

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma

Noora Nevalainen

OPAS MYYJÄN MOTIVOINTIIN

Opinnäytetyö  
Joulukuu 2019



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Joulukuu 2019**  
**Liiketalouden koulutusohjelma**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
+358 13 260 600

Tekijä  
Noora Nevalainen

Nimi  
Opas myyjän motivointiin

**Tiivistelmä**

Esimiehellä on vähän työkaluja myyjien motivointiin. Tämän opinnäytetyön aiheena oli tavoitteellista myyntityötä tekevän myyjän motivointi esimiehen toimesta. Opinnäytetyö on kirjoitettu myyjän näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada esimiehelle työväline myyjän motivointiin ja myynnin edistäminen motivoinnin kautta. Valmiista opinnäytetyöstä esimies saa tietoa, jolla hän pystyy kouluttamaan myyjistään parempia ja motivoituneempia myyjiä.

Opinnäytetyötä varten tekemäni kyselyn avulla selvitettiin myyjien ja esimiesten näkemystä motivoinnin nykytilasta työpaikalla, sekä sitä, kuinka motivointia tulisi työpaikalla kehittää. Motivaatiota tutkittiin perehtymällä kirjallisuuteen ja aiheeseen liittyvään muuhun kirjoitettuun aineistoon sekä tutkimuksiin. Motivaatiota on tutkittu laajasti, joten lähdeaineistoa työlle oli riittävästi.

Opinnäytetyön tuloksena ilmeni, että motivointia harjoitetaan työpaikalla, mutta kehitettävää myös löytyy. Rahalla motivointi oli yleisin motivoinnin keino, mutta sekä myyjät että esimiehet tiedostavat sen, ettei rahalla motivointi riitä kauaskantoisesti. Opinnäytetyö antaa monipuolisia konkreettisia keinoja myyjän motivointiin. Opinnäytetyössä on valmiita harjoituksia, joita esimies voi toteuttaa yhdessä myyjän kanssa.

Kieli	Sivuja	26
Suomi	Liitteet	2
	Liitesivumäärä	2

**Asiasanat**

Motivaatio, työmotivaatio, myyntityö, motivointiopas, myyjä.



**THESIS**  
**December 2019**  
**Degree Programme in Business**  
**Economics**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
+358 13 260 600

Author  
Noora Nevalainen

Title  
Guide on how to motivate sales personnel

#### Abstract

The supervisor doesn't have many tools to motivate sales personnel. This Bachelor's thesis investigates how a supervisor can motivate sales personnel who has to meet sales targets in their day to day work. This bachelor's thesis was written from sales personnel's point of view, but the supervisor's point of view has also been taken into account. The aim of this bachelor's thesis was to create a set of usable tools for a supervisor to help him/her motivate sales personnel and thus also to increase sales. From this thesis a supervisor can find information on how to educate and train sales personnel to be better and more motivated.

For this thesis I conducted a survey to find out how sales personnel and their supervisors view the current level of motivation in the workplace, and how those procedures should or could be improved. I also researched motivation through literature. Motivation has been studied extensively, so there was sufficient source material for the work.

As a result of my research, it became apparent that sales personnel are motivated in the workplace, but there are definitely some improvements that could be done. Motivating with financial incentives, i.e. rewarding employees with monetary boosts in salary for reaching a goal or selling a certain product is the most common way of motivating, but both sales personnel and supervisors acknowledge that that is not a long-term solution. This bachelor's thesis gives various concrete and practical examples on how to motivate a sales personnel. In this thesis you can find ready-to-use exercises that a supervisor can use together with sales personnel.

Language	Pages	26
Finnish	Appendices	2
	Pages of Appendices	2

#### Keywords

Motivation, motivated at work, sales work, motivation guidelines, sales personnel.

## Sisältö

1	Johdanto .....	5
2	Opinnäytetyön esittely ja tavoitteet .....	6
2.1	Opinnäytetyön esittely.....	6
2.2	Opinnäytetyöprosessi.....	6
2.3	Aiemmat opinnäytetyöt ja tutkimukset.....	7
2.4	Opinnäytetyön menetelmät .....	8
2.5	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	8
2.6	Tavoitteet ja rajaus .....	9
3	Myyntityö.....	9
3.1	Hyvä myyjä .....	11
3.2	Myynnin johtaminen .....	13
4	Motivaatio.....	15
4.1	Ulkoiset motivaation lähteet.....	17
4.2	Sisäiset motivaation lähteet.....	18
5	Esimiehen rooli motivoinnissa.....	19
5.1	Motivoinnin aloitus .....	21
5.2	Harjoitukset.....	23
5.3	Toteutus ja seuranta .....	24
6	Motivoinnin hyöty .....	25
7	Tulokset .....	27
8	Johtopäätökset.....	28
9	Pohdinta.....	29
	Lähteet .....	31

### Liitteet

- Liite 1 Myyjinä työskentelevien kysymykset
- Liite 2 Esimiehenä työskentelevien kysymykset

# 1 Johdanto

Nykyinen kuluttajakäyttäytyminen on muovautunut sellaiseksi, ettei pelkkä hinta johda ratkaisevaan ostopäätökseen, vaan siihen vaikuttavat muutkin tekijät. Kuluttajat kiinnittävät enemmän huomiota hyvään ja palveluhenkiseen asiakaspalveluun. Asiakas muistaa viimeisimmän käynnin myymälässä ja näin ollen, onko käynti onnistunut tai ei. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 35.) Yritykset haluavat panostaa hyvään asiakaspalveluun ja antaa asiakkaalle arvokkaamman palvelukokemuksen. Hyvällä asiakaspalvelulla saadaan asiakas palaamaan uudestaan ja taas uudestaan ostoksille samaan yritykseen. (Löytänä & Korteso 2011, 49.) Jotta asiakaspalvelu olisi parasta mahdollista, täytyy myös myyjien olla motivoituneita työssään.

Motivoitunut työntekijä on myös tärkeä yritykselle, yrityksen tuotteliaisuuden kannalta. Motivaatio kasvattaa sitoutuneisuutta, työn tuottavuus kasvaa ja myyjän tyytyväisyys työtä kohtaan kasvaa. (Guest 1987, 513.) Usein rahalla kannustetaan työhön, usein se motivoikin työntekijää, mutta pelkästään saatu palkka ei takaa motivoitunutta työntekijää kaikissa tapauksissa, näin ollen on keskityttävä monipuolisempaan motivointiin.

Kiinnostuin aiheesta työskennellessäni myyntitehtävissä ja pohtiessani omaa motivaatiotani sekä seurattessani kollegoiden motivoitumista työtä kohtaan. Huomasin, että motivointiin tarvitaan työkaluja, jotka ovat helposti esimiehen saatavilla ja joita hänen on helppo käyttää yhdessä myyjien kanssa. Keskustellessani esimiesten sekä työntekijöiden kanssa kävi ilmi, että motivointi on tärkeää, mutta työkaluja on vähän. Keskustellessa kävi myös ilmi, että myyntityötä tehdessä myyjille tulee ajanjaksoja, jolloin itsensä motivointiin tarvitaan ulkopuolisen apua. Motivointi on pitkän työsuhteen kulmakivi. Olen huomannut työvuosinani, ettei motivaatiosta puhuta esimiestasolla kuin vasta siinä vaiheessa, kun työntekijä ei ole enää motivoitunut ja tähän epäkohtaan uskon työni tuovan apua.

## **2 Opinnäytetyön esittely ja tavoitteet**

### **2.1 Opinnäytetyön esittely**

Myyntityötä on monenlaista, mutta keskityn opinnäytetyössäni tavoitteelliseen b-to-c myyntityöhön. Tavoitteellisella myyntityöllä tarkoitan myyntityötä, jossa jokaisella myyjällä on kuukauden alussa oma myyntitavoite, jota hän tavoittelee kuukauden ajan. Joissakin myyntitöissä myyntitavoitetta voidaan tavoitella kuukauden tai jopa vuoden ajan. Tavoitteellisessa myyntityössä tavoitteita seurataan myyjän sekä esimiehentoimesta ja molemmat ovat ajan tasalla tilanteesta (Bergström & Leppänen, 2007). Myyjä on vastuussa omasta tuloksestaan, mutta esimiehen täytyy tukea myyjää, jotta hän pääsee haluttuun tavoitteeseen.

Työntekijän motivoimisen tärkeys kasvaa tuloksellisessa myyntityössä, jossa paine myyntiin on usein merkittävän suuri myyjän näkökulmasta. Opinnäytetyön tekeminen alkoi vuonna 2019 toukokuussa. Tämän jälkeen alkoi toimintasuunnitelman tekeminen, joka valmistui saman kuukauden aikana. Opinnäytetyösuunnitelma kattoi ajankäytön hallinnan ja aikataulun sekä aihe rungon. Tämän jälkeen alkoi itse opinnäytetyön kirjoittaminen ja aineistoon tutustuminen. Opinnäytetyötä tehdessä olen ollut kokopäiväisesti töissä myyntitehtävissä.

### **2.2 Opinnäytetyöprosessi**

Opinnäytetyöprosessin aikana tein kaksi kirjallista kyselyä myyntialalla työskenteleville. Toiseen kyselyyn valitut henkilöt tekevät tavoitteellista myyntityötä ja toimivat myyjinä. Toiseen erilliseen kyselyyn vastanneet ovat alalla toimivia esimiehiä. Lähetin myyjille ja esimiehille kyselyn sähköisesti. Kyselyitä lähetin kolmelle esimiehelle ja viidelle myyjälle. Opinnäytetyöhön vastanneet työskentelevät eri yrityksissä, mutta heitä yhdistää myyntialalla työskentely sekä tavoitteellinen myyntityö. Opinnäytetyössä vastaajat esitetään nimettöminä. Kyselyn lisäksi lähteinä ovat motivaatio-, myynti- ja palvelualan kirjallisuus sekä muut aiheeseen

liittyvät julkaisut. Pääosin painettu kirjallisuus, mutta myös internetin sähköisiä lähteitä on käytetty.

