

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma

Oxana Rikkinen  
Sanna Pesonen

TYÖMOTIVAATIOLLA MYYNTITULOSSIIN

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2015



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Toukokuu 2015**  
**Liiketalouden koulutusohjelma**  
Karjalankatu 3  
80200 Joensuu  
013 260 600

**Tekijät**  
Oxana Rikkinen ja Sanna Pesonen

**Nimeke**  
Työmotivaatiolla myyntituloksiin

**Toimeksiantaja**  
Organisaatio X

**Tiivistelmä**

Hyvän työmotivaation saavat aikaan työpaikan ilmapiiri sekä työhyvinvointi. Henkilöstön hyvä työmotivaatio ylläpitää mielenkiintoa, työssä jaksamista ja menestymistä. Motivoitunut henkilöstö on yksi yrityksen menestymisen avaintekijöistä.

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin erään itäsuomalaisen yrityksen henkilöstön työmotivaatiota. Työmotivaation tutkiminen edistää yrityksen henkilöstön kehittymistä työmotivaation, työhyvinvoinnin sekä myyjän asenteen näkökulmista. Työmotivaation tutkiminen edistää myös yrityksen johtamistyötä, antamalla tietoa henkilöstön työmotivaatioon liittyvistä asioista, jonka perusteella voidaan vaikuttaa tuleviin päätöksiin. Tämän tutkimuksen avulla selvitetään organisaatio X:n henkilöstön mielipiteitä heidän omasta, tiimensä sekä organisaation työmotivaatiosta, työhyvinvoinnista ja myynnituloksista. Tutkimuksessamme selvitimme miten henkilöstö voi ja minkälaisia ratkaisuja täytyy mahdollisesti tehdä tulevaisuudessa, jotta yritystoiminta olisi jatkossakin turvattua. Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista menetelmää. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, jotka toteutettiin yksilöhaastatteluina. Tutkimuksen aineisto koostui yhdeksän (N = 50) työntekijän haastattelumateriaalista.

Tutkimuksen tulosten mukaan voidaan todeta henkilöstön työmotivaation sekä työhyvinvoinnin olevan hyvällä tasolla. Tutkimuksessa saatujen tulosten pohjalta esitämme muutamia kehitysideoita tilaajaorganisaatiolle, jotta he voisivat jatkossa kehittää henkilöstön työmotivaatiota. Esitämme myös jatkotutkimusaiheen, jossa voisi tutkia saavutettujen myyntibudjettien ja työtyytyväisyystutkimuksen välistä suhdetta.

**Kieli**

suomi

Sivuja 58  
Liitteet 2  
Liitesivumäärä 4

**Asiasanat**

työmotivaatio, työhyvinvointi, myyjän asenne



**THESIS**  
**May 2015**  
**Degree Programme**  
**in Business Economics**  
Karjanlankatu 3  
FI 80200 JOENSUU  
FINLAND  
013 260 600

**Authors**

Oxana Rikkinen and Sanna Pesonen

**Title**

Work Motivation Resulting in Sales Performance

Commissioned by  
Organization X

**Abstract**

Good work motivation is born from the atmosphere and well-being at the workplace. The good motivation of the staff sustains interest, coping and success at work. Motivated employees are one of the key factors contributing to the success of the company.

This thesis studied work-related motivation among the personnel of one organization in Eastern Finland. The analysis of work motivation can help the company to enhance employee motivation and -well-being, as well as affect the attitudes of its sales staff. The study will also contribute to the management of the company by providing information on factors relating to employee motivation, which makes it possible for the management to influence future decisions. This study was qualitative. The data was collected through theme interviews, which were carried out individually. The study focused on nine (N = 50) of the employee interviews.

The results of the study suggest that employee motivation and well-being are at good level. Based on the results of the study we present some ideas for developing work motivation in the organization. The report also suggests a topic for future research, which could explore the relationship between the sales budgets and job satisfaction surveys.

Language

Finnish

Pages 58

Appendices 2

Pages of Appendices 4

Keywords

employee motivation, wellbeing at work, attitudes of a sales person

## Sisältö

1	Johdanto .....	5
2	Työmotivaatio .....	7
2.1	Esimiestyö .....	10
2.2	Motivaation ylläpito .....	11
2.3	Motivaation lähteet.....	12
2.4	Palkitseminen osana työmotivaatiota.....	13
2.5	Kehityskeskustelut .....	16
2.6	Muutokset organisaatiossa .....	19
3	Työhyvinvointi .....	20
3.1	Työhyvinvointisuunnitelma apuna työhyvinvoinnissa .....	21
3.2	Työterveyshuolto .....	22
3.3	Työhyvinvoinnin edistäminen.....	23
3.4	Toimiva yhteisö .....	23
4	Myyjän asenne.....	25
4.1	Myyjän asenne kohdallaan .....	25
4.2	Myyntiprosessi .....	27
4.3	Myyntikate.....	29
4.4	Budjetointi .....	29
5	Tutkimuksen