamaan palkinnon, ei niinkään motivoi työtä jatkossa. Tehokkain tapa on huomioda kehitys ja mahdollistaa tavoitteet. Oma tulos motivoi eniten ja siksi on

tuotava esiin saavutettu tulos. Myös pienille saavutuksille kannattaa antaa ansaitsemansa huomio, eikä odottaa vain isoja tuloksia. Pienempienkin huomioiminen vahvistaa omaa uskoa ja lisää päättäväisyyttä.

4. Luota kehittymiseen, työntekijät kykenevät parhaimpaansa, kun tavoitteet nähdään mahdollisuutena ja niiden saavuttamiseen uskotaan. Liian helpon työn kanssa kyllästyy ja vastaavasti jos haasteet ovat liian vaikeita, turhautuu ja lannistuu. Ne, jotka uskovat itseensä, menestyvät. On luotettava jokaisen työntekijän potentiaaliin ja kannustaa oppimaan.
5. Älä syyttele, vaikka motivaatio on sisimmissään työntekijän omalla vastuulla, ei motivaatiopula ole välttämättä työntekijän tai työnantajan vika. Jos työntekijän persoonallisuus tai omat arvot eivät täsmää työpaikan arvojen kanssa, tai työnantaja ei ymmärrä tehdyn työn arvoa, fiksu työntekijä etsii samaistuttavampaa tarinaa muualta.

Motivaatiolla on suora vaikutus työntekijän tuottavuuteen ja työn lopputulokseen. Kuviossa 1 (Kilpinen 2017, 31) on havainnollistettu tuottavuuteen vaikuttavia osia. Nuolen suuntaisesti liikuttaessa tuottavuus kasvaa ja tuottavimpia henkilöitä organisaatiossa ovat inspiroituneet työntekijät. Osaltaan myös kaikkia näitä tarvitaan siihen, että voi olla motivoitunut ja tuottoisa työssään. Tyytyväiset työntekijät työskentelevät turvallisessa ympäristössä, suorittavat työnsä tehokkaasti annetuilla työvälineillä ja resursseilla sekä saavat työstään arvostusta ja korvauksen. Sitoutuneet ovat osana poikkeuksellista tiimiä, oppivat ja kasvavat sekä tekevät työtä, jolla on vaikutusta ja merkitystä, ja saavat toteuttaa työtehtäviään itsenäisesti. Tuottavimmalla tasolla ovat inspiroituneet, jotka saavat yrityksen missiosta sekä johtajilta inspiraatiota ja tarkoituksen työhönsä. (Kilpinen 2017, 32.)



Kuvio 1: "Inspiroitunut työntekijä on tehokkaampi ja tuottavampi" (Kilpinen 2017, 32).

Ihminen motivoituu sisäisesti ja ulkoisesti. Ulkoista motivaatiota kutsutaan reaktiiviseksi, eli se rakentuu porkkanoiden varaan. Tässä huomio keskittyy saatavaan palkintoon tai rangaistuksen välttämiseen, eikä niinkään itse tehtävään. Sisäinen motivaatio on proaktiivista, jolloin henkilö löytää tekemisestä ilon ja etsii innostavia asioita. Tällainen henkilö panostaa tekemiseen ja antaa itsestään myös yritykselle enemmän. (Kilpinen 2017, 35.) Motivoitunut työntekijä on hyvinvoiva ja tuottelias (Huttu 2016).

### 3.1 Tavoitteet motiivoinnin välineenä

Parasta lopputulosta haluamalla täytyy luoda tavoitteet, joita kohti tähdätä. Tavoitteita laadittaessa on hyvä muistaa, että työntekijöiden perustehtäviin kuuluu jo laajasti mahdollisesti pitkäaikaisempia tavoitteita ja työtehtäviä, jotka tulee myös suorittaa. Nämä tehtävät edellyttävät asioiden hoitamista hyvin sekä omien vastualueiden ja osaamisen kehittämistä. Lyhyen aikavälin tavoitteissa on tarkoituksena kannustaa ja motivoida kehittymistä. Perustehtävän suorittamisessa ja palkitsemisessa tutkitaan tehtävän vaatavuutta, osaamista ja suoriutumista pitkällä aikavälillä. Lyhyen aikavälin tavoitteessa palkitseminen taas perustellaan usein suorituksella ja/tai tuloksella. (Sistonen 2008, 105)

SMART-periaate on hyvin yksinkertainen muistisääntö tavoitteiden laatimisessa. Sen mukaan tavoitteiden tulee olla: yksilöityjä ja riittävän tarkkoja (Specific), mitattavia (Measurable), hyväksyttävissä olevia (Acceptable), realistisia (Realistic) ja aikaan sidottuja (Time Based).

Smart periaatteen lisäksi hyvä tavoite vastaa kysymyksiin mitä, miksi ja miten. Tavoitteet eivät tule annettuna, eikä määrättyinä, vaan ne asetetaan yhteisvoimin esimiehen ja alaisen kanssa. Tavoitteissa sekä muissa elämän muutoksissa kannattaa noudattaa neljää vaihetta: tietoisuus, ymmärrys, hyväksyminen ja sitoutuminen. Nämä asiat vaativat panostusta, mutta kun ne ovat selviä sekä esimiehen että alaisen keskuudessa, voidaan kehittää monenlaista toimintaa yrityksen sisällä. (Sistonen 2008, 105.)

### 3.2 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi ja motivaatio kävelevät käsi kädessä ja liittyvät toisiinsa vahvasti. Näiden seurauksena vaikutukset näkyvät muun muassa tuottavuudessa ja tuloksissa. Työnantajalla on velvollisuus antaa työntekijöilleen lakisääteinen työterveydenhuolto, jonka pyrkimyksenä on ennaltaehkäistä sairauksia ja ylläpitää työkykyä. Työhyvinvointiin vaikuttavat lisäksi monet tekijät, kuten esimerkiksi työtehtävät ja -ympäristö, turvallisuus, esimiestyö, arvostus, palkka ja edut, osaaminen ja motivaatio, työtehtävien taso, terveys, voimavarat ja oma elämäntilanne. Työhyvinvointi koetaan onnistuneeksi työssä, kun työ voidaan luetella terveyttä edistävänä ja työuraa tukevana, mielekkäänä ja turvallisena työtä.

Työhyvinvoinnilla on paljon positiivisia vaikutuksia työelämässä. Tuloksellisuus, henkilöstötyytyväisyys ja asiakaspalvelu paranevat sekä vaihtuvuus, sairauslomat ja tapaturmat vähenevät ja samalla pienentävät eläkekustannuksia. Toimiva työyhteisö rakentuu seuraavien keinojen pohjalta: johtamistavoista, organisoinnista, pelisäännöistä, vuorovaikutuksesta ja jatkuvasta arvioinnista. (Hyppänen 2013, 165-166,192.)

Työhyvinvoinnin vaikutus tehtävään työhön on suuri ja siksi on huolehdittava myös siitä, mitä tapahtuu työn ulkopuolella. Säännöllisin väliajoin kannattaa siirtää ajatukset pois työstä ja lepuuttaa työntekijää. Erilaiset yhteiset liikunta- ja illanviettotapahtumat ovat hyödyllisempiä, kuin moni kuvitteleekaan. Yhteisellä vapaa-ajalla luodaan yhteisöllisyyttä, parannetaan terveyttä ja vähennetään samalla poissaoloja. Näiden kaikkien seurauksena yritys säästää ja tuottaa enemmän. Yhteiset tekemiset voidaan yhdistää myös palkitsemiseen tai työetuihin kulttuuri- ja liikuntaseteleillä. Vaikka tärkeää on puuttua ongelmiin, on yhtä tärkeää, ellei jopa tärkeämpää löytää positiiviset ja iloa tuottavat asiat työyhteisössä. (Edenred 2019.)

Työnantajan lisäksi, on vastuu työhyvinvoinnista myös työntekijällä itsellään. Työnantajan on motivoitava ja tarjottava hyvät puitteet viihtymiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen, mutta oma aktiivisuus on tärkeä. Itsesi lisäksi on panostettava myös työkaverien hyvinvointiin. Anna palautetta ja pidä positiivinen henki yllä. Olemalla aidosti kiinnostunut kollegoistasi myös vapaa-ajan asioissa ja kiittämällä muita tehdystä työstä parannat toistenkin hyvinvointia. Kokonaista työkulttuuria on vaikea muuttaa ja kaikkia ei voi aina miellyttää, mutta pienimmilläänkin teoilla voi olla suuria vaikutuksia. Oman hyvinvoinnin kannalta on

huolehdittava syömisestä. On siis enemmän kuin sallittua pitää ruokataukoja ja samalla viettää vaikka mukava hetki työkaverin kanssa. Ravinnon ja liikunnan lisäksi aivot tarvitsevat unta, joten on huolehdittava siitä, että saa nukkua tarpeen mukaisesti. Ennen nukkumaan menoa on hyvä tasata päivän ajatukset, eikä jäädä pohtimaan niitä. Uupuneena töihin mentäessä työteho laskee. Virkeyttä voi lisätä kesken työpäivänkin esimerkiksi pienellä taukojumpalla tai venyttelytuokiolla. (Turun Sanomat 2017; Mäkelä 2018.)

### 3.3 Kehityskeskustelut

Ilkka Haapalainen kuvailee loistavasti kehityskeskusteluista monelle mieleen jäävän tunteen kirjassaan *Rennosti tiukka esimies* (2007, 128): ”Useimmille jälkimaku keskustelusta oli, että menihän se siinä, eipä mitään erikoista. Kehityskeskustelun pitäisi kuitenkin olla alaiselle ainutlaatuinen ja koko vuodeksi intoa antava kerta kaikkiaan vaikuttava tilaisuus. Missä mennään pieleen?”.