Analysoin kyselyistä saadut tulokset ja sieltä saamaani tietoa käytän opinnäytetyöhön. Kyselyn lisäksi opinnäytetyössä käytettiin motivaatioon sekä myyntialaan liittyvää kirjallisuutta, motivaatiota ja myyntiä koskevia muita teoksia sekä tutkimuksia. Lisäksi opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytin omaa havainnointia myyntialalta sekä kollegoiden kanssa käytyjä keskusteluja, koskien motivaatiota työpaikalla ja työssä sekä itse myyntialaan liittyviä keskusteluja.

### **2.3 Aiemmat opinnäytetyöt ja tutkimukset**

Motivoinnista ja myynnistä löytyy paljon kirjoitettuja opinnäytetöitä sekä tutkimuksia, lisäksi aihetta on tutkittu laajasti. Hieman samanlaista aihetta käsittelevä opinnäytetyö on Kaisa Paukun (2018) kirjoittama kannustepalkkamallin vaikutus työmotivaatioon. Siinä esimerkiksi selvisi, että henkilökohtainen tavoite motivoi enemmän kuin tiimin tavoite (Pauke 2018, 52.) Opinnäytetyöni käsittelee tavoitteellista myyntiä tekeviä myyjien motivaatiota. Heillä myös usein on kannustepalkkiojärjestelmä työssään.

Toinen esimerkki aiemmin kirjoitetusta samankaltaisesta opinnäytetyöstä on Timi Ramun (2018) kirjoittama opinnäytetyö myyjien sitouttamisesta ja motivoinnista. Opinnäytetyöstä kävi ilmi esimerkiksi, että myyjien motivointia on hyvä tehdä päivittäin ja esimiehen on hyvä puuttua myyjän motivointiin henkilökohtaisesti. Lisäksi hänen opinnäytetyössään kävi ilmi, että esimerkiksi vapaa keskustelukulttuuri on tärkeää motivoinnissa. (Ramu 2018, 22).

Motivaatioon liittyviä aikaisemmin kirjoitettuja opinnäytetöitä on niin paljon, ettei kaikkia ole mahdollista mainita tässä. Lisäksi myyjän motivoinnista on kirjoitettu paljon, valitettavasti kaikkia niitäkään ei voi tässä mainita. Aihetta on siis tutkittu paljon ja aiheeseen liittyviä julkaisuja löytyy erittäin paljon. Kuitenkaan esimiehille suunnattua motivointiopasta, josta löytyisi kootusti erilaisia työkaluja tai konkreettisia neuvoja myyjän motivointiin ei löytynyt. Enemminkin kaikki kirjoitettu on

erilaisia motivaatioon liittyviä menetelmiä tai muuten motivaation vaikutusta työhön liittyviä kirjoituksia, joissa puhutaan motivaatiosta vain yleisellä tasolla. Opasmuotoista opinnäytetyötä tai tutkimusta, joka olisi liittynyt myyjän motivointiin, en etsinnöistä huolimatta löytänyt.

## **2.4 Opinnäytetyön menetelmät**

Opinnäytetyö on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Opinnäytetyön tavoitteena on lisätä esimiesten tietämystä myyjien motivoinnissa, antaa heille konkreettista apua motivoinnin kehittämiseen ja lisäämiseen työpaikalla. Lukujen sijaan laadullisessa tutkimuksessa käytetään sanoja. Laadulliselle tutkimukselle on useita tutkimusmenetelmiä, niistä suosituin on haastattelu. Laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään tutkimuskohteen laatua sekä merkitystä. (Kananen 2012, 29–70.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineisto kerätään puolistrukturoitujen kyselyiden avulla. Tämä tarkoittaa sitä, että kysymykset ovat haastateltaville samanlaiset segmenteittäin, muttei valmiita vastausvaihtoehtoja ole annettu vastaajille. Opinnäytetyön kyselyyn valitsin myyntialalla toimivista henkilöistä, jotka eivät kuitenkaan työskentele keskenään samassa yrityksessä. Kysymykset ovat samat haastateltaville, mutta kyselyitä on tehty kaksi erilaista.

## **2.5 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus**

Hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen tulee ottaa huomioon tutkimusta tehdessä ja tätä kutsutaan tutkimusetiikaksi. Tutkimusetiikan tulee olla mukana opinnäytetyön aloittamisesta sen valmistumiseen. Tutkijan tulee noudattaa eettisiä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä. Tätä pidetään hyvänä tieteellisenä käytäntönä (Vilkkä 2015, 41.) Kaikkien lähteiden on oltava luotettavia nykyaikaisia.



Lähteitä tulen hyödyntämään kunnioittamalla sekä huomioimalla aikaisempia tutkimuksia eettisesti. Tutkimus on eettisesti hyvä ja luotettava, kun lähdemerkinnät ovat merkitty asianmukaisesti opinnäytetyöhön. Eettisyys ja luotettavuus on yksi hyvän opinnäytetyön kulmakivistä. Suurin osa lähteistä on painetuista kirjoista ja teoksista, mutta hieman internet-lähteitäkin on käytetty.

## **2.6 Tavoitteet ja rajaus**

Opinnäytetyö on rajattu myyntityötä tekevien työntekijöiden motivoinnin kasvatamiseen esimiehen toimesta. Esimiehet tarvitsevat työkaluja, jotta he pystyvät saamaan myyjistä motivoituneita työntekijöitä, näin ollen myyjien henkilökohtaisia tuloksia saadaan todennäköisesti kasvatettua olettaen, että esimies onnistuu motivoinnissa. Myyntitulosten parantumisesta hyötyy myyjä, esimies sekä koko yritys.

Valmiin työn tavoitteena on antaa hyödyllisiä työkaluja esimiehelle, jotta hän voisi auttaa myyjää motivoitumaan jokapäiväisessä myyntityössä. Esimiehen tuki motivoinnissa on tärkeää. Opinnäytetyön tarkoitus on tuoda työkaluja nimenomaan myyjän motivointiin ja sitä kautta myyjän työhyvinvointiin. Valmiin työn lukemista suosittelen esimiehelle, joka haluaa panostaa myyjiinsä ja on kiinnostunut heidän motivoinnistansa. Opinnäytetyön lukemista suosittelen myös myyjille, itsensä motivoinnin keinona. Opinnäytetyö on kirjoitettu myyjän näkökulmasta ja kohteena opinnäytetyölle on esimies. Voidaan siis sanoa, että opinnäytetyö on kirjoitettu myyjältä esimiehelle.

## **3 Myyntityö**

Myynti itsessään on prosessi, jossa asiakas vakuutetaan siitä, että hinta, jonka hän tulee maksamaan tuotteesta tai palvelusta on pienempi kuin siitä saatava hyöty (Rubanovitsch & Aalto 2013, 8). Myyntityötä voi tehdä usealla tavalla esimerkiksi kasvotusten, puhelimitse tai sähköisesti. Myyntityö alkaa asiakkaan

kohtaamisesta ja päättyy myynnin päätösvaiheeseen. (Vuorio 2008, 9–10.) Lopputulos on saada asiakas ostamaan yrityksen tarjoama tuote ja mieluiten niin, että asiakas ostaisi joitakin muita tuotteita.

Myyntityössä yrityksen edustaja eli myyjä keskustelee asiakkaan kanssa vaihtoehtoja, ratkaisuista, hyödyistä ja mahdollisuuksista, joita yrityksen tarjoama tuote tai palvelu tarjoaa asiakkaalle. Myyntityön tehtävä on varmistaa, että ostoprosessi päättyy kauppaan ja näin ollen yrityksen kannalta positiiviseen tulokseen. (Rubanovitsch & Aalto 2013, 8, 12.) Myyjän tehtävä yrityksen tai yrittäjän näkökulmasta on kasvattaa yrityksen tulosta myyntien avulla. Tavoitteellisessa myyntityössä myyjä hyötyy usein myös rahallisesti kaupasta. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 19.)

Myynnin tavoite on saada asiakkaista tyytyväisiä ja tarjota heille tuotteita mistä he hyötyvät. Kun asiakas on tyytyväinen, tulee hänestä parhaassa tapauksessa kanta-asiakas, joka suosittelee palveluita myös muille. (Leppänen 2007, 49.) Tämä on yritykselle hyvää mainosta. Myyjien toiminta ja palvelu vaikuttavat asiakkaan mielipiteen muodostamiseen yrityksestä. Imagon kannalta on tärkeää, että jokainen asiakaskohtaaminen on joka kerta tasalaatuinen. Tätä varten jokaisella yrityksellä on oma myyntiprosessi, joka on tarkkaan tehty ja mietitty yrityksen toimesta. Myynnistä saadaan tasalaatuista, kun jokainen myyjä toteuttaa myynnin myyntiprosessin mukaisesti. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 30.) Onnistunut myyntitilanne helpottaa myös myöhemmin tapahtuvaa lisämyyntiä, minkä seurauksena asiakas palaa toivottavasti uudelleen saman palveluntarjoajan palvelujen pariin.

Myyjiä voidaan pitää yrityksen käyntikortteina. Tämä taas johtaa siihen, että ammattitaitoisia myyjiä arvostetaan. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 19). Yritykset kilpailevatkin nykyisin enemmän asiakaspalvelun laadulla sekä hyvillä myyjillä. Pelkästään alhainen hinta ei vaikuta ostopäätökseen. Samasta tuotteesta voidaan maksaa kalliimpi hinta, jos tarjottu asiakaspalvelu on parempaa kuin kilpailijalla. (Aarnikoivu 2005, 21.)

### 3.1 Hyvä myyjä

Myyjän rooli on erityisen tärkeä, koska jollei yrityksessä tehdä kauppaa, ei yrityksellä ole liiketoimintaa (Rubanovitsch & Aalto 2013, 8). Myyjän tehtävänä on saada asiakas ostamaan jokin yrityksen tarjoama tuote tai palvelu (Nieminen 1997, 12.) Hyvä myyjä osaa kertoa tuotteen hyödyt ja tietää sen ominaisuudet, vaikka hänet herätettäisiin keskellä yötä. Hyvä myyjä tuntee myymänsä tuotteen sekä kilpailijoiden tarjoamat vastaavat tuotteet (Rummukainen 2008, 44–46.) Hän osaa kustomoida juuri oikeat palvelut jokaiselle asiakkaalle henkilökohtaiseksi ja tarjota niitä juuri hänelle. Lisäksi hyvä myyjä osaa tarjota asiakkaalle palveluja, joita hän ei itse olisi ymmärtänyt kysyä tai ollut tietoinen siitä, että hän tarvitsee kyseessä olevan palvelun tai tuotteen. (Pekkarinen ym. 1997, 25.) Myyjän tehdessä myyntitilanteesta henkilökohtaisen, on myös myynnin todennäköisyys suurempi.

Hyvän myyjän ominaisuuksia ovat tehokkuus, vakuuttamisen taito, oma-aloitteisuus sekä sinnikkyys (Rubanovitsch & Aalto 2005, 21). Hyvä myyjä tietää omat vahvuutensa ja osaa myös käyttää niitä hyödykseen myyntitilanteessa. Hän saa asiakkaan ostamaan myytävän tuotteen tai palvelun kuitenkin tuotetta tai palvelua tyrkyttämättä. Kysyttäessä myyjiltä hyvän myyjän ominaisuuksista, nousivat luotettavuus, tulostavoitteellisuus, hyvät keskustelutaidot sekä itsensä ja työyhteisön kehittäminen heille tehdyssä kyselyssä ilmi.

Myyjiä sanotaan joskus lipeviksi. Mielikuva tekee myyjästä epäluotettavan oloisen, joka taas johtaa usein siihen, että kaupat jäävät tekemättä. Tavoitteena myyjällä on saada myyntitilanteesta luonnollinen sekä molemmille osapuolille mukava ja miellyttävä kokemus. Hyvän myyjän taitoihin kuuluu kuuntelemisen taito, sillä hän osaa kuunnella asiakasta ja hänen tarpeitaan. Kuunneltuaan hän osaa omaa ammattitaitoaan käyttäen tarjota asiakkaalle juuri oikeat, asiakkaan tarpeita vastaavat palvelut ja tuotteet. (Pekkarinen ym. 2006, 59.) Hyvä myyjä ymmärtää, että kaikessa myynnissä asiakas on aina keskiössä. Asiakkaan tarpeet ovat aina tärkeimmät. Kyselystä kävi ilmi, että hyvä myyjä hyväksyy ja ymmärtää, että asiakkaan etu on aina organisaation ja myyjän etua tärkeämpi, vaikka siitä ei aina syntyisikään palkkiota myyjälle.

Myyjän on hyvä tehdä jokaisesta myyntitilanteesta henkilökohtainen, vaikka myyjä toteuttaisikin samaa myyntikaavaa kaikille asiakkailleen. (Pekkarinen ym. 2006, 59.) Vuorovaikutustaidot ovat keskeisessä osassa myyjän ammattitaitoa (Salminen 2018, 66). Myyjän on hyvä ensin myydä niin sanotusti itsensä asiakkaalle ja tehdä itsestään asiakkaan kaveri. Tämä johtaa siihen, ettei myyntitilanne tunnu asiakkaasta vastakkainasettelulta. Tällä myyjän on mahdollista saavuttaa asiakkaan luottamus. Kaupan mahdollisuus kasvaa ja asiakkaasta saadaan tyytyväinen. (Ojanen 2010, 24–25).

Tunne liitetään vahvasti myyntityöhön. Tämä johtuu siitä, että ihminen tekee usein päätöksen tunteella. Myyjän täytyy osata käyttää ammattitaitoaan oikein myyntitilanteessa. (Siippola 2007, 37.) Tunteet välittyvät usein sanattomasti, niitä myyjän täytyy aistia. Aivojen otsalohkon peillisolut skannaavat ympäristössämme olevien ihmisten tunnetiloja ja lähettävät aivojemme tunnerakenteisiin impulsseja niistä. Myyjän täytyy opetella lukemaan tunnetiloja asiakkaiden lähettämien pienten signaalien avulla. Näitä ovat esimerkiksi asennot, puherytmi ja kasvojen mikroliikkeet. (Salminen 2018, 71.) Hyvä myyjä osaa lukea ja käyttää tätä tietoa hyväkseen myyntitilanteissa.

Hyvällä myyjällä on halu oppia uutta ja kasvattaa omaa ammattitaitoaan sekä kehittää itseään myyntityössään. Menestyäkseen myyntityössä on kyettävä katsomaan maailmaa asiakkaan silmin ja oltava empaattinen (Salminen 2019, 70). Kyselystä kävi ilmi, että esimiesten mielestä hyvä myyjä pistää itsensä peliin ja haluaa kehittää itseään sekä koko tiimiään. Hyvä myyjä tykkää onnistumisesta. Onnistuttuaan hän jatkaa vielä asteen tai kaksi eteenpäin. Hyvän myyjän työmotivaatio on todennäköisesti korkea ja hän osaa myös tarkkailla itseään sekä ympäristöään jatkuvasti sekä mukaan lukien kilpailijoita. Keskustellessani myyjien kanssa ennen opinnäytetyön tekemistä kävi ilmi, että lähes jokaisella myyjällä tulee vuosien varrella ajanjakso, kun työmotivaatio on kadoksissa ja myynti ei kulje halutulla tavalla. Kun myyjä löytää itsensä tällaisesta tilanteesta, on esimiehen apu tarpeen. Varhaisella puuttumisella voidaan mahdollisesti välttyä motivaation totaalaiselta loppumiselta työtä kohtaan.

### 3.2 Myynnin johtaminen

Myynnin takaamiseksi ja tueksi tarvitaan myynnin johtamista. Myynnin johtamisen tarkoitus on tukea myyjää myynnissä. Myynnin johtamisen tekee usein esimies tai joku muu myynnistä vastuussa oleva henkilö. Usein esimies sekä myyjä käyvät läpi myynnin tavoitteet ja keinot, kuinka haluttuun tulokseen tullaan pääsemään haluttuna ajanjaksona. Esimiehen tehtävä on organisoida ja suunnitella myyntiä, motivoida myyjää tehtävässään ja seurata tuloksia (Rope 2003, 117). Myynnin johtaminen on tärkeää ja yrityksen kannattaakin panostaa siihen. Johtajan tehtävä on sellainen, että siihen opitaan ja kukaan ei ole syntynyt johtajaksi (Rekola 2013, 15). Tyytyväinen ja osaava henkilökunta lisää laadukasta asiakaspalvelua ja myyntiä, joka tuo hyvän tuloksen yritykselle (Salminen 2018, 202).

Myyntiä mitataan vertailemalla asetettuja tavoitteita toteutuneisiin lukuihin, mikä kertoo myyjän myynnin tason sillä hetkellä. Tavoitteena on ohjata tekemistä näiden perusteella parempaan suuntaan, varmistua siitä, että liiketoiminta kehittyy ja saadaan tulosta aikaiseksi. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 108.) Tavoitteet voidaan jakaa määrällisiin ja laadullisiin myyntityössä. Usein myyntityötä tekevien tarjouksien määrää tarkkaillaan, siitä on osittain hyötyä. Jos ei tarjoa, ei voi saada kauppaakaan, mutta pelkällä tarjoamisella ei saada kauppaa. Tarjoamisen täytyy olla laadukasta. Myynnin johtamisen ja koulutuksen on keskityttävä tarjoamisen laatuun ja sen kehittämiseen (Pekkarinen, Sääski & Vornanen 1997, 182). Laadukkaalla tarjoamisella saadaan enemmän kauppaa sekä asiakaspalvelun laatu kasvaa siinä sivussa, näin ollen asiakkaat ovat tyytyväisempiä saatuun palveluun.

Myynnistä vastuussa oleva eli esimerkiksi esimies voi tarkkailla mahdollisuuksien mukaan myyjien tarjoamista paikan päällä ja seurata asiakkaiden kanssa työskentelyä. Johtamisen tulisi olla kuitenkin valvonnan sijaan tilan antamista myyjälle ja hänen kanssaan neuvottelua. (Manka & Manka 2016, 138.) Liika seuranta ja painostaminen voi stressata myyjää. Siitä voi seurata se, että työteho voi sitä kautta heikentyä. Tässä esimiehen kannattaa olla tarkka, ettei myynnin tarkkailu ole painostavaa. Sen tulee olla luonnollista ja tästä on hyvä keskustella jokaisen

myyjän kanssa henkilökohtaisesti, sillä jokainen kokee tämänkaltaisen tilanteen eri tavalla.

Läsnä olemisen tärkeyttä yhtenä kouluttamisen osana ei voi korostaa tarpeeksi. Näin esimies saa parhaan kuvan siitä, mitä asiakkaiden kanssa oikeasti tapahtuu. Esimiestason osallistuminen myyjien työhön on välttämätöntä. (Manka & Manka 2016, 138–139.) Jotta esimies osaa kouluttaa myyjiä, täytyy hänen tietää, mitä asiakasrajapinnassa oikeasti tapahtuu. Tällä saadaan myös myyjien arvostus esimiestä kohtaan ja näin ollen hänen koulutuksestaan tulee uskottavampi jo itsessään. (Manka & Manka 2016, 87.)

Myynnin johtamiseen liitetään myös kouluttaminen. Myyjältä täytyy löytyä valmiudet myydä haluttua tuotetta tai palvelua. (Vuorio 2015, 37.) Pelkkä alkukoulutus työsuhteen alussa ei ole riittävää, vaan koulutuksen täytyy olla jatkuvaa. Myyjiä usein koulutetaan tuotekoulutuksilla, joissa esitellään uusin tuote tai palvelu, jota myyjän täytyy myydä. Tämä on tärkeää, mutta myyjää on hyvä kouluttaa myös konkreettisen myynnin saralla. Ongelmatilanteissa ei ole tarpeen keksiä syitä miksi ei myydä, vaan pyritään löytämään keinoja, kuinka myydään. Tästä johtuen säännöllinen ja jatkuva koulutus on tärkeää. Koulutuksen tärkeys kasvaa, varsinkin niiden myyjien kohdalla, jotka ovat olleet työsuhteessa useamman vuoden ajan. Tärkeää tämä on siksi, että myyjä ei jämähdä vanhaan ja totuttuun tapaan, näin ollen myös kehitys voi jämähtää.

Koulutus ja asioihin ajoissa puuttuminen on tärkeää. Säännöllisellä kouluttamisella ja asioihin puuttumisella saadaan aikaan rutiineja ja johdonmukaisuutta. Jos ongelmatilanteisiin puututaan vasta siinä vaiheessa, kun ongelma on jo suurimmillaan, on myös sen ratkaiseminen vaikeampaa ja vie pidemmän aikaa. Työlainsäädännössä on työnantajalle määritelty vastuu tarjota työntekijälle ammatillista koulutusta, jotta työntekijä kykenee selviytymään työhönsä liittyvistä muutoksista (Salminen 2018, 172).

## 4 Motivaatio

Jokaisella ihmisellä on vain tietty määrä motivaatiota. Jokaisella on tiettyjä toiveita, tavoitteita ja asioita, jotka vaikuttavat motivoivasti. Tällöin puhumme yleisestä motivaatiosta. (Nierman & Seyffert 2004, 14.) Motivaatio ei ole ominaisuus, vaan tietyn prosessin tulos. Jos se olisi ominaisuus, meillä olisi vain elämässämme yksi motivaation kohde. Usein jokaiselta meiltä löytyy useampi motivaationkohde tai motivaattori. (Nierman & Seyffert 2004, 12.)

Usein motivaatiota kuvaillaan erilaisilla teorioilla. Näistä saadaan työkaluja siihen, että löydetään työntekijän motivaation lähteet ja jotta niitä myös ymmärretään. Teorioita on erilaisia ja usein asiaa tarkkaillaankin eri kulmasta. Motivaatioteorian pääryhminä voidaan pitää tarveteoriaa eli sisältöteoriaa ja prosessiteoriaa eli kognitiivista teoriaa (Peltonen & Ruohotie 1989, 33–36). Sisältöteoria oli yksi varhaisimmista motivaatioteorioista. Sisältöteorioihin voidaan viitata myös tarpeellisuusteorioihin, koska teoria keskittyy ihmisten motivoinnin tarpeiden tärkeyteen. (Pritchard & Ashwood 2008, 6.)

Sisältö- eli tarveteorioita on useita, mutta yksi tunnetuimmista niistä on Maslow'n tarvehierarkia (engl. Maslow's Hierarchy of Needs). Muita esimerkkejä ovat Herzbergin motivaatio- ja hygienteoria sekä McClellandin suoritusmotivaatioteoria, mutta käytän nyt esimerkkinä tuota Maslow'n tarvehierarkiaa. Vuonna 1943 yhdysvaltalainen psykologi Abraham Maslow julkaisi tutkimuksen *A Theory of Human Motivation*. Tässä teoksessa teoria esiteltiin ensimmäistä kertaa laajalle yleisölle. Hänen mukaansa ihmisellä on perustarpeet, jotka tyydyttävät ihmistä riittävästi, mutta ei välttämättä täysin ennen kuin ihminen alkaa etsiä tyydytystä korkeammille tarpeille (Maslow 1943, 370–396). Abraham Maslow uskoi ihmisen olevan luonnostaan hyvä ja väitti, että yksilöillä on jatkuvasti kasvava sisäinen pyrkimys, jolla on suuri potentiaali. Maslowin suunnittelema tarpeiden hierarkiajärjestelmä on yleisesti käytetty menetelmä ihmisen motiivien luokitteluun. (Pardee R. 1990, 8.)

Tarvehierarkiaa kuvataan usein kaaviolla, josta esimerkki alla (Pere, A. 2016.). Perustavin tarve on ensimmäinen eli kaaviossa alhaalla ja viimeinen tarve korkeimmalla eli kaaviossa ylimpänä. Jokaisella meistä tarpeet kuitenkin vaihtelevat, toinen tarvitsee enemmän toista kuin toinen. (Maslow 1943, 370–396.)



Prosessiteorialla tarkoitetaan teoriaa, jossa analysoidaan sitä, kuinka kokija saadaan liikkeelle, kuinka pidetään liikettä yllä, kuinka ohjataan liikettä sekä kuinka saadaan liike päättymään. Myyjät tulkitsevat ja havainnoivat tilanteita yksilöllisesti ja heille muodostuu kuva näiden pohjalta. (Hagemann 1991, 44.) Kuitenkin loppujen lopuksi ne täydentävät toisiaan, sillä jokaisella meistä on sekä sisäisiä, että ulkoisia motivaation lähteitä.

Vaikkakin motivaatioteoriat kuulostavat vaikeilta, kannattaa esimiehen tutustua teorioihin, jotta saadaan työkaluja motivointiin enemmän. Ymmärrys asian suhteen kasvaa, jolloin myös tiedon jakaminen myyjälle on helpompaa. Menestyäkseen työssä myyjä tarvitsee motivaatiota ja taidon myydä. Korkean motivaation saamiseksi myyjän täytyy olla uuttera ja peräänantamaton työssään sekä työn tekeminen pitää olla mieluista (Vahvaselkä 2004, 16.) Motivoitunut myyjä myy oletettavasti paremmin, työntekijä sitoutuu sen hetkiseen työhönsä pidemmäksi aikaa ja on yritykselle tärkeä voimavara (Kukkola 2013, 131). Kun esimies tietää motivaatioperusteet, on hänen helpompi toteuttaa myyjien motivointia sekä vastata mahdollisiin kysymyksiin, joita hänelle esitetään.



#### 4.1 Ulkoiset motivaation lähteet

Ulkoisia motivaation lähteitä ovat yksilön ulkopuolelta tulevat tekijät. Esimerkkejä ulkoisista motivaatiotekijöistä ovat työympäristössä saatu palaute, kiitos työstä, etenemismahdollisuudet, ansaittu palkka ja työstä saatu arvostus, mutta myös työpaikalla saatu arvostus esimerkiksi kollegoiden kesken. Käytännössä kaikki mikä ei lähde yksilön sisältä tai hänestä itsestään eli yksilölähtöisesti on ulkoista motivaatiota. Osa näistä on kuitenkin sellaisia, ettei sitä mielletä motivaatioksi. (Lämsä & Hautala 2005, 81.)

Ulkoiset motivaation lähteet tulevat ulkoapäin ja näin ollen siihen liittyy myös muiden tarpeiden tyydyttäminen. Ulkoiseen motivaatioon vaikuttaa usein myös ryhmän luoma paine. Ulkoisen motivaation lähteenä voidaan palkkion lisäksi pitää myös rangaistuksen pelkoa. Sillä tarkoitetaan sitä, että myyjä esimerkiksi ajattelee, että kun hän tekee ainakin annetun tuloksen ei hän joudu vaikeuksiin tai ettei häntä rangaistaisi jollakin tavalla. Tämä motivoi myyjää pyrkimään annettuun tavoitteeseen. (Mayor & Risku 2015, 35.) Ulkoista motivaatiota voidaan pitää päämäärähakuisena. Esimerkiksi, kun myyjä pääsee annettuun tavoitteeseen, hän saa tietyn voiton tai palkkion ja on onnistunut työssään. Jos myyjä tekee työtään palkkion toivossa, katsotaan hänen motivaation lähteekseen ulkoista tekijää. Pitkällä tähtäimellä ulkoinen motivaatio ei lisää motivaatiota, mutta kuitenkin sen puuttuminen vähentää motivaatiota huomattavasti. (Rasila & Pitkonen 2010, 27.)

Yksilö kokee useammin ulkoisia motivaation lähteitä. Tästä esimerkkinä kiitoksen saanti tehdystä työstä tai saavutetusta tavoitteesta. Tällaisen pienen ”muistamisen” vaikutus on kuitenkin lyhytaikainen, näin ollen tarve sen saamiseksi esiintyy huomattavasti useammin. Kun ulkoinen motivaation lähde on saavutettu, motivaatio yleensä sammuu hetkeksi. Usein kuitenkin nälkä kasvaa syödessä sanonnan mukaisesti ja samalla tavalla tapahtuu myös motivaation kasvattamisessa sekä sen tuoman tavoitteiden saavuttamisessa. (Peltonen & Ruohotie 1989, 25–26). Ulkoiseen motivaatioon nojattaessaan myyjä tarvitsee motivaatiota useammin. Annettua tavoitetta voidaan pitää lyhytaikaisena ja usein toistettavana motivaation keinona, tästä hyvänä esimerkkinä on palkka. Yleensä ulkopuolista

motivaatiota käytetään sellaisten lopputulosten saavuttamiseen mitä ihminen ei saa sisäisestä motivaatiosta. (Ryan & Deci 2000, 78).

Tekemässäni kyselyssä kävi ilmi, että palkkakuitti on myyjälle edelleen suurin motivaation lähde. Kuitenkaan se ei ole kyselyn mukaan ainut motivaationlähde tai riitä motivoimaan myyjää itsessään. Tämä sama kävi ilmi sekä esimiesten, että myyjien vastauksissa.