Suorituksen johtamisessa tärkeänä välineenä on esimiehen ja alaisen välillä käytävä kehityskeskustelu. Tätä keskustelua voidaan kutsua monilla eri nimillä, mutta nimeä tärkeämpää on se, että tapaamisen molemmat osapuolet pitävät sitä tärkeänä ja hyödyllisenä. Esimiehelle keskustelut antavat mahdollisuuden viestiä alaisille strategialla, tavoitteita, odotuksia, muutoksia, arvioida mennyttä kautta ja sen suorituksia sekä suunnitella tulevaa. Keskustelun avulla sekä esimiehellä että alaisella on mahdollisuus oppia tuntemaan toisensa ja antaa molemminpuolista palautetta. Alaiselle kehityskeskustelu taas antaa mahdollisuuden edellä mainittujen lisäksi esimerkiksi kertoa omista kehittymistoiveistaan ja tuen tarpeestaan sekä saada henkilökohtaista aikaa esimieheltään. (Hyppänen 2013, 64-65.)

Kehityskeskustelujen tarkoituksena olisi kuunnella työntekijän mielipiteitä, kokemuksia ja erilaisia näkemyksiä. Se on oiva tilaisuus, jossa puhutaan kerrankin kaikkein tärkeimmästä, työntekijästä itsestään. Kehityskeskustelut kuuluisi suorittaa yksilöllisesti eikä samalla kaavalla kaikkien niihin osallistuvien kanssa. (Haapalainen 2007, 128.) Liian sitova ja saneltu kaava voi estää pääsemästä joidenkin osa-alueiden ytimeen (Mossboda ym. 2008, 152).

Luottamusta ja syvempää suhdetta rakennettaessa tarvitaan useimmiten enemmän kuin yksi kehityskeskustelu. Yhdellä kohtaamisella ei saada välttämättä oikeita tunteita, ajatuksia, ideoita ja toiveita esiin. ”Vasta sitten oikeastaan voidaan puhua kehityskeskustelusta: keskustelusta, joka kehittää sekä alaista, esimiestä että koko organisaatiota.” (Mossboda ym. 2008, 153.)

#### 4 Palkitseminen työelämässä

Tärkeä osa yrityksen johtamista on myös palkkaus ja palkitseminen. Jokainen meistä työelämässä mukana olleista ihmisistä, on ollut tekemisissä palkitsemisen kanssa jotenkin, esimerkiksi saanut palkkaa tehdystä työstä. Palkitseminen käsitteenä on laajempi ja sisältää enemmän. Palkitsemisella tarkoitetaan tapoja ja käytäntöjä, joilla pyritään palkitsemaan tavoitteiden saavuttaminen ja onnistuneet työsuoritukset, ohjaamaan henkilöstöä, kannustamaan ja motivoimaan, sitouttamaan nykyisiä työntekijöitä sekä houkuttelemaan tarvittavaa työvoimaa. Liinalaakson, Moision ja Tiihosen (2016, 12-13) mukaan palkitsemisen määritelmä on: ”Työnantajan ja työntekijän välisen kaupankäynnin myötä syntynyt sopimus siitä, kuinka paljon ja millä ehdoilla töitä tehdään”.

Palkitsemiseen liittyy aina tietty tavoite ja pyrkimys ohjata toimintaa aktiiviseen suuntaan. Palkitseminen toimii näin ollen ohjaamisen ja johtamisen välineenä. Useissa tutkimuksissa palkitseminen on todettu tehokkaaksi menetelmäksi, niin myönteisenä kuin kielteisenäkin. Se ei suoranaisesti ole johtamista, vaan toimii johtamisen apuvälineenä ja korostaa käytäntöjä. Useimmin palkitsemisen avulla halutaan viestiä vielä tarkemmin strategiatavoitteiden mukaista toimintaa ja lisäämään motivaatiota ja sitoutuneisuutta toimimaan yhteistyössä. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 36.)

Palkitsemisella on merkittävä vaikutus motivaatioon ja siihen liittyvien tarpeiden täyttämiseen. Palkitsemisen kokonaisuudessa on huomioitava sekä aineelliset (rahalliset), että aineettomat (ei-rahalliset) keinot. Ei-rahallisen palkitsemisen merkitys on erittäin suuri, vaikka sitä ei aina niin ajattele. Kehittymishaluisilla henkilöillä on suuri arvostus esimiehen toimenpiteitä kohtaan. Siksi jo pelkästään kehityskeskustelut lisäävät tyytyväisyyden tunnetta. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 17-20.)

Palkitsemisessa otetaan huomioon myös yrityksen mahdollisuudet. Jos toiveena ovat aina vain palkankorotus ja erilaiset porkkanat, ei tulosta enää synny samalla tavalla. Jokaisella palkitsemiskeinolla täytyy olla positiivinen vaikutus, jotta niitä toteutetaan jatkossakin. Parhaissa yrityksissä ei aina makseta parasta rahallista palkkaa. Näissä yrityksissä on todettu se, että ei-rahalliset palkitsemiskeinot toimivat paremmin ja johtaminen on keskimääräistä parempaa tasoa. Vaihtuvuus on pientä ja työnantajasta saadaan hyvä kuva. (Sistonen 2008, 210.) Monesti johdon toimet voivat jopa enemmän vähentää kuin lisätä työntekijöiden inspiraation ja motivaation lähteitä. Liika keskittyminen ulkoisiin tekijöihin tuhoaa motivaatiota ja vaikuttaa koko työprosessiin. Raha lisää turvallisuutta ja arvostusta, mutta ei tuo yhteenkuuluvuutta eikä tuo työlle lisää sisältöä ja merkitystä. (Kilpinen 2017, 34-35.)

Palkitsemisista löydetään useasti erittäin paljon hyödyntämätöntä tietoa. Oikeanlaisella palkitsemisella tuetaan organisaatiota myös uudistumiseen sekä muutoksiin. Paranna tuloksia ja palkitse-teoksessa Sistonen (2008, 213) on kuvannut hyvin palkitsemisen ja johtamisen

vaikutuksen: ”Hyvä johtaminen on hyvää palkitsemista ja palkitsemisen kokeminen toimivaksi edellyttää hyvää johtamista.”

## 5 Aineellinen ja aineeton palkitseminen

Palkitsemiskeinot voidaan jakaa kahteen pääryhmään: aineellisiin ja aineettomiin.

Useimmiten palkitseminen ymmärretään taloudellisina hyötyinä, mutta todellisuudessa

organisaatioiden johtamisen kannalta parhaimmat ja motivoivimmat keinot ovat usein

aineettomia palkitsemiskeinoja. (Kauhanen 2010, 97.) ”Reilu palkitsemisjärjestelmä: PK-

Yrityksen opas palkkauksesta ja palkitsemisesta” - teoksessa on kuvattuna palkitsemisen

kokonaisuutta havainnollistavalla kukalla. Kuviossa 2 kukan ruokkuosaan on kuvattu

aineettoman palkitsemisen tapoja, varteen ja lehtiin oppimisen ja kehittymisen käytäntöjä,

ja terälehtiin rahallisia ja aineellisia tapoja. (Liinalaakso ym. 2016, 16) Kukkakuvio haluttiin

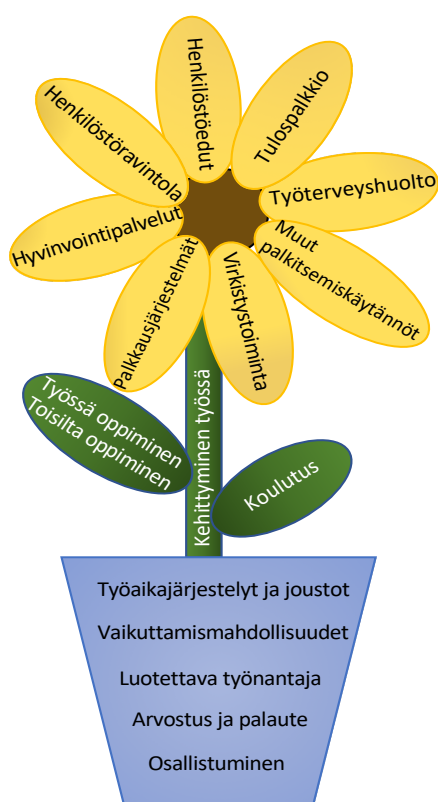
liittää opinnäytetyön tekstiin, sillä se tuo esiin tärkeimmät asiat, joita palkitsemisessä tulee

ottaa huomioon. Kuvio ei ole tarkoitettu vain yhdelle yritykselle tai yhdelle toimialalle, vaan

sitä voidaan hyödyntää missä tahansa yrityksessä. Jos kuvion jokainen kohta toteutuu omassa

työssään onnistuneesti, on palkitsemisen kokonaisuus oman työyhteisön sisällä ymmärretty ja

varmasti ainakin suurinta osaa miellyttävä.



Kuvio 2: Palkitsemiskeinot (Liinalaakso ym. 2016, 16).

Aineellisen ja aineettoman lisäksi palkitsemista voidaan kuvailla sisäisenä ja ulkoisena palkkiona. Sisäiset palkkiot liittyvät työn sisältöön, jotka aiheuttavat tunteita ja ovat itsensä välittämiä. Näitä ovat esimerkiksi monipuolisuus, vaihtelevuus, haasteellisuus ja mielekkyys. Ulkoiset palkkiot vastaavasti ovat johdettavissa työympäristöstä ja tulevat organisaation ja edustajien välittiminä. Sisäisten subjektiivisten asioiden tavoin ulkoiset ovat enemmän objektiivisia ja esiintyvät esineiden ja tapahtumien muodossa. Koska jokaisen motivaatiot ovat erilaisia, on tunnistettava, onko käyttäytyminen sisäisistä vai ulkoisista palkitsemisista johtuva: he tekevät työtä joko itselleen tai palkkioiden saattamana. Ulkoisten palkkioiden kesto on yleensä lyhytaikainen ja sisäisissä niistä voi tulla jopa pysyviä motivaation lähteitä. (Luoma ym. 2004, 22.)

Aineellinen palkitseminen yhdistetään tekijöihin, joista on tai voi ajan myötä olla suoraa taloudellista hyötyä työntekijöille. Muun muassa aineellisia palkitsemiskeinoja ovat verotettavat tulot; palkka, tulos- ja voittopalkkiot, edut sekä erikoispalkkiot. Täydentävät palkitsemistavat maksetaan palkan päälle. Täydentävät palkitsemistavat ovat yleisimmin yrityksen johdon päätettävissä, tukevat menestystä ja suuruus voi vaihdella tai jäädä kokonaan saamatta, jos tavoitteita ei saada täytettyä. (Liinalaakso ym. 2016, 13, 16, 29.)

Aineeton palkitseminen taas on usein ei-rahallinen tai psykologinen palkitseminen, johon voidaan vaikuttaa johtamiskäytäntöjen kautta. Näihin kuuluvat erilaiset koulutus- ja oppimismahdollisuudet, päätöksentekoon osallistuminen ja vaikuttaminen, mahdollisuus kehittyä ja edetä uralla sekä erilaiset arvostukseen, palautteeseen ja työympäristöön vaikuttavat keinot. (Liinalaakso 2016, 13, 36.) Aineeton palkitseminen yhdistetään kiinteästi tunnekokemuksiin ja on selkeimmin yhteydessä sisäiseen motivaatiotilaan (Luoma ym. 2004, 43). Niukkojen taloudellisten tilanteiden aikana aineettoman palkitsemisen merkitys kasvaa. Pelkästään yksinkertaisilla pienillä huomaamisilla ja jokapäiväisillä asioilla kannustetaan, innostetaan ja sitoutetaan työntekijöitä parempiin suorituksiin. Tunteilla pitäisi olla enemmän valtaa ja niiden kuuluisi näkyä työpaikoilla. Neutraaliudella ei saada vuorovaikutusyhteyttä. (Kokkonen 2016.)

Taulukossa 2 on kuvattuna kuviossa 2 esitellyn kukkakuvion lisäksi aineellisia ja aineettomia etuja. Taulukossa on avattuna enemmän konkreettisia esimerkkejä palkitsemistavoista, joita soveltamalla voidaan käyttää myös toimeksiantajan toimintatavoissa. Taulukko on koottu useista eri lähteistä huomioiden mahdollisia etuja toimeksiantajan näkökulmasta. (Liinalaakso ym. 2016; Luoma ym. 2004, 35-43,47; Kauhanen 2010, 97-116; Sistonen 2008, 176; Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005.)

Aineellisia etuja	Aineettomia etuja
Liikuntaedut, -setelit, -tuet	Joustava työajan käyttö (joustavat lomat, ylityöt vapaana)
Laajennettu työterveyshuolto (erikoislääkärit)	Etätyömahdollisuus
Koulutusmahdollisuudet, tuki opiskelulle	Koulutusmahdollisuudet, tuki opiskelulle
Ateriaetu, lounasetu, -seteli	Julkiset kiitokset, tunnustus, palaute
Virkistystapahtumat	Virkistystapahtumat
Fysioterapia	Opiskelu työajalla
Tavarapalkinnot, elokuva- tai teatteriliput	Vuoden / Kuukauden / Vuodenajan henkilö
Kahvit, limut, aamupalat	Henkilökunta nimeää palkinnon saajan
Hammashoito	Henkilökunnan osallistaminen ja vaikutusmahdollisuudet
Palkkio palvelusvuosien mukaan	Työympäristö, välineet, työsuhte
Osakepohjainen palkitseminen	Työn sisältö
Kilpailupalkinnot	Harrastusten tukeminen
Innovaatio- ja keksintöpalkkiot	Työkaverit ja muut sidosryhmät
Bonukset, myynti-, aloite- ja tunnustuspalkkiot	Työn ja muun elämän tasapaino
Henkilökuntaedut / alennukset	Urakehitysmahdollisuudet, oman roolin itsenäisyys
Palkka, palkankorotukset, ylityökorvaukset	Oman työn arvostus, haasteellisuus ja kiinnostavuus

Taulukko 2: Aineellisia ja aineettomia etuja(Liinalaakso ym 2016; Luoma ym. 2004, 35-43, 47; Kauhanen 2010, 97-116; Sistonen 2008, 176; Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005).

Taulukon esimerkit ovat toimeksiantajan avuksi tämän etsiessä omia tuottavia palkitsemiskeinoja. Kaikki mainituista keinoista eivät sovellu välttämättä jokaiselle ja niitä tulisi käyttää yksilöllisemmin, mutta niitä kehittämällä ja muokkaamalla voidaan saada lisää hyviä ideoita. Seuraavissa luvuissa käsitellään ja analysoidaan tehtyä tutkimusta, edellä mainittujen käsitteiden ja teorioiden pohjalta. Tutkimus on toteutettu viitaten opinnäytetyössä käsiteltyihin aiheisiin ja tutkimustuloksia on avattu tulevaisuudessa näiden aiheiden kannalta.

## 6 Aineiston kerääminen sekä haastattelut ja niiden toteutukset

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää, jossa tyypillistä on se, että tutkittaessa ollaan hyvin lähellä tutkittavia ja usein jopa osallistutaan tekemiseen. Laadullisessa tutkimuksessa on lähtökohtana kuvata todellista elämää. Kohde on tarkoin valittu ja sellainen, josta halutaan saada lisää tietoa. Laadullisissa tutkimuksissa ei ole vain yhtä ja ainuttakaan tapaa toteuttaa, jolloin jokainen tutkimus voi olla täysin erilaisin keinoin tuotettu. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 94.) ”Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jossa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti” (Koppa 2015). Tyypillisiä laadullisen tutkimuksen menetelmiä ovat erilaiset haastattelut ja havainnointi. Perinteisesti laadullisen tutkimuksen tavoin tässäkin opinnäytetyössä vastauksia analysoitiin sanallisesti numeraalisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen analysoinnin sijaan.

Ennen kehittämistyön aloittamista, tuli tehdä kunnollinen taustatyö ja tutustua kehittämisen kohteeseen. Tässä helpotti paljon oma työkokemus sekä tuntemus kyseisestä yrityksestä, jolloin toimintatavat sekä ihmiset yrityksen sisällä olivat tuttuja. Työn ohessa pystyttiin havainnoimaan ympäristöä, muiden toimintaa ja mielipiteitä opinnäytetyön aiheen näkökulmasta. Tämän avulla saatiin monenlaisia ideoita ja ajatuksia ilman erillisiä haastattelujakin. Vastaukset on koottu havainnoimalla, haastatteluilla ryhmässä ja yksilöllisesti sekä benchmarkingin tavoin vertailemalla toimintatapaa toiseen. Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla myöhempää litterointia, eli aineiston puhtaaksi kirjoittamista varten. Nauhoitukset kuunneltiin useita kertoja ja litteroinnin pohjalta vastaukset jaoteltiin aihealueisiinsa, jolloin niiden käsittelystä ja analysoinnista tuli helpompaa.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoidun ja avoimen haastatteluiden keinoin. Kysymyksiä oli valmiiksi laadittu, mutta niissä ei ollut tiettyä järjestystä ja keskustelu eteni uusilla johdattelukysymyksillä muiden lisäksi. Näitä haastattelumuotoja voidaan käyttää silloin, kun tutkimuksen tarkoituksena on tutkia jonkin ilmiön merkitystä osallistujille. (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2009, 98.) Tutkimuksen suorittamiseen laadittiin runko, jonka avulla haastateltiin yrityksen työntekijöitä teemahaastattelun muodossa. Teemahaastattelu on välimuoto lomake-

ja avoimesta haastattelusta. Teemahaastattelulle tyypillistä on se, että haastattelun aihepiirit on laadittu, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys saattavat vaihdella. Kysymysrunko toimii enemmänkin haastattelijan muistilistana, jonka avulla käytävä keskustelu voi vaihdella eri haastateltavan kanssa. Haastattelijan ja haastateltavien välillä käydään monipuolinen ja vapaamuotoinen keskustelu, joka on haastattelijan ohjauksessa ja hallinnassa. (Ojasalo ym. 2009, 98.)

Haastattelut toteutettiin sekä viitenä yksilöhaastatteluna että yhtenä ryhmähaastatteluna pienessä ryhmässä, jolloin saimme aikaan hyvää ja rakentavaa keskustelua. Ajankohtana oli 2019 vuoden kevät ja haastattelut suoritettiin tammi-, helmi- ja maaliskuussa. Haastateltaviksi valittiin henkilöitä, joilta arveltiin saatavan parhaiten aineistoa tutkimuksen kohteena olevista asioista. Ryhmähaastattelussa ryhmäkoko pidettiin suhteellisen pienenä viiden henkilön ryhmähaastatteluna, jolloin saatiin jokaisen ääni tarpeeksi hyvin kuuluviin. Etuna oli se, että jokaisella on omat näkökulmansa ja niitä pystytään avaamaan paremmin, sekä pistää jokainen miettimään toivottuja ratkaisuja. Keskustelu herätti monessa myyjässä uusia näkökulmia, joita he eivät muistaneet aiemmin tai olleet edes ajatelleet. Yksilöllisten haastattelujen hyvänä puolena on se, että jotkut uskaltavat kertomaan enemmän mielipiteitään ja kokemuksiaan, kun muita ei ole läsnä. Toisia tällaiset haastattelukokemukset saattavat taas jännittää. Luottamus on tässäkin asiassa tärkein, jolloin tutkimuksen luotettavuuteen ja monipuolisuuteen varmasti vaikutti se, että tutkittavat olivat entuudestaan tuttuja eikä heitä haastatellut ulkopuolinen henkilö. Haastattelut toteutettiin työympäristön lisäksi tapaamispaikoissa, joissa ei ollut haastattelijalle eikä haastateltaville mitään etulyöntiasemaa tai heitä painostavia tekijöitä. Myös haastattelukysymykset olivat tarkoin suunniteltuja ja tavoitteena oli löytää oikeat kysymykset, jotta niillä saataisiin mahdollisimman hyvin haluttua tulosta ilmi.

Kysymyksissä käytettiin välillä apuna myös spesifisiä kysymyksiä eli lueteltiin haastateltavalle vaihtoehtoja, eikä pyydetty heitä vain itse määrittämään vaihtoehtoja. Lyhyitä ja tarkkoja kysymyksiä on helpompi ymmärtää ja näin ollen myös vastata. Haastattelurungossa kysymykset osaltaan toistuvat, mutta eri muodossa. Tämän koettiin todella hyödylliseksi, sillä toiset henkilöt ymmärtävät kysymyksiä eri tavalla sekä asioista nähdään uusia puolia kysymysten ollessa hieman erilaisia. Näin haastatteluista saatiin mahdollisimman laajat vastaukset tietyistä osa-alueista. Haastattelujen aineiston määrä ei korvaa laatua tai vaikuta siihen, vaan niiden määrä ja analysointitapa riippuu täysin tutkimuksen luonteesta ja tavoitteista.

Haasteena teemahaastattelussa oli pitää keskustelu teemojen ja aiheiden mukaisena, niin ettei aiheita käsitelty laajemmin uusista näkökulmista eri aiheiden pohjalta. Vaarana tässä oli se, että aihe olisi laajentunut liikaa, eikä sitä olisi saatu rajattua niin hyvin nykyiseksi aiheeksi. Haastateltavat koostuivat vajaan 10 hengen porukasta, joiden vastauksia on tuotu

tutkimustuloksissa esiin anonyymeillä nimillä. Näin heidän henkilöllisyyksiään ei voida yhdistää esimerkiksi saatuihin vastauksiin. Haastattelujen kesto vaihteli noin 20 minuutista 50 minuuttiin. Pelkkien haastattelujen lisäksi aineistoa saatiin hyvin kerättyä työn ohessa havainnoimalla myyjien toimintaa. Havainnointi on tehokasta ja tapahtuu huomaamattakin. Ihminen aistii koko ajan ympärillä olevaa tunnelmaa sekä osaa lukea jossain määrin vallitsevaa ilmapiiriä ja tunteita myyjien kokemusten pohjalla pelkästään jo eleistä, mutta tarkemmin vielä sanoista.

Tutkimuksen kohteena oli miesvaltainen myyntihenkilöstö, jonka henkilökuntaan kuuluvat haastateltavat olivat iältään noin 20-30 vuotiaita. Suurin osa haastateltavista painottui nuorempaan ikäluokkaan, toiset opiskelijoita ja toiset vain työelämässä. Lisäksi muutamat haastateltavat olivat jo avioituneet ja saaneet perheenisäystä, jolloin elämäntilanne oli jo vakaampi. Haastattelussa haastateltaviksi saatiin vain miehiä, mutta samalla he edustivat koko myymälän enemmistöä ja näin ollen vastauksetkin olivat todenmukaisia.

Toimeksiantajalla on erittäin laaja tuotevalikoima ja siksi myös myyjät on jaoteltu myymälöissä omien osastojensa myyjiksi. Tämä ei tarkoita sitä, etteivät myyjät saisi vaihdella osastoa tai myydä muitakin tuotteita, vaan he ovat vastuussa tiettyjen alueiden toiminnan kokonaisuuksista. Tässä opinnäytetyössä tutkittiin teknologiapuolelle viihde-elektroniikan tuotteisiin erikoistuneita osastoja ja niiden myyjiä.

Myyjien työkokemukset toimeksiantajan yrityksessä vaihtelivat muutamasta kuukaudesta useisiin vuosiin. Jokainen henkilö toimii yrityksessä myyjänä eri osastolla, joten vertailtavina ja haastateltavina he olivat kaikki samanarvoisia samassa työasemassa. Haastateltavien joukkoon mahtui erilaisia myyjiä, motivoituneita tuloksentekijöitä sekä loistavia asiakaspalvelijoita eritasoisilla myyntitaidoilla. Myyjät on nimetty vastausten läpikäynneissä vastaajina M1, M2, M3 ja niin edelleen.

## 7 Tutkimustulokset ja niiden analysointi

Tutkimustuloksia on avattu enemmän jokaisessa aihealueessa. Monet vastauksista liittyvät suoranaisesti tai jollain keinoin toisiinsa ja vastaavat samalla useamman kategorian ominaisuuksiin. Haastatteluista saatiin paljon loistavia ja monipuolisia vastauksia ja seuraavissa luvuissa on koottuna mielenkiintoisimmat ja vaikuttavimmat asiat. Haastateltavien erilainen elämäntilanne ei suoranaisesti vaikuttanut haastattelun tuloksiin, mutta osittain pieniä mielipide-eroja saattoi näkyä.

Johtajuutta ei käsitelty erillisillä kysymyksillä, sillä siitä keskusteltiin avoimesti haastatteluaihein ympärillä ja tuloksia on tuotu esille muiden aiheiden avulla seuraavissa luvuissa sekä myyjien kommentteissa. Aihetta ei suoranaisesti kysymyksissä kysytty siksi, että opinnäytetyötä tutkittiin henkilöstön näkökulmasta. Johtajuutta ja johtamista käsiteltiin

kuitenkin myynnin näkökulman kautta, miten myyjät kokevat johtamisen yrityksessä ja millaiset vaikutukset sillä on muun muassa motivointiin ja palkitsemiseen.

### 7.1 Myyntityön toteuttaminen

Tutkimuksen yhtenä teemana toimi perehdytyksen oheen ja myyntiin liittyviä tekijöitä. Haastattelun ensimmäisinä aiheina käytiin läpi hyvää myyntityötä sekä myyjien asennoitumista työhönsä. Kysyttäessä hyvän myyntityön toteutumiseen vaadittavista tekijöistä, vastauksissa näkyi useasti motivointi sekä oma mieli ja asenne. Myyjille tärkeää oli se, että motivaatiota pidetään yllä, jolloin oma asenne myös paranee ja vaikuttaa näin ollen koko ilmapiiriin ja ympäristöön. Toiset haastateltavat pohtivat vastauksia myynnillisten tavoitteiden ja koulutusmahdollisuuksien kautta ja toiset taas aineettomien muiden ulkoisten tekijöiden kautta. Koulutukset toisivat myyntityöhön varmuutta ja osaamisen kautta voitaisiin luoda arvoa asiakkaalle esimerkiksi loistavan vuorovaikutuksen ja syvän tuoteosaamisen kautta. Myyjät kommentoivat näitä aiheita muun muassa seuraavasti.

*”Mielestäni hyvään myyntityöhön on mukava saada konkreettista esimerkkiä omalta esimieheltä. On helpompi oppia esimerkin kautta ja nähdä esimiehen näyttävän mallia, eikä vain kuulla sanallisesti taukokuoneessa, mitä tulisi tehdä enemmän tai toisin.” (M4 2019.)*

*”Uudelle työntekijälle on kerrottava kaikki oleellinen asia ja innostaa. Motivoimisen kannalta on hyvä kertoa selkeät tavoitteet ja toimintatavat sekä muistuttaa siitä, mitä kyseisellä työllä voi ansaita.” (M1 2019.)*

*”Aluksi on annettava aikaa oppia ja ennen kuin vaaditaan samaa, mitä vanhoilta myyjiltä, tulisi oppimista tukea, kasvattaa itsevarmuutta sekä toimia inhimillisesti ja yksilöllisesti (M5 2019).”*

Loistavana esimerkkinä myyjät antoivat myös kehitysehdotuksena ja toiveena suoria toimia, joilla myyntityötä voitaisiin kehittää lisää:

*”Hyvän myyntityön kehittämiseen voisi tehdä pientä lisäyhteistyötä laitteiden valmistajien tai yrityksen kouluttajien kanssa. Tuotteiden tunteminen on asiakkaille tärkeää ja siksi myyjä voisi opastaa lisää uusien tuotteiden ja ominaisuuksien kanssa. Olisi loistavaa, jos joitain tuotteita pääsisi kokeilemaan ja näin ollen jakamaan käyttökokemuksia asiakkaille ja hyödyntämään samalla myyntitavoissa ja -puheissa. Kun tuote tunnetaan, on myyntiä helpompi ohjata tuottaviin tuotteisiin.” (M2 2019.)*

*”Lisätoimena olisi hyvä esimerkiksi välillä saada varaston kautta myös tietoa ja vinkkejä. He voisivat kertoa tuotteista minkä takia niitä palautetaan tai miksi ne hajoavat. Tämä lisäisi varmasti myös palvelu- sekä vakuutusmyyntejä.” (M2 2019.)*

Omaan mieleen ja asenteeseen on monia vaikuttavia tekijöitä. Muutamasta myyjästä esiin nousi se, ettei asenne työtä kohtaan ole tällä hetkellä täysin sama, kuin työtä aloittaessa. Tähän vaikuttavia tekijöitä oli muun muassa stressi, oma vapaa-aika ja oma esimies / johto. Suurin osa myyjistä asennoitui työhönsä kuitenkin hyvin ja he tavoittelivat asennoitumista aina positiivisuuden kautta, vaikka välillä olisi vaikeaa. Asenne lähtee aina omasta tahdosta, mutta sitä voidaan lisätä ja se voi kärsiä tiettyjen asioiden johdosta. Nämä vaihtelevat jokaisella henkilökohtaisesti ja myös siksi jokainen on kohdattava yksilönä. Asenteeseen vaikuttavia tekijöitä olivat lisäksi seuraavissa kommentteissa esiin tuodut asiat.

*”Vietetty vapaa-aika ja ympärillä olevat ihmiset vaikuttavat todella paljon. Asiakkaiden, kollegoiden ja esimiehen lisäksi omat ystävät ja vapaa-aikana tehdyt asiat useasti piristävät. Näiden lisäksi on huolehdittava hyvinvoinnistaan niin, että nukkuu, syö ja liikkuu hyvin.”* (M1 2019.)

*”Kun on itse hyvällä fiiliksellä, voi sillä lisätä muiden hyvää oloa. Myös negatiivisten asioiden tai palautuksien jälkeen, on yritettävä etsiä niistä positiivisia asioita.”* (M7 2019.)

*”Perehdytyksen kannalta asenteeseen vaikuttavat aloittavalle työntekijälle esimerkiksi tarkka perehdytysuunnitelma. On mukava tietää etukäteen, mitä tulee tapahtumaan ja kuka ohjaa, jolloin asennoituu valmiiksi ja avoimemmin uuteen tilanteeseen eikä tarvitse jännittää. Kun kaikki on suunniteltu organisaation puolesta, on oppi omaksuttavampaa rytmitettyllä suunnitelmalla.”* (M6 2019.)

*”Tällä hetkellä valitettavasti asennoidun työhöni huonosti, sillä kiinnostukseni on laskenut. Tähän yhtenä syynä on työilmapiirin vaikutus.”* (M3 2019.)

*”Lisäksi asenteeseen vaikuttaa suuresti työstä palkitseminen ja vallitseva ilmapiiri* (M4 2019.)”

*”Asenteen laskuun syynä on yleensä saatu tai tässä vaiheessa saamaton motivointi ja kannustus. Usein työkavereilta näitä saa, mutta omien esimiesten kohdalta ne jäävät heikoiksi. Rakentavaa ja hyvää palautetta toivoisi enemmän, jotta oppisi lisää.”* (M8 2019.)

## 7.2 Motivointi myyntityössä

Myyjien motivaatio vaihtelee kovin riippuen päivästä ja viikosta. Siihen vaikuttavia tekijöitä ovat työn lisäksi esimerkiksi nukuttu yö, ravinnon saaminen ja muu vapaa-aika. Erään myyjän mukaan, jos tekisi aina täydellä teholla, ei jaksaisi kovin pitkään. On yritettävä kuitenkin kaikkensa ja annettava itsestään mahdollisimman paljon.

Jokainen myyjistä sanoi pitävänsä myymisestä ja motivoituu tuloksellisen myynnin palkitsemisesta. Tulevaisuuden tavoitteista kysyttäessä, jokainen vastaaja tavoitteli

parempaa myymistä, kehitystä ja tulla edelleen paremmaksi myyjäksi. Työntekijät ovat selkeästi valmiita antamaan itsestään paljon ja ovat kunnianhimoisia. Saavuttaakseen kaikkia tavoitteitaan, myyjät toivoivat enemmän positiivista palautetta, myynnin tukemista ja kehittämisen kannustamista. Pelolla johtaminen ja uhkailu työnkuvan muutoksista ovat motivaation laskutekijöinä muutamaan otteeseen mainittuna. Tähän kuitenkin lisättiin positiivisesti mietteitä, että tällä hetkellä uudet osastopäälliköt ja tuoteryhmävastaavat motivoivat ja varmasti muuttavat tilannetta.

Myyntityötä itsessään tulisi johtaa niin, että haluttuihin tavoitteisiin päästään ja sitä mukaan motivoida oikein keinoin. Työnantajan mieleisimpinä motivointikeinoina on mainittu muun muassa porkkanat, bonukset kilpailuista, kunnioitus yksilöä kohtaan, kiitokset, lahjakortit ja tiimin kehuminen. Lisämotivointeina on toivottu enemmän suoraa kiitosta sekä konkreettisia ja suoria palautteita. Toisena toistuvana asiana toivottiin myös palkkausmallin / bonusjärjestelmän muuttumista. Bonusjärjestelmää toivottiin enemmän henkilökohtaisemmaksi kuin talokohtaiseksi. Viimeisen vuoden aikana ei talobonusia ole kukaan saanut. Parhaimmat motivoinnit saadaan kuitenkin työkavereilta. Työkaverit välittävät, kannustavat ja tekevät yhteistyötä tavoitteita kohti. Samalla myyjät pyrkivät itse motivoimaan muita tulosten ja hyvien kauppojen kehumisilla, pyytämällä neuvoja onnistuneista myynneistä, auttamalla, yllättämällä ja positiivisuudella. Motivointia kommentoitiin myös seuraavasti:

*”Työkaverit motivoivat vapaa-ajan yhteisöllä ja kertomalla tarinoita asiakastapaamisista. tarinat ovat aina hyviä.” (M1 2019.)*

*”Välillä motivoin työkavereita muistuttamalla tiettyjen tuotteiden tai palveluiden myymisestä. On niin paljon myytävää, että väistämättäkin joskus tietyt asiat unohtuvat ja kiva muistutella hyvällä tavalla.” (M5 2019.)*

*”Kisojen ei pitäisi vaikuttaa motivaatioon, motivaation pitäisi olla jatkuvaa. Tavoitteita kuuluisi rakentaa motivaation ympärille.” (M6 2019.)*

*”Yhteinen toiveemme olisi lisätä taas työyhteisöä yhdistäviä tekijöitä. Ei välttämättä aina juhlia ja alkoholia, vaan esimerkiksi aiemmin käytössä olleet yhteiset jalkapalloillat tai muut vastaavat (M8 & M9).”*

*”Jatkuvat koulutukset toimisivat lisäboostina hyytymisen vastapainoksi. Ne aktivoivat, opettavat lisää ja muistuttavat jo aiemmin opitusta.” (M4 2019.)*

Motivointiteeman tukena käytettiin aiheina lisäksi työhyvinvointia, vaihtuvuutta, työympäristöä, kehityskeskusteluja ja muita motivointikeinoja. Suurin osa haastateltavista valitsi korkean palkan sijaan mukavan työyhteisön. Tämä kertoo paljon esimerkiksi siitä, että

yrityksessä tulisi panostaa enemmän ei-rahallisiin motivointi ja palkitsemiskeinoihin. Useissa haastattelukysymyksissä ja aiheissa nousi myös esiin se, että nämä ei-rahalliset motivointikeinot olivat mieleenpainuvampia ja ne muistetaan pidempään. Korkeaa palkkaa puoltavat, kommentoivat asiaa sillä, että korkeaa palkkaa saataessa mukautuu tilanteeseen ja tekee omasta olostaan tarvittaessa viihtyisämmän. Lähes jokainen vastaaja silti vastasi mukavan työyhteisön merkittävän enemmän.

*”Hyvä porukka motivoi ja tekee työpaikasta hyvän. Käy mielen päälle, jos töissä ei viihdy.”* (M3 2019.)

*”Palkan perässä juokseminen on minusta vähän hölmöä, jos ei siitä nauti (M8 2019).”*

*”Mukava työyhteisö vahvistaa elämän laatua, on kiva olla töissä ja lähteä töistä. Palkka, jolla tulee toimeen ja jää rahaa säästöön on tietysti tärkeä, mutta viihtyisä työ on mukavampi. Korkealla palkalla työssä, jossa ei viihdy, ei pysy kauaa.”* (M2 2019.)

### 7.2.1 Vaihtuvuus

Vaihtuvuuteen liittyen on huomioitava sen aiheuttamat kustannukset. Kustannukset ovat suuremmat uuden työntekijät taloon asettamisessa, kuin vanhan työntekijän sitouttamisessa. Sitouttamalla työntekijöitä esimerkiksi palkitsemisella ja motivoimisella säästää enemmän rahaa. Tätä ei aina välttämättä edes tajua. Vaihtuvuuteen liittyviä kustannustekijöitä ovat esimerkiksi hallinnon ja työjohdon työajat, haastattelut ja valinnat, uuden henkilön perehdyttäminen sekä työnopastus ja tuottavuuden menetys perehdyttämis- ja koulutusaikana. Suuren vaihtuvuuden vallitessa tulisi kiinnittää huomiota oman yrityksen kustannusmenoihin ja pohtia vaihtoehtoisia tapoja pitäen kiinni hyvistä työntekijöistä esimerkiksi erilaisilla uusilla motivoinneilla, koulutuksilla, työtehtävien pienillä muutoksilla tai palkitsemisilla. Vaihtuvuutta myyjät kommentoivat seuraavasti.

*”Meillä on paljon opiskelijoita, jotka ovat väliaikaisesti töissä ja hakevat kokemusta. Toisaalta yrityksemme tavoite ei ehkä ole saada lopun elämää kestäviä työsuhteita, vaan saada myös työntekijöitä muun kehityksen mukana.”* (M1 2019.)

*”Osastokohtaisiin eroihin syynä on esimerkiksi työn vaatimustason ja palkan kohtaaminen. Toisilla osastoilla työntaso on haastavampi, paine on kova ja tulosten saaminen on enemmän tarkkailun alla. Tähän osasyynä on myös yrityksen johto.”* (M1 & M9 2019.)

*”Vaihtuvuuden vähentämiseksi voisi esimerkiksi luoda erilaisia polkuja, joilla kehittää omaa ja muiden työtä. Myyjät voisivat toimia tiettyjen tuotteiden vastuumyyjinä, ja opettaa toisia tarkemmin tuotteista tai pitää jonkinlaisia pieniä koulutuksia.”* (M6 2019.)

*”Jatkuvat muutokset säännöissä, äkilliset hermoromahdukset ja uhkailu tai aggressiivinen kielenkäyttö ei lisää motivaatiota.” (M3 & M7 2019.)*

### 7.2.2 Työympäristö

Työhyvinvointiin liittyen myös työympäristö on tärkeä. Vastauksissa näkyi eritoten se, miten tyytyväisiä työntekijät ovat ympärillä oleviin ihmisiin ja työyhteisöön. Tällä he tarkoittivat pääsääntöisesti työkavereitaan, sekä muita yhteistyökumppaneita. Taukutilojen ilmettä voisi vastauksien mukaan muuttaa hieman mukavammaksi ja lisätä viihtyvyyttä seisomatyön vastapainoksi esimerkiksi rentouttavilla ja mukavilla tuoleilla. Muutoksilla ei vaadita jokaiselle omaa hierontatuolia, vaan hieman mukavampia penkkejä esimerkiksi. Työpaikan työympäristön ja yhteisön lisäksi monella toiveena esiintyi vapaa-ajan yhteistekeminen ja liikunnan lisääminen ja tukeminen. Yrityksellä on väliajoin ollut käytössä yhteinen salivuoro, johon vapaaehtoiset voivat liittyä harrastamaan erilaisia lajeja. Tämä koettiin monen mielestä loistavana aktivointi- ja tutustumiskeinona. Muita työympäristöön ja työhön ylipäättänsä liittyviä kommentteja olivat esimerkiksi:

*”Taukutiloihin toivoisi esimerkiksi jotain pientä syötävää silloin tällöin, kuten esimerkiksi hedelmiä. Olisi mukavaa myös, jos yritys voisi tarjota kunnollista kahvia, sille tarkoitetuilla tauoilla. Kahvikoneista ei oikeaa hyvää kahvia saa.” (M1 2019.)*

*”Työajat ovat mukavat, kun on vaihtelevia vuoroja, mutta usein viikonloput menevät työn parissa ja tällöin oma siviilielämä kärsii. Liika työnteko vaikuttaa myös jaksamiseen.” (M5 & M7 2019.)*

*”Ennen työympäristö ei ollut niin mukava, ei tuntunut kivalta tulla lauantaiamuna töihin kuuntelemaan pomon lähes kurkkusuoraan karjumista. Tämä ei kohdistu välttämättä henkilökohtaisesti yhteen ihmiseen, vaan on palautetta ylemmältä taholta. Viikon yhtenä tärkeimmistä päivistä tulisi kannustaa negatiivisen sanomisen sijaan.” (M3 2019.)*

Positiivista on se, että työssä moni asia on muuttunut ja myyjien mukaan töissä on helpompi niin sanotusti hengittää ja pitää huoli ja vastuu omista teoistaan.

### 7.2.3 Kehityskeskustelut

Itsensä lisäksi myös esimiehen on huolehdittava siitä, mitä työntekijät tekevät. Tärkeimpänä avaintekijänä tähän ovat kehityskeskustelut. Keskustelujen avulla työntekijä ja työnantaja oppivat toisistaan niin työntekijöinä kuin ihmisinä ja tärkeää on luoda luottamusta ja avoimuutta molempiin suuntiin. Kehityskeskustelut olivat jokaisen mielestä erittäin hyödylliset ja tarpeelliset, kunhan ne tehdään tietyillä kriteereillä, eikä pelkästään mietitä sitä, missä on huono ja miksi jokin ei onnistu. Epäonnistumisien lisäksi on nostettava onnistumisia ja antaa suoraan palautetta.

*”Nykyään töissä käydään loistavia kehityskeskusteluja useasti. Näistä on suurta apua ja piristää mieltä, kun ne hoidetaan oikein ja kunnolla.” (M6 2019.)*

*”Rakentavaa palautetta on aina hyvä saada, kun se on järkevää. Sen avulla voidaan käydä läpi mitä voisi tehdä toisin.” (M7 2019.)*

### 7.3 Palkitseminen

Palkitseminen monesti käsitetään rahallisena ja aineellisena palkitsemisena. Todellisuudessa tässäkin tutkimuksessa on todettu, että myyjille pitkäaikaisemmat vaikutukset ja mieleenpainuvat palkitsemiset ovat usein aineettomien palkitsemiskeinojen aikaansaannoksia. Tietysti erilaiset lahjakortit, ilmainen lounas kilpailut, raha- ja tuotepalkinnot ovat satunnaisesti tervetulleita, mutta motivaatioon niillä on monesti vain hetkellinen vaikutus.

*”Lahjakortit miellyttävät hetken ja unohtuvat, kun taas yhdessä vietetyt illat muistuvat hyvin myöhemminkin (M9 2019).”*

*”Reilulla pelillä tulee ottaa huomioon myyntiammattitaso ja motivoida ja palkita sen mukaisesti. Ei verrata suoranaisesti esimerkiksi myynteinä ja nostaa aina samoja parhaita myyjiä, vaan löytää muita palkitsemisen keinoja. Liian haastavat tavoitteet luovat jo alussa luovuttamisen tunnetta, kun tietää kuka voittaja tulee olemaan. Se on palkitsevaa ja motivoivaa, kun on realistisesti mahdollisuus päästä tavoitteeseen.” (M1 & M5 2019.)*

*”Ei-rahallisena keinona voidaan esimerkiksi nostaa myyjiä eri nimityksillä, kuten kevään paras tiimi, kuukauden asiakaspalvelija ja muut vastaavat hieman leikkimieliset aiheet (M2 2019).”*

Henkilökohtainen palkinto on toisille merkittävämpi, jolloin omalla työllä voi vaikuttaa ja on itse vastuussa saatavasta palkinnosta. Jos joku muu ei jaksakaan tehdä töitä, pilaa silloin toisen bonukset. Toisille tiimipalkinnot taas ovat miellyttävämmät. Yhteisten tavoitteiden ja palkintojen kanssa ei tule epärehellistä kisaa omien myyjien kesken ja ilo on mukavampi jakaa tiiminä.

### 7.4 Palautteet

Palautteen antaminen ja sen vastaanottaminen vaikuttavat positiivisesti työhön. Sekä hyvä että huono palaute on tärkeä. Hyvä palaute luo usein onnistumisen tunnetta ja hyvää mieltä, varsinkin kun palaute tulee henkilöltä, jota arvostaa. Huonoa palautetta saataessa yhden myyjän neuvona oli kuunnella tarkasti ja miettiä oliko vika oikeasti itsessä, tekikö parhaimpansa vai oliko jossain muussa vika. Samalla myös oppii ja antaa mahdollisuuden kehittyä. Ilman palautetta on vaikea myöskään tunnistaa heikkouksia tai onnistumisia.

*”Kun tietää tehneensä oikein on sillä vaikutusta myös seuraavaan kertaan, jolloin tietää jatkossa millainen toiminta on hyvää (M5 2019).”*

*”Kritiikkiä antaessa asiat voisi ilmaista välillä lempeämmin, esimerkiksi kehitysehdotuksien kautta (M2 2019).”*

*”Hyvää palautetta tulisi itsekkin antaa enemmän. Pienilläkin teoilla saattaa piristää toisen päivää huomattavasti.” (M3 2019.)*

*”Useilta henkilöiltä saatu palaute opettaa tunnistamaan omia onnistumisiaan ja erilaisten asiakkaiden palvelutapoja (M5 2019).”*

Haastatteluissa kysyttiin saatua palautetta, onko vaikuttavampaa, jos se saadaan asiakkaalta vai työnantajalta. Vastauksissa näkyi se, että lähes jokainen vastasi kummankin palautteen olevan yhtä tärkeä. Palautteen antaja näkee tilanteen vain eri näkökulmasta.

Jompaankumpaan käännyttäessä todettiin kuitenkin, että asiakkaalta saatu palaute on hieman merkittävämpi. Asiakas elää mukana aidossa tilanteessa ja kertoo suoran kokemuksen, kun taas esimies näkee pikkuasioita sekä tulkitsee tulosten perusteella.

## 8 Tutkimuksen ja tulosten luotettavuus

Reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli jos tutkimus ja arviointi toistetaan, saadaan samat vastaukset edelleen. Reliabiliteetti kertoo tutkimuksen kyvystä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabiliteettia on hieman vaikeaa tässä opinnäytetyössä tutkia, koska haastattelut suoritettiin vain kerran ja vaikka se tehtäisiin toistamiseen, lopputulos olisi varmasti erilainen. Tutkimuksia toistettaessa, tulee huomioida lopputulokseen vaikuttavat tekijät. (Kananen 2015, 59.) Tässäkin tilanteessa tutkimusta uusittaessa tutkimushenkilöt saattavat olla vaihtuneet, oppineet lisää, kehittäneet itseään sekä yritystä, jolloin näkökulma tällöin on täysin erilainen. Mittausajankohtien välinen aika vaikuttaa myös tutkimustuloksiin. Aikajänteen pidentyessä, ulkoisten tekijöiden vaikuttamistodennäköisyys kasvaa ja näin ollen vaikuttaa lopullisiin tuloksiin.

Validiteetilla taas tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoituskin mitata. Tutkimuskysymykset on jäsenneltävä siten, että niihin vastaava ymmärtää täysin, mistä asiassa on kysymys. Näin ollen vastauksia voidaan tulkita kysymysten mukaisesti, jolloin saadaan oikea vastaus haluttuun kysymykseen. Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteettia ja validiteettia voidaan tutkia hieman eri näkökulmasta. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan usein tutkimuksen kaikkien vaiheiden tarkkojen selostusten ja kuvausten perusteella. ”Validius merkitsee kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta.” (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 231-233.)

Tiedon luotettavuutta täytyy myös tulkita ja ottaa huomioon seikkoja, jotka voivat vaikuttaa esimerkiksi siihen, miten todenmukaisia vastaukset ovat ja onko niihin vastattu täysin rehellisesti. Tämän takia haastattelut toteutettiin nimettömänä, jolloin kenenkään ei tarvitse pelätä oman mielipiteensä paljastumista.

Tutkimuksen kohteena olevan myymälän myyjät koostuvat suuremmaksi osaksi miehistä ja naisia on selkeästi vähemmän. Tutkimuksessa kaikki haastateltavat olivat miehiä. Toivottua olisi ollut saada myös naisnäkökulmaa tähän tutkimukseen, mutta tällä kertaa se ei ollut mahdollista. Naisten ja miesten välisissä vastauksissa olisi varmasti ollut eroavaisuuksia liittyen järki- ja tunneperäisiin seikkoihin. Tulosten luotettavuutta pyrittiin lisäämään myös sillä, että ilmiötä on tutkittu useista näkökulmista käyttämällä erilaisia tiedonkeruumenetelmiä ja aineistoja. Tutkimuksen kysymykset kohdennettiin niin, että niistä kuuluu kohderyhmän ääni, eikä niitä ole jäsenelty johdattelemaan vastaajaa haluttuihin vastauksiin.

## 9 Pohdinta ja johtopäätökset

Johtamisessa ja ihmisten käsittelyssä ei ole suoraa oikeata ja väärää vastausta vaan jokaisella on oma tyylinsä. Tässä työssä käsiteltävät asiat eivät ole ainoita tapoja, joiden mukaan tulisi toimia, mutta ne ovat esimerkkejä tavoista, jotka on todettu toimiviksi tai joissain määrin auttaviksi. Haasteita työssä loi aiheen todellinen rajaaminen. Uusia ideoita ja näkökulmia syntyi koko ajan lisää, joka laajensi hieman aihepiiriä. Joistain aiheista ja teemoista oli vain karsittava.

Jokainen saatu haastatteluvastaus tai muutosehdotus ei välttämättä toimi kaikissa osa-alueissa tai organisaation toimintatavoissa, mutta niitä muokkaamalla voitaisiin saada hyviä uusia ideoita. Haastattelujen pohjalta voitiin päätellä se, että monella myyjistä nimenomaan aineeton ja ei-rahallinen palkitseminen on motivoivampaa ja toivotumpaa kuin aineellinen. Erilaisten rahallisten palkitsemis- ja motivointikeinojen sijaan, on suositeltavaa kääntää katseensa enemmän työntekijöihin ja heidän tarpeisiinsa. Työntekijät on tunnettava, jotta voidaan määritellä kullekin oikea keino. Vastauksista esille nousi myös johtajan läsnäolon vaikutus. Monet kokevat tärkeäksi sen, että johtajat johtavat omalla esimerkillään. Lähiesimiestyön tulee tapahtua yrityksen omien arvojen mukaisesti: *vastuullisesti, tehokkaasti ja omistautuneesti*.

Myyntityössä myyjiltä usein vaaditaan paljon ja siksi työtehtävien priorisointi voi välillä olla hieman vaikeaa. Kyseisellä toimeksiantajalla on myös tarkat liiketoiminnalliset tavoitteet ja vaatimukset. Kukaan meistä ei kuitenkaan ole täydellinen kaikessa ja tämän takia myyjien henkilökohtaisten osaamisten tunteminen on avainosassa ja niihin asioihin tulisi panostaa. On tehokkaampaa löytää vahvuus ja tukea sitä, kuin lähes pakottaa samanaikaisesti henkilön

heikompia osa-alueita. Tavoitteet vaikuttavat luonnollisesti samalla myös motivointikeinoihin ja palkitsemisiin. Myyjien haastatteluistakin ilmeni se, että joskus asioita vain unohtaa ja siksi on ihan aiheellistakin niistä muistutella. Tämän asian voi tuoda monella tapaa esille ja tämän takia viestin välittämiseen tai asian esittämistapaan on kiinnitettävä huomiota.

Haastattelun kohderyhmä painottui suhteellisen nuoreen myyjähenkilöstöön. Tähän olisi ollut toivottua saada myös vanhemman polven näkökulmia, mutta toisaalta tutkimuksen kohteena olevan myymälän teknologiapuolen myyjät koostuvat pääosin 20-30 vuotiaista henkilöistä. Vaihteleva ikä ei suoranaisesti näkynyt vastausten eroavaisuuksissa, sillä jokainen koki yhteisen tekemisen ja yhdessä olemisen tärkeänä. Tämä ei tarkoita sitä, että viikoittain tai kuukausittain tarvitsee aina järjestää ja osallistua erilaisiin tapahtumiin, mutta työyhteisön hyvinvointi koettiin erittäin tärkeänä ja yhteisöllisyyttä voidaan luoda monessa ympäristössä monin keinoin. Pelkästään työpaikalla tapahtuvat asiat ja omasta arkisesta työtehtävästä poikkeavat tilanteet voivat olla yllättävänkin miellyttäviä ja välillä toivottuja. Tämä puoltaa myös teoriassa kuvattua Duunitorin artikkelia, jossa kerrottiin, että työntekijät arvostavat mielekästä työtä, viihtyisää työyhteisöä ja työkavereita sekä hyvää esimiestä. Huono johtaminen, ilmapiiri ja väärintasoiset työtehtävät ovat taas karkottavia tekijöitä.

Motivoinnin apuna toimeksiantaja voisi käyttää esimerkiksi teoriassa mainittua Tiina Hutun ”5 yksinkertaista tapaa motivoida työntekijöitäsi”. Tämä teoria tukee monilta osin myyjien ajatuksia. Myyjät arvostavat sitä, että esimiehet ovat tukena kertomalla inspiroivaa tarinaa sekä tuomalla esiin omaa läsnäoloa ja esimerkkiä. Ihmiset vaikuttuvat toisista ihmisistä. Siksi on myös tärkeää huomioida kehitys ja juhlia sen tuomaa menestystä sekä luottaa työntekijöiden potentiaaliin, eikä syyttää hetkellisestä motivaatiopulasta tai huonommista hetkistä.

Haastattelujen lopputulokset yllättivät positiivisesti, sillä niiden avulla saatiin paljon uutta ja hyödyllistä tietoa. Lopputulokseen oltiin tietysti jo suhtauduttu tietyllä tavalla ja tietyillä vastauksilla, mutta loistavaa oli nähdä se, miten paljon monet myyjät olivat pohtineet asioita ja uskalsivat rehellisesti sanoa mielipiteensä sekä tuoda esiin muutamia kehityskohteita. Ennen haastattelua myyjille kerrottiin useasti, etteivät vastaukset tule näkymään julkisesti kenenkään nimellä vaan ne julkaistaan nimettömänä. Tämä varmasti vaikutti vastausten laajuuteen sekä rehellisyyteen. Vastauksistakin hieman huomaten, toiset vastaajat näkyvät aktiivisemmin ja uskaltautuivat avautumaan enemmän. Näitä kommentteja on tuotu enemmän esille.

Pelkkiä negatiivisia asioita ei tuloksilla haluttu saada esiin, vaan löytyi paljon positiivistakin. Toiveena oli kuitenkin löytää mahdollisimman hyviä kehitysideoita, edellä mainittujen teemojen ja aiheiden ympäriltä sekä nimenomaan myyjien ja työntekijöiden näkökulmasta.

Myyjien toimien taustalla on kuitenkin johdon käsky ja siksi johdon tulee ymmärtää yrityksen omat arvot ja jakaa niitä alaspäin kaikille tasapuolisesti.

Toimeksiantaja antoi palautteena opinnäytetyöstä, että työssä on tuotu esiin erittäin arvokkaita asioita, jotka ovat aiheellisia niin nykyhetkessä kuin jatkossa aina tulevaisuudessa. Yksilöiden haastattelut nostivat pintaan epäkohtia tiettyjen asioiden toimintaperiaatteista ja näihin toimeksiantaja on jo osittain tarttunut. Toimeksiantajan organisaatiossa johtamistavat vaihtelevat henkilöstä riippuen. Toisilla johtaminen tuodaan negatiivisen kautta ja tämä näkyy myös tuloksissa. Toisilla taas on tapana olla enemmän lähellä ihmisiä ja ystävänä, jolloin vaatiminen taas puuttuu tai on vaikeaa. Organisaatiossa tulisi siis olla kaikille yhtenäinen tapa, jonka pohjalta jokainen toimii henkilökohtaisesti. Opinnäytetyötä kommentoinut henkilö toi tärkeäksi esiin opinnäytetyössä mainitut johtamistavat, joista yrityksen ja kyseisen myymälän on otettava oppia ja he voivat hyödyntää työssään.

Tärkeänä toimeksiantaja näkee myös arvojen ja strategioiden esiintuomisen. Yrityksellä on omat säädoksansa ja strategiansa Suomen sekä Pohjoismaiden markkinoilla ja näiden tuomat tavoitteet pitäisi tuoda enemmän tietoisuuteen jokaiselle työntekijälle, sillä moni ei niitä muista tai edes tiedä. Tuloksen tekeminen on aina tuotu tärkeimpänä asiana esiin, mutta olisi lisäksi hyvä jakaa tieto, miten organisaatio toimii koko konsernin kuvakulmassa ja millaiset vaikutukset sillä on. Samalla saadaan henkilöstön omaa mielipidettä ja ajatuksia siitä, mihin he voivat myös itse vaikuttaa.

Haastattelujen jälkeen monet asiat ovat organisaation sisällä muuttuneet, joten jos tutkimus toistettaisiin, saattaisivat tutkimustulokset hieman vaihdella. Muutama asia joihin on jo puututtu, on esimerkiksi kehityskeskustelut viikoittain myyjille sekä vastaaville. Toimeksiantaja on huomannut, että tämä on yksi tärkeimmistä asioista, joka vaikuttaa yksittäisten henkilöiden kehitykseen ja motivointiin. Kehityskeskustelun lisäksi toimeksiantaja on aloittanut koko konsernin esimieskoulutukset, joilla tavoitteena on saada esimiehet löytämään alaisistaan oikeat piirteet ja niiden avulla oppia valmentamaan heitä oikein.

Tutkimusta syventäessä voitaisiin tutkia esimerkiksi henkilöiden välisiä eroja ja syitä mistä nämä johtuvat. Lisäksi tutkimusta voitaisiin kehittää eteenpäin ja selvittää esimerkiksi, miten työntekijän työuran pituus vaikuttaa motivointikeinoihin. Tästä voitaisiin saada yksilöllisempiä ohjeita ja ajatuksia itse johtamiseen. Tällöin johtamisen tietoperusta tulisi entistä kiinteämmäksi osaksi tutkimusta. Tässä työssä tarkoituksena oli selvittää motivaatiota ja palkitsemista teorian pohjalta myyjien näkökulmasta ja tuoda esiin asioita, joihin toimeksiantajalla on mahdollisuuksia vaikuttaa. Työstä inspiroituneena toimeksiantaja toi ideana sen, että voitaisiin tutkia myös puutoskohtia, jotka eivät ole lähtöisin työnantajasta vaan työntekijästä itsestään. Tähän asiaan voimme perehtyä lisää uuden tutkimuksen pohjalta.

Myynnin, motivoimisen ja palkitsemisen johtamista voidaan aina kehittää, eikä se pääty koskaan. Toimeksiantaja voi hyödyntää opinnäytetyön avulla ilmeneviä asioita ja niin sanottujen epäkohtien kehittämideoita toimintansa jatkuvaan kehittämiseen kyseisessä myymälässä sekä tarvittaessa myös organisaation muissa toimissa. Organisaatiolla on tarkat tavat, joiden mukaisesti on toimittava ja siksi kehitysideat on mukautettava omaan toimintaan sopiviksi ja toimia omien arvojen mukaisesti. Se otetaanko näitä ehdotuksia miten pysyvään käytäntöön ja mitkä ovat todelliset vaikutukset, selviää vasta kuukausien ja vuosien kuluttua. Tärkeimpänä neuvona tutkimuksesta oppineena, on tuntee omat alaisensa ja esimiehensä sekä tunnistaa tiimin vahvuudet. Vain yhteistyöllä voidaan toteuttaa muutoksia onnistuneesti.

Lähteet

Painetut

Haapalainen, I. 2007. Rennosti tiukka esimies. Helsinki: Edita.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti. Helsinki: WSOY.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. 3. painos. Porvoo: Edita.

Jabe, M. 2006. Kyvyt käyttöön : eväitä esimiestyöhön. Helsinki: Kirjapaja.

Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Helsinki: Infor.

Kilpinen, P. 2017. Inspiroitunut. Miten johtaa ja menestyä muuttuvassa työelämässä? Jyväskylä: Docendo.

Liinalaakso, V., Moisio, E. & Tiihonen, J. 2016. Reilu palkitsemisjärjestelmä: PK-Yrityksen opas palkkauksesta ja palkitsemisesta. Helsinki: Teknova.

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

Mossboda, B., Peterson, M. & Rönnholm, I. 2008/2006. Esimiehen ensiapu. Suomentaja Lustig E. Helsinki: WSOYpro.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

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

Rehn, A. 2018. Johtajuuden ristiriidat. Jyväskylä: Docendo.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum.

Tiililä, M. 2016. Innosta onnistumaan - yhdessä! Helsinki: Kauppakamari.

## Sähköiset

Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus - Ennakoivaa työsuojelua. Viitattu 6.4.2019.

[https://ttk.fi/koulutus\\_ja\\_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen\\_ja\\_tyonopastus\\_-\\_ennakoivaa\\_tyosuojelua](https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua)

Airila, A. & Nykänen, M. 2019. Muista nämä asiat, kun perehdytät nuorta. Viitattu 6.4.2019.

<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/tyoelamaan-kiinnittyminen/perehdyttajan-top-10-muistilista/>

Duunitori. 2017. Huono johtaja karkottaa työntekijän - hyvä ilmapiiri sitouttaa. Viitattu 11.4.2019.

<https://duunitori.fi/tyoelama/tyonhakijatutkimus-sitoutuminen/>

Edenred. 2019. Pidä huolta työntekijöistä - Asiantuntijan 5 vinkkiä työhyvinvoinnin edistämiseen. Viitattu 13.4.2019.

<https://edenred.fi/fi/pida-huolta-tyontekijoista-asiantuntijan-5-vinkkia-tyohyvinvoinnin-edistamiseen/>

HHR Business Oy. 2019. Perehdyttämisen vaikeus. Viitattu 1.4.2019.

<https://www.johdetaanyhdessa.com/hr-blogi/perehdyttamisen-vaikeus>

Huttu, T. 2016. 5 yksinkertaista tapaa motivoida työntekijöitäs. Viitattu 7.4.2019.

<https://www.sympa.com/fi/blogi/5-yksinkertaista-tapaa-motivoida-tyontekijoitasi/>

Jelli. 2018. Arvioinnin työkaluja ja menetelmiä. Viitattu 7.4.2019.

<https://www.jelli.fi/jarjestotoiminta/arvioinnin-tyokaluja-ja-menetelmia/>

Kokkonen, M. 2016. Aineettomasta palkitsemisesta virtaa työhyvinvointiin. Viitattu 14.4.2019.

<https://www.palkitseminen.fi/aineeton-palkitseminen>

Koppa. 2015. Laadullinen tutkimus. Viitattu 19.4.2019.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Leiviskä, P. 2018. Lisää joustoja, rahaa vai haasteita? Motivointi onnistuu tuntemalla alaiset. Viitattu 8.4.2019.

<https://duunitori.fi/tyoelama/motivointi-onnistuu-tuntemalla-alaiset>

Mironen, A. 2018. Hyvä perehdytys saa työt sujumaan - bonuksena hyvä mieli ja myönteinen ilmapiiri. Viitattu 1.4.2019.

<https://www.sak.fi/ajankohtaista/blogi/hyva-perehdytys-saa-tyot-sujumaan-bonuksena-hyva-mieli-ja-myonteinen-ilmapiiri>

Mäkelä, A. 2018. Työhyvinvointi on yhteinen asia - näin sinä voit vaikuttaa omaan ja työyhteisösi työkykyyn. Viitattu 13.4.2019.

<https://duunitori.fi/tyoelama/tyohyvinvointi-nain-voit-itse-vaikuttaa>

Turun sanomat. 2017. Työhyvinvoinnin 8 trendiä. Viitattu 13.4.2019.

<http://hyvinvointi.ts.fi/elama/tyohyvinvoinnin-8-trendia/>

#### Julkaisemattomat

Myyjä 1. 2019. Haastattelu 20.3.2019. Toimeksiantaja. Vantaa

Myyjä 2. 2019. Haastattelu 1.2.2019. Toimeksiantaja. Vantaa.

Myyjä 4. 2019. Haastattelu 3.1.2019. Toimeksiantaja. Vantaa.

Myyjä 6. 2019. Haastattelu 19.2.2019. Toimeksiantaja. Vantaa.

Myyjä 8. 2019. Haastattelu 27.2.2019. Toimeksiantaja. Vantaa.

Myyjät 1, 9, 5, 3 & 7. 2019. Ryhmähaastattelu 20.3.2019. Toimeksiantaja. Vantaa.

## Kuviot

Kuvio 1: "Inspiroitunut työntekijä on tehokkaampi ja tuottavampi" .....14

Kuvio 2: Palkitsemiskeinot.....18

## Taulukot

Taulukko 1: Työsuorituksen vaikuttavia tekijöitä .....10

Taulukko 2: Aineellisia ja aineettomia etuja.....20

## Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset .....	40
--------------------------------------	----

## Liite 1: Haastattelukysymykset

### Haastattelukysymykset

#### Aiheet :

- Johtaminen
- Perehdytys
- Motivointi
- Palkitseminen
- Työsuorituksen johtaminen ja arviointi
- Osaamisen johtaminen ja henkilökohtainen kehittäminen
- Kehityskeskustelut
- Työhyvinvointi

#### Perehdytys

- Osaamisen tukeminen / kouluttautuminen?
- Mitkä tekijät vaikuttavat hyvän myyntityön toteutumiseen?
- Miten asennoidut työhösi? Mitkä tekijät vaikuttavat omaan asenteeseen?

#### Työhyvinvointi

- Korkea palkka vai mukava työyhteisö? Miksi?
- Työn tekijöiden vaihtuvuus, miksi suurta / pientä? Miten osastokohtaiset erot näkyvät, mikä tähän voisi olla syynä?
- Työympäristö? onko puutteita?
- Kehityskeskustelut? Niiden merkitys?

#### Motivointi

- Kuinka motivoitunut olet? miksi?
- Miten työnantajasi motivoi sinua? Entä työkaverisi?
- Miten itse motivoit muita?
- Mikä edistäisi motivaatiota? Miten voisi motivoida paremmin?
- Millaisia omia tavoitteita sinulla on?

#### Palkitseminen

- Millaisia palkitsemiskeinoja?
- Palkitsemisen vaikutus motivaatioon?
- Mitkä on itselle merkittävimpiä / jää parhaiten mieleen?
- Henkilökohtainen palkinto vai tiiminä saatu palkinto?
- Miten palaute vaikuttaa työntekoon / motivaatioon?
- Miten reagoit palautteeseen?
- Asiakkaalta vai esimieheltä saatu palaute vaikuttavampi?

#### MUUTA MITÄ TULEE MIELEEN AIHEISTA? KEHITYSEHDOTUKSIA?