## 4.2 Sisäiset motivaation lähteet

Paras työmotivaatio tulee sisältäpäin, kun pitää työstään oikeasti. (Ojanen 2010, 38). Sisäinen motivaatio lähtee myyjän sisältä ja on omaehtoista. Omaehtoisuudella tarkoitetaan yksilön omaa kokemusta siitä, että tekeminen lähtee hänestä itsestään eikä se tule ulkopäin ohjeistettuna (Martela & Jarenko 2014, 19, 28–30.) Sisäistä motivaatiota pidetään pitkäjänteisempänä ja sen vaikutus on pidempijaksoista, kuin ulkoiset motivaation lähteen. Sisäisen motivaation lähteenä voidaan pitää päämäärätavoitteellista, sillä se ei ole palkinnolla tai palkkiolla ohjattavissa, jolloin tavoitteeseen pääsemisen tuottama palkkio ei motivoi.

Sisäisiä motivaatioita on kahdenlaista, sisäsyntyistä ja sisäistettyä. Tekemisen riemu työtä kohtaan on vahvasti sisäsyntyistä motivaatiota. Sisäistetty motivaatio tarkoittaa puolestaan sitä, että annettu työ tuntuu tärkeältä. Sisäistettyyn motivaatioon liittyvät myyjän henkilökohtaiset arvot. (Martela & Jarenko 2015, 32.) Myyjän työllä on tarkoitus ja hän tietää, että työ kehittää sekä opettaa häntä. Tällöin puhutaan sisäisestä motivaatiosta.

Sisäisestä motivaatiosta on julkaistu raportti eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan toimesta. Julkaisussa käsitellään kolmea sisäisen motivaation perustekijää. Yksi niistä on kyvykkyys, millä tarkoitetaan sitä, että yksilö osaa asiansa, saa jotakin aikaan sekä hän saa nimenomaan kokemusta siitä, että näin tapahtuu. Toinen perustekijä on autonomia, sillä tarkoitetaan kokijan omaehtoisuutta ja sitä, että hän on vapaa päättämään itse. Kolmannella eli yhteisöllisyydellä tarkoitetaan sitä, että yksilö kokee olevansa yhteydessä muihin ihmisiin eli tässä tapauksessa

työkollegoihinsa. Hän suoriutuu annetuista tehtävistä ja menestyy niissä hyvin. Yhteisöllisyydellä motivaatiosta puhuttaessa tarkoitetaan yksilön tarvetta olla myös yhteydessä toisiin yksilöihin. (Martela & Jarenko 2014, 19, 28–30.)

Sisäistä motivaatiota on vaikea kuvailla, sillä yleisesti se ei ole mitään konkreettista, kuten esimerkiksi ulkoisen motivaation palkkio on. Ihmisten auttaminen on hyvä esimerkki sisäisestä motivaatiosta. Kun saa ihmisen iloiseksi, se palkitsee sinua ja se riittää sinulle. Sisäisen ja ulkoisen motivaation eroa voidaan katsella esimerkin perusteella. Kumpi saa jatkamaan työssä, se että saa ihmiset/asiakkaat iloiseksi vai se, kuinka paljon saa rahaa jokaisesta asiakkaasta, joka tulee iloiseksi myyntitapahtuman jälkeen. Tietenkin myyjää voi motivoida molemmat ja näin käykin, mutta kun puhutaan pääsyyistä, päästään motivaation alkulähteille. Ulkoinen ja sisäinen motivaatio täydentävät toisiaan. Ne eivät näin ollen sulje toisiaan pois, vaan esiintyvät yhtäaikaaisesti. (Peltonen & Ruohotie 1989, 25.)

## **5 Esimiehen rooli motivoinnissa**

Hyvä esimies kannustaa sekä pyrkii kehittävään toimintaan yrityksessä (Vahvaselkä 2004, 220). Esimiehenä oleminen on vaativaa ja esimieheltä vaaditaan useita taitoja. Johtajan täytyy olla luottamuksen arvoinen johtamistaidoiltaan, koska työntekijät tarvitsevat osaavan johtajan rinnalleen (Rekola 2013, 14). Esimiehen tärkein tehtävä on motivoida työntekijöitä (Kukkola 2013, 131). Motivoinnin tarkoitus on saada myyjä asetettuun päämäärään ja saada hyvä tulos aikaikaiseksi. Lisäksi motivoinnin tarkoitus on saada myyjä viihtymään työssään ja työtehtävässään. Motivointi on hyväksi sekä työntekijälle että tietenkin yritykselle tuloksen näkökulmasta, mutta myös koko tiimille. Motivoitumiseen työntekijä tarvitsee aika ajoin tukea, kun pelkkä myyjän itsensä motivointi ei riitä haluttuun tulokseen. Vaikka myyjä saakin motivoitua itseään ja myyntitulos on hyvä, tuntuu muiden kannustus sekä motivointi jokaisesta meistä hyvältä jaksamaan joka päiväisessä työssä. Se kuinka työntekijöitä johdetaan, on johdannainen siihen mikä työntekijöiden suorituskyky on. (Grönfors 2001, 64).

Tekemässäni kyselyssä eräs vastaaja kertoo, että päävastuu motivoinnista työpaikalla on esimiehellä, mutta myyjä ei saa unohtaa itsensä tai tiimin motivointia. Tämä sama kävi ilmi jokaisessa myyjille tekemässäni kyselyssä. Esimiehen on tärkeää löytää jokaiselle työntekijälle henkilökohtaiset väylät motivoimiseen. Motivoinnin tarkoitus on saada myyjä pääsemään haluttuun tulokseen ja ylittämään itsensä. Motivoinnin tavoite voisi vastata kysymyksiin: miksi työntekijän kannattaa päästä haluttuun tavoitteeseen, mitä hän saa siitä tai mitä hyötyä siitä on hänelle? Kuitenkin henkilöstön on myös tiedettävä, miksi heitä motivoidaan sekä mikä on motivoinnin päämäärä. (Rope ja Kettunen 2012, 86–87.) Näin ollen on tärkeää, että henkilöstölle kerrotaan tavoitteet myös koko yrityksen tasolla. (Manka & Manka 2016, 135.) Tällä tarkoitetaan sitä, että myyjälle on hyvä kertoa, mikä on yrityksen tavoite vuosittain. Heidän on hyvä tietää missä mennään tavoitteen näkökulmasta tällä hetkellä ja paljonko tavoitetta on jäljellä. Myyjän on helpompi näin ollen käsittää oman työpanoksen merkitys. (Kortetjärvi-Nurmi 2008, 105.)

Esimes ei voi saada myyjää yksin motivoitumaa, vaan hän voi tukea motivoinnissa. Motivoitumisen täytyy lähteä myyjästä itsestään, koska muuten se on turhaa sekä tuloksetonta. Myyjä itse on ainut, joka voi itse vaikuttaa motivaation syntymiseen ja rakentaa siitä kestävä. (Aarnikoivu 2008, 153.) Motivaatio lähtee myyjästä itsestään, kun taas esimies on motivoinnissa tukena. Yksi esimiehen tehtävistä on innostaa ja auttaa löytämään tai muistuttamaan myyjiä motivoinnissa. (Toivola 2010, 29, 35.) Motivointi tapahtuu kuuntelemalla työntekijöitä sekä olemalla itse läsnä (Kukkola 2013, 131). Näin ollen on tärkeää, että työpaikalla on joku, joka motivoi ja auttaa siinä. Esimerkiksi heikolla hetkellä vaikeiden asioiden tai tilanteiden kanssa ei tarvitse painia yksin, vaan tukea on aina tarjolla. Myyjää täytyy motivoida silloin kun myynti sujuu ja kulkee, mutta myös silloin kun myynti ei kulje. Pienissä myyntitiimissä jokaisen työpanos vaikuttaa koko työyhteisöön ja työilmapiiriin. Pienetkin motivaation vaihtelut työtä kohtaan voivat olla merkittäviä.

Esimiesten kyselyssä kävi myös vahvasti ilmi me hengen luominen myös motivoinnin keinona. Se, että yksilö on motivoitunut vaikuttaa koko tiimiin ja hyvä tiimi ruokkii taas yksilöä. Kun tämä otetaan jo huomioon rekrytointivaiheessa, on

hyvän tiimin rakentaminen helpompaa. Kyselyssä nousi myös esille, että esimiehen rooli on tärkeä motivoinnissa. Pelkästään jo se, että motivaatiosta puhutaan yleisesti, saa jokaisen miettimään omia motivoinnin lähteitä ja omaa motivaatiota-soa.

## **5.1 Motivoinnin aloitus**

Kyselytutkimukseni tuloksista kävi ilmi, että myyjiä motivoidaan työpaikalla jo tälläkin hetkellä. Käytössä olevat keinot ovat rahalla motivointi, vastuun antaminen ja päivittäinen kannustaminen. Päivittäisjohtamisessa motivoinnin osalta nähdään puutteita ja tähän toivotaan parannusta. Myyjät motivoivat itseään sekä tiimiään, myös ilman esimiesapua. Myyjät ovat tehneet muun muassa kuukauden alussa tavoitteen ja tehtävälistan, mitä toteuttavat läpi kuukauden.

Kun esimies ottaa käyttöönsä motivaatiota lisääviä käytäntöjä, voi muutosvastarintaa olla havaittavissa työyhteisössä. Tällöin esimiehen täytyy olla johdonmukainen sekä suunnitella toimintansa hyvin. Muutoksen alkuvaiheessa ulkoinen vaikutus on suuri, mutta muutoshalun pitää myös vähitellen siirtyä myös myyjän omaan ajatteluun (Oksanen 2014, 43). Asenteita muuttaessa kannattaa asettaa tavoitteet korkealle ja keskittyä niiden edistykseen eikä pelkkiin takaiskuihin. Myyjää on hyvä opettaa johtamaan itseään. Se tapahtuu paremmin, kun myyjä tiedostaa omat vahvuudet ja heikkoudet. (Salminen 2018, 189–190.)

Oikeanlaisella vuorovaikutuksella ja oikeanlaisilla rakenteilla voidaan merkittävästi vaikuttaa myyjän mahdollisuuteen löytää sisäinen motivaatio tekemiseensä (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 108). Jokainen päättää itse toteuttaako hän tietyn toiminnan, jos toteutettava toiminta on epämieluisa tai äkkiseltään liian suuri toteutettavaksi, ei myyjä koe itseään motivoituneeksi tällaisessa tehtävässä. Jokaisella myyjällä on motivaatiota, mutta vain eri määrä (Nierman & Seyffert 2004, 62).

Aluksi esimiehen täytyy selvittää, mitkä asiat motivoivat myyjä ja tehdä tämän tiedon perusteella jokaiselle henkilökohtainen suunnitelma myyjän itsensä kanssa, tietenkään tiimiä unohtamatta kokonaisuutena. Kyselytutkimuksesta kävi ilmi se, että onnistumisen tunne, uuden oppiminen, palkkiot ja onnistuminen motivoi. Keskustelut myyjien kanssa ovat tärkeässä asemassa. Myyjät kyllä vastaavat, kun heiltä kysytään. Tähän hyvä toimintamalli voisi olla Katan kehittämistoimintamalli. Kata-kehittämistyökalu on yksi Leanin menetelmistä. Leanin tavoitteena on parantaa asiakastytyväisyyttä sekä sen laatua, pienentää työstä muodostuvia kustannuksia, lyhentää työprosessia sekä vähentää niin sanottua hukkaa. Tavoitteena Katassa on toiminnan kehittäminen ja työntekijän aktiivinen osallistuminen tähän kehitystyöhön jatkuvalla toiminnalla. Katassa tehdään syklejä, joiden kesto voidaan itse määritellä. Syklissä määritetään jokin tehtävä tai toimintatapa, jota toteutetaan ja syklin lopussa katsotaan mitä tuloksia syntyy. (Sagalovsky 2015, 970–983.)

On siis hyvä tehdä henkilökohtaista motivointia sekä koko tiimiä koskevaa motivointia. Yksilöiden väliset erot tavoitteissa selittyvät erillisillä perintö- ja ympäristötekijöillä (Aarnikoivu 2005, 18). Esimies on vastuussa myös liikkumavaran tarjoamisesta myyjälle. Liikkumavaraa esimies voi muokata siten, että työasenne, pätevyys ja kyvykkyys pääsevät kehittymään. Esimiehen täytyy huolehtia siitä, että työympäristö tarjoaa suorituskyykyä ja motivaatiota edistäviä edellytyksiä. (Nierman & Seyffert 2004, 62.)

Esimiehen tärkeä tehtävä on pitää energistä ja positiivista ilmapiiriä yllä. Kun esimies motivoi työntekijää pääsemään tavoitteisiin, on hyvä kannustaa myyjää päivittäin. Positiivisuus ei tarkoita sitä, että kaunistellaan asioita, vaan kaikki pitää kertoa totena ja näin vältetään turhilta pettymyksiltä. Kun keskustellaan pidemmän ajan tavoitteista, on hyvä pilkkoa tavoitetta pienempiin osiin, jotta tavoite ei tunnu liian suurelta. Liian suuresta tavoitteesta motivaatio voisi kärsiä. Myyjän kanssa on hyvä tehdä suunnitelma siitä, kuinka tavoitteeseen pääsyä seurataan, huolehtia tavoitteiden välisistä tasapainoista. Jos tavoitteita on useampi, seurataan sitä millä aikavälillä tavoitteeseen halutaan päästä. (Nierman & Seyffert 2004, 52.) Motivaation tunnusmerkkejä ovat toteutettavuus, haastavuus, merkityksellisyys, mitattavuus sekä houkuttelevaisuus. (Nierman & Seyffert 2004, 56.)

Myyjällä pitäisi olla vuodessa 5-7 tavoitetta. Tavoitteiden määrä riippuu myyjän pätevyydestä, työn määrästä sekä sen haastavuudesta (Nierman & Seyffert 2004, 70.)

## 5.2 Harjoitukset

Vastuun ja työtehtävien aktiivinen jakaminen myyjien kesken on merkittävä tapa lisätä mielekkyyttä työtä kohtaan, mikä taas motivoi useaa myyjää. Tähän hyvä tapa on tehdä mielekäs työnkuva harjoitus. Siinä jokainen myyjä listaa paperille kaikki työtehtävänsä ja tämän tehtyään jakaa tehtävät kolmeen ryhmään: miellyttävät tehtävät, neutraalit tehtävät sekä epämiellyttävät tehtävät. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 109.) Näin saadaan selville mitkä tehtävät ovat kenellekin miellyttäviä ja toisinpäin. Tämän tiedon saatuaan esimiehen on helpompi jakaa työtehtävät tasaisesti sekä tehokkaasti ja työntekeminen tuntuu myyjistä mielekkäältä, koska jokainen saa tehdä sitä mitkä heitä eniten motivoivat.

Toinen tapa harjoitella motivaatiota on henkilökohtaisen tavoitteiden menetelmä, se on joustava tapa arvioida motivaatiota. Siinä myyjää pyydetään tuottamaan lista omista henkilökohtaisista tavoitteista. Näin saadaan yksilöllinen eli ideografinen näkökulma. (Aarnikoivu 2005, 44). Esimies voi etsiä yhdessä myyjän kanssa tavoitteita, joiden saavuttaminen houkuttelee molempia osapuolia. Myyjälle on tärkeää se, että hänen ponnistelunsa kannattaa. (Nierman & Seyffert 2004, 65.) Pelkkä raha ei tarkoita palkitsemista, vaan palkita voi myös antamalla vastuuta tai muuten vain kehua.

Kun tavoite on löydetty yhdessä myyjän kanssa, on myyjän kanssa hyvä tehdä sopimus. Tässä tilanteessa myyjä sitoutuu itse tekemäänsä sitoumukseen, näin ollen tietoisesti hyväksyy velvollisuuden työn tavoitteen saamiseksi (Nierman & Seyffert 2004, 44). Tässä on tärkeää se, että myyjä tekee itse työhön liittyvän tavoitteen. Tällä saadaan myyjä oikeasti sitoutumaan tavoitteeseen ja esimiestä auttamaan häntä tässä tavoitteessa. Jos esimies päättää tavoitteen myyjän puolesta, ei motivaatiota tavoitetta kohtaan voida vaatia myyjältä. Tehtävän tärkeys ja merkittävyys liittyy motivoitumiseen. Tehtävän arvolla tarkoitetaan sitä, missä

määrin ja miksi tehtävä tai tavoite vetää puoleensa ja saa sitoutumaan siihen. Arvo muodostuu kolmesta osatekijästä hyötyarvo, tärkeysarvo ja kiinnostusarvo. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 68).

Sisäistä motivaatiota kannattaa käyttää hyväksi tavoitteita tehdessä. Sisäinen motivaatio on autonomista ja autonomiaa voidaan vahvistaa tarjoamalla myyjälle sellaista tekemistä, johon hän haluaa ryhtyä ilman erillistä pyytämistä. Tällä tarkoitetaan sitä, ettei esimies joudu erikseen tarkkailemaan ja muistuttelemaan häntä. Tällaisen työn pitää olla myyjälle mieleistä, palkitsevaa ja mielenkiintoista. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 109.) Ulkoisessa motivoitumisessa myyjä tunnistaa yhteisön luomat tarpeet ja hän yrittää vastata niihin, näin ulkoinen säännöstö johdattaa toimintaa. Seuraavassa vaiheessa tavoite alkaa myyjällä rakentua ja on myös realistinen. Näin ollen myyjä siirtyy koko ajan sisäistä motivaatiotaan kohti. Kun sisäinen motivaatio on saavutettu, muutos on myyjästä itsestä lähtöinen ja tuo enemmän tyydytystä hänelle itselleen. (Oksanen 2014, 43–45.)

### **5.3 Toteutus ja seuranta**

Kun harjoitukset on tehty ja siitä ilmenneet asiat on tarkasti kirjattu ylös ja sekä myyjä että esimies tietävät tavoitteen motivaation kasvattamiseksi työpaikalla, on sen toteutus ja seuranta helppoa. Tehdään jokaisen kanssa henkilökohtainen tarkastus motivaatiosta. Myyjät jaetaan kahteen ryhmään, akuutisti motivaatiota tarvitseviin ja niin sanottuihin neutraaleihin. Jokainen toki tarvitsee motivointia, mutta akuutisti motivointia tarvitsevat ovat sellaisia, joilla on motivaation puute juuri tällä hetkellä. Akuutisti motivaatiota tarvitsevien kanssa on hyvä tehdä seurantasuunnitelma. Sovitaan esimerkiksi, että tilannetta tarkkaillaan ja edistetään aktiivisesti. Keskustelutuokioita on hyvä pitää vähintään kaksi kertaa kuussa, mutta toki kannustus motivoinnin keinona voidaan toteuttaa päivittäin.

Nämä niin sanotusti neutraalit myyjät eli ne, jotka ovat jo ennestäänkin motivoituneita myyjä eivät tarvitse aktiivista motivointia, mutta heidän kanssaan motiivoinnista keskustelu on yhtä tärkeää. Heidän kanssaan tehty suunnitelma motivaation kasvattamiseen ja siihen liittyvä tavoite voi olla pidemmällä aikavälillä



tapahtuva. Vaikka tavoite olisikin pidempi aikainen, täytyy motivaatio keskusteluja käydä säännöllisesti kaikkien myyjien kanssa, vaikka myyjän motivaatiotaso olisikin jo ennestään korkea. Tämä siksi, ettei jo saavutettu motivaatio työtä kohtaan vähene tai lopu. On välttävää kuitenkin sellaista motivointia, joka tuntuu myyjästä stressaavalta ja motivoinnilla ei saa olla negatiivista vaikutusta.

Kun keskusteluita pidetään säännöllisesti, on keskusteluissa hyvä kerrata viime kerralla puhutut asiat ja tarvittavat toimenpiteet. On myös hyvä käydä läpi, onko motivaation taso edelleen sama tai onko se muuttunut. On myös hyvä käydä läpi, se onko motivaation lähteet tai kohteet muuttuneet. Keskustelut myyjän kanssa ovat tärkeässä asemassa. Tällöin tiedetään, missä mennään, mitä vielä on tehtävänä sekä onko ilmennyt joitakin ongelmia mitä täytyy ratkoa. Käydään läpi puolin sekä toisin, missä mennään, mitä pitää tehdä toisin ja missä on onnistuttu. Itsearviointitaito on myyjän itsensä johtamisen kannalta välttämätöntä ja se kuuluu niin sanottuihin metakognitiivisiin taitoihin (Salminen 2018, 200). Vaikka esimiehen tehtävä on arvioida myyjää, täytyy myyjän tehdä sitä myös itse. Näin saadaan kokonaisvaltainen arvio tilanteesta ja tavoitteen etenemisestä sekä motivaation tasosta. Myös myyjän täytyy antaa palautetta esimiehelleen siitä, kuinka motivointi on esimieheltä onnistunut ja kuinka sitä voisi parantaa.

Esimiehen on hyvä järjestää keskusteluhetkiä myyjien kanssa säännöllisesti. Kun keskusteluhetkistä saadaan säännöllisiä, on tilanteen seuranta ja toteutus helppompaa ja näin ollen myös tavoitteeseen pääseminen kasvaa. Kun keskusteluista tehdään säännöllisiä, saadaan myös myyjän ja esimiehen välille vapautuneempi keskusteluyhteys.

## **6 Motivoinnin hyöty**

Motivoituneesta työntekijästä saadaan enemmän irti ja työ on tuloksellisempaa sekä tehokkaampaa kuin ei motivoituneella työntekijällä. Aikaisemmista tutkimuksista käy ilmi, että motivaation lisääntyessä myös työsuoritus paranee. (Peltonen & Ruohotie 1989, 22–24, 28.) Kyselystä kävi ilmi, että myyjät ja tiimi voi

paremmin motivoituneena. Myyjät etenevät urallaan, työssä viihtyminen on parempaa ja poissaoloja tai työssä lopettamisia on vähän, kun työntekijä on motivoitunut.

Kollegoilla sekä työilmapiirillä on valtava vaikutus myyjän motivaatioon ja tämän lisäksi koko työyhteisön ilmapiiriin (Sinokki 2016, 80–81). Tästä voidaan päätellä se, että motivaatio ruokkii itseään. Kun yksi myyjä on motivoitunut, vaikuttaa se muihin kollegoihin ja heidän motivoitumiseensa sekä toisinpäin. Kun kaikki ovat työpaikalla motivoituneita, vaikuttaa se kiistatta myös työilmapiiriin positiivisesti.

Työmotivaatio on yhteydessä työhyvinvointiin ja jaksamiseen. Motivaation puute työpaikalla johtaa huonoon työsuoritukseen ja siitä seuraa usein esimiehen antama huono palaute. Huono palaute taas kasvattaa motivaation puutetta ja asenne työtä kohtaan huononee. Hyvä motivaatio tuo mukanaan positiivista ilmapiiriä, joka kasvattaa motivaatiota ja parantaa työssä suoriutumista. (Sinokki 2016, 86.) Sairaspoissaolot vähentyvät motivoitumisen myötä, sillä niitä on vähemmän motivoituneella kuin motivoitumattomalla (Martela & Jarenko 2015, 16). Kyselyssä kävi ilmi, että kesken työpäivän saatu motivointi antaa myyjälle päivään uuden alun työpäivälle, kun myyjä on kokenut, ettei päivä ole alkanut hyvin. Motivaation löytäminen on avain onnistumiseen ja kehittymiseen. Motivoitunut henkilö voi paremmin, suoriutuu paremmin ja luo hyvää ilmapiiriä ympärilleen. Motivoinnista on hyötyä aina myyjälle, tiimille sekä yritykselle. Motivoitunut työntekijä on vahva tiimin jäsen, joka voi hyvin ja jaksaa. Epämotivoitunut työntekijä tekee sen, mitä on pakko. Motivoinnista on hyötyä juuri siihen työpäivään, jolloin motivointi tapahtuu, mutta hyöty voi kestää pidempäänkin. Kyselyssä kävi myös ilmi, että kaikki vastanneet pitävät motivointia erittäin tärkeänä ja hyödyllisenä. Myynnin tehostamisen, työssä pysyvyyden ja uran kehittymisen kannalta motivointi nähtiin tärkeänä. Motivoidessa myyjää, kasvatettua tiimin motivaatiota. On yhtä tärkeää motivoida myyjää kuin koko tiimiä. Motivointi kasvattaa myyntiä ja näin ollen motivoitunut tiimi myy paremmin. Kun motivoidaan tiimiä, tiimi pääsee tavoitteeseen paremmin ja se kasvattaa itsessään tiimin yhteishenkeä.

## 7 Tulokset

Opinnäytetyötä tehdessä kävi ilmi, että myyjien motivoinnissa työpaikalla on vielä kehitettävää ja etenkin yksilöllisessä motivoinnissa on puutteita. Esimiehille ja myyjille tehdyssä kyselyssä kävi vahvasti ilmi se, että motivointia halutaan kehittää. On tärkeää, että myyjän motivointia kehitetään sekä tiimin motivaatiota kehitetään. Kyselyssä kävi myös ilmi, että motivaatiosta tai motivoinnista puhutaan vieläkin liian vähän. Motivoinnista puhuminen tuo mieleen sen, että motivoinnista puhuminen ja siihen huomion kiinnittäminen jää arkikiireiden ja muiden työtehtävien alle. Kuitenkin motivoinnista puhuminen herätti motivoinnin puutteet mieleen ja sen, että myös tiimin motivointiin on kiinnitettävä huomiota ja siihen täytyy löytää aikaa.

Kyselyssä kävi ilmi, ettei motivoinnin tärkeyttä voi korostaa tarpeeksi. Kun motivaatiosta puhutaan yleisesti, tulee motivaatiota mietittyä myös yksilötasolla. Motivointia on monen tasoista. Motivoida voi päivittäin nopealla keskustelutuokiolla esimerkiksi kiitoksen tai kannustuksen muodossa. Pelkkä kiitos tai kannustava lause on motivointia ja se on helppo toteuttaa, niin esimiestasolla kun myyjä tasolla. Kuitenkin motivoinnin hyöty on suurempi, kun siihen käytetty aika. Tästä voidaan päätellä se, että motivoinnista on hyötyä. Päivittäisen motivoinnin lisäksi on hyvä järjestää järjestelmällistä ja ennakkoon suunniteltua motivointia. Tällaisen motivoinnin järjestämiseen on käytettävä enemmän aikaa ja tämän toteuttaa esimies yhdessä myyjän kanssa. Esimiehen tehtävä on järjestää keskusteluhetkiä, jossa motivoinnista puhutaan ja suunnitellaan motivoinnin toteutus. Kuukausittainen tavoitekeskustelu on hyvä hetki puhua myös motivoitumisesta ja sitä kautta on hyvä sopia yhteiset tavoitteet siihen.

Motivointia tehdään enemmän tiimille yhteisesti, kun esimiehen toimesta yksilöllisesti myyjälle. Tämä kävi esille kyselyssä, jossa jokainen esimies kertoi käyvänsä motivointikeskusteluja lähes päivittäin tiimille, mutta yksilölliset keskustelut ovat harvempia eikä niinkään säännöllisiä. Toki yksittäisiä motivointi puheita käydään läpi päivän myyjien kanssa, mutta pitkiä keskustelusta ei työpäivän kesken

ehdi pitämään, ellei niitä ole erikseen aikataulutettu. Suunnitelmallista yksilöön kohdistunutta motivaatiota ei harjoiteta juurikaan työpaikoilla.

Opinnäytetyöstä tuli valmistuttuaan motivointiopas esimiehelle. Esimies voi käyttää valmista työtä ensin opiskellakseen itse motivoinnin perusteita sekä historiaa ja keinoja motivoinnin toteutukseen. Esimies voi nyt opinnäytetyötä hyödyntäen tehdä motivointiharjoitteita sekä saada selville myyjien motivoinninlähteet. Valmiin työn tavoitteena oli antaa esimiehille työkaluja selvittää myyjien motivoinninlähteet ja tätä kautta tehdä motivoinnista henkilökohtaista. Opinnäytetyö on itsessään motivointiopas, jossa on valmiita harjoitteita, joita esimies voi toteuttaa myyjien kanssa.

## **8 Johtopäätökset**

Vaikka yleisesti motivointia pidetään tärkeänä, ei sitä harjoiteta tarpeeksi työpaikalla. Päivittäisjohtamisessa motivointi tapahtuu kannustamalla, mutta siihen ei kyselyyn vastanneilla esimiehillä ollut mitään erityistä motivointi ohjelmaa tai erillisiä työkaluja sen toteuttamiseksi. Yrityksillä ei ole motivointiohjelmaa, jota esimies voi käyttää apunaan, vaan heidän on täytynyt tukeutua motivaatiosta julkaistuun materiaaliin. Kyselystä kävi ilmi, että työkaluja pitkään ja johdonmukaiseen kannustamiseen ei esimiehillä ole, jollei niitä itse etsi ja opettele. Se hankaloihtaa motivoinnin tekemistä, sillä aiheesta on kirjoitettu paljon ja tieto on hajanaista. Esimiehen täytyisi käyttää arvokasta työaikaansa ensin tietotaidon kasvattamiseen, toteutuksen suunnitteluun ja vasta tämän jälkeen hän pääsee toteuttamaan motivointia teoriassa.

Opinnäytetyön on tarkoitus toimia oppaana motivoinnissa. Opinnäytetyö lisää tietoutta ja antaa esimiehelle uusia konkreettisia keinoja motivoinnin lisäämiseksi työpaikalla. Opinnäytetyössä on konkreettisia harjoituksia, kuinka esimies voi toteuttaa motivointia ja selvittää jokaisen myyjän henkilökohtaisen motivaation kohteen. Voidaan siis nähdä, että tavoite saavutettiin ja opinnäytetyö voi toimia oppaana myyjän motivoimisessa esimiehen toimesta.

## 9 Pohdinta

Motivointi on tällä hetkellä myyntialalla alkutekijöissään ja siihen käytetään vain vähän aikaa. Suurin osa motivoinnista on kohdistettu koko tiimille. Motivointia kyllä harjoitetaan työpaikoilla, mutta enemmän yleisellä tasolla koko tiimille kohdistettuna ja henkilökohtaista motivointia tapahtuu vähemmän. Opinnäytetyöni tuo esimiehille työkaluja, jotta he voisivat toteuttaa motivointia henkilökohtaisemmin, näin ollen saada mahdollisesti parempia tuloksia motivoituneilla myyjillä.

Rahalla motivointi on yleisin motivoinnin keino myyntialalla ja tämä kävi myös ilmi jokaisesta vastauksista motivoinnin keinoista kysyttäessä sekä myyjiltä että esimiehiltä. Kyselystä kävi ilmi, että rahalla motivoidaan huolimatta siitä, onko keskusteltu tarkemmin siitä, motivoiko raha myyjä oikeasti. Myyjät kaipaavat enemmän henkilökohtaista motivointia, mitä varten on tarpeellista selvittää jokaisen myyjän henkilökohtainen motivoinnin lähde. Tätä kautta saadaan motivoinnista tehokkaampaa ja motivoinnista on hyötyä.

Motivointia työpaikoilla on hyvä lisätä ja kehittää. On totta, että raha motivoi usein myyntialalla työskenteleviä, mutta sitä ei saa pitää ainoana motivoinnin keinona. Raha on motivointilähteistä yleisin, sitä käytetään motivoinninkeinona usein muun muassa esimerkiksi erilaisten myyntikilpailuiden muodossa. On totta, että yleisesti ottaen raha motivoi myyjää ja myös tavoitteellisen myynnin palkkamalli ohjaa siihen. Raha motivoi kuitenkin vain tiettyyn pisteeseen ja siksi henkilökohtainen motivointi onkin tärkeää, jotta tiedetään myös jokin muu motivoinninkeino. Jokaisella on henkilökohtaiset motivoinnin lähteet ja nämä esimiehen täytyy selvittää yhdessä myyjien kanssa. Näin ollen saadaan paremmin motivointia kohdistettua, oletettavasti saadaan enemmän tulosta ja myyntitulo paranee. Yleisesti motivoinnista puhuminen tuo jo itsessään tulosta. Motivoinnista puhuttaessa tulee sitä myös ajateltua enemmän ja tämä kävi ilmi myös opinnäytetyötä varten tehdystä kyselystä.

Nyt opinnäytetyön valmistuttua annankin ”pallon” esimiehille, joiden tehtävä on seuraavaksi ottaa motivaatio puheeksi oman tiiminsä kanssa. Kun esimies aloittaa motivoinnin päivittäisjohtamisessa, on hänen helpompi kehittää sitä

työyhteisössä ja syventyä siihen henkilökohtaisemmin esimerkiksi henkilökohtaisissa palavereissa. Opinnäytetyöstä tulee olemaan hyötyä myyntialalle ja miksi ei mille alalle tahansa. Motivointi on kuitenkin lähes samanlaista alasta riippuen ja ainakin tätä opinnäytetyötä voi käyttää soveltaen muiden alojen työntekijöiden motivointiin. Uskon opinnäytetyöstäni olevan apua erityisesti myyntityötä tekeville työntekijöille ja erityisesti esimiestasolla työskenteleville. Esimiehen luettua opinnäytetyöni on hänellä parempi tietämys niistä keinoista, kuinka hän voi motiivoida työntekijöitä ja hän saa valmiit työkalut päästäkseen parhaaseen mahdolliseen tulokseen alaistensa motivoinnissa.

## Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva: WSOY.
- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2007. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Guest, D.E. 1987. Human resource management and industrial relations, Journal of Management Studies.
- Grönfors, T. 2001. Suorituskyvyn johtaminen. Miten paradigmat, vallitsevat teorit ja sisäiset ajatusprosessimme vaikuttavat. Suomentanut Riitta Valajärvi ja Trygbe Roos. 2. uusittu painos. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino.
- Hagemann, G. 1991. Motivoinnin taito. Jyväskylä: Weilin+Göös.
- Leppänen, E. 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet.
- Löytänä, J. ja Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus, palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Alma Talent Oy.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2008. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kukkola, E. 2013. Joukkoja johdetaan edestä. Näkökulmia hyvään johtamiseen. Viro: Meedia Zone OÜ.
- Manka, M-L. Manka, M. Työhyvinvointi. 2016. Talentum Pro. Helsinki.
- Maslow, A. H. 1943. A Theory of Human Motivation. Psychological Review.
- Martela F. & Jarenko K. 2014, Sisäinen motivaatio, tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.
- Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin – 16 perustarvetta johtamisen apuna. Helsinki: Talentum.
- Nieminen, J. 1997. Menestyvä myyjä. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Nierman, R. & Seyffert, M. 2004. Motivaatio. Helsinki: Rastor Oy.
- Ojanen, M. 2010. Pelisilmää asiakastapaamisiin. Hämeenlinna: Talentum media Oy.
- Oksanen, J. 2014. Motivointi työvälineenä. Jyväskylä: PS Kustannus.
- Pauke, K. 2019. Kannustelpalkkiomallin vaikutus työmotivaatioon. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/151322/Pauku\\_Kaisa\\_2018\\_06\\_13.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/151322/Pauku_Kaisa_2018_06_13.pdf?sequence=1&isAllowed=y) 12.09.2019.
- Pardee, R. 1990. Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland.
- Peltonen, M. & Ruohotie P. 1989. Menetelmiä työhalun parantamiseksi, Keuruu: Otava.
- Pekkarinen, E., Säski, K. & Vornanen, J. 1997. Henkilökohtainen myyntityö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Pekkarinen, U. Pekkarinen E. Vornanen J. 2006, Menestyvän myyjän käsikirja, WSOY Oppimateriaalit Oy, Helsinki.
- Pere, A. 2016. Hyvä työ tuo tuottavuutta. <http://metsahyvinvointi.fi/blog/hyva-tyo-tuo-tuottavuutta/>

- Ramu, T. 2018. Myyjien sitouttaminen ja motivointi.  
[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/151709/Ramu\\_Timi.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/151709/Ramu_Timi.pdf?sequence=1&isAllowed=y)  
12.09.2019.
- Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Rekola, M. 2013. Johtajan käsikirja. Ensimmäinen painos. Helsinki: Indie Group.
- Rope, T. 2003. Onnistu Myynnissä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Rope, T. & Kettunen, S. 2012. Halujohtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Pritchard, R. & Ashwood, E. 2008. Managing Motivation. New York: Taylor & Francis Group.
- Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2005. Myynnin lyhytterapia. Helsinki: Kuriiri Oy.
- Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Libris Oy.
- Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2013. Myy enemmän - myy paremmin. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Rubanovitsch, M. D. & Aalto, E. 2012. Myy enemmän – myy paremmin. 7. painos. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Rummukainen, T. 2008. Huippumyyjä. Ominaisuudet ja tositarinoita. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Ryan, E. & Deci, E. 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being.
- Sagalovsky, B. 2015. Organizing for Lean: autonomy, recursion and cohesion.
- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. 2017. Mikä meitä liikuttattaa. Jyväskylä: PS Kustannus.
- Salminen, J. 2018. Asiantuntijan myyntitaidot. Helsinki: J-Impact.
- Siippola, T. 2007. Mestari myyjän käsikirja. K-Kenkä ja Andiamo. K-instituutti Oy. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Printon, Tallinna.
- Toivola, O. 2010. Johtajan ilo ja tuska, kokemus opettaa. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntityö. Onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Pieksämäki: RT-Print Oy.
- Vilka, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vuorio, P. 2008. Myyntitaidon käsikirja. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Vuorio, P. 2015. Myynnin kultainen kirja.



## **Myyjinä työskenteleville esitetyt kysymykset**

1. Mikä sinua motivoi työssäsi?
2. Kuinka sinua motivoidaan työssäsi?
3. Kuinka koet motivaation ja motivaation vaikuttavan myyntiin?
4. Mitä ulkoisia ja sisäisiä motivaationlähteitä sinulla on?
5. Kenen tehtävä on motivoida myyjää ja miksi?
6. Millainen on hyvä myyjä?
7. Millaisia motivaation keinoja olet itse käyttänyt myynnin tai työhyvinvoinnin parantamiseksi?
8. Millaista hyötyä motivaation on ollut työssäsi?
9. Mitä ja miten haluat kehittää motivaation työpaikalla?
10. Mitä hyötyä motivaation on myyntitiimin kannalta?
11. Kuinka motivoit itse itseäsi myyjänä?
12. Mitä ajatuksia kyselyyn vastaaminen aiheutti sinussa motivaation/motivaatioon liittyen?

## **Esimiestehtävissä työskenteleville esitetyt kysymykset**

1. Mitä motivoinnin työkaluja sinulla on käytössäsi?
2. Millaisia erilaisia motivoinnin keinoja käytät?
3. Motivoitko myyjä säännöllisesti? Kuinka usein?
4. Mitä hyötyä olet kokenut/nähnyt motivoinnista olevan?
5. Mitä haittaa motivoinnista on?
6. Kuinka haluat kehittää omia motivointi taitojasi?
7. Kuinka motivoit myyjä?
8. Ihmisellä on usein sisäisiä ja ulkoisia motivaation lähteitä, kuinka selvität myyjän motivaation lähteet?
9. Kuinka otat huomioon myyjän sisäiset ja ulkoiset motivaation lähteet?
10. Millä tavalla motivoit myyntitiimiä?
11. Millainen on hyvä myyjä?
12. Mikä sinua motivoi ja kuinka motivoit itse itseäsi?
13. Mitä ajatuksia kyselyyn vastaaminen aiheutti sinussa motivointiin/motivaatioon liittyen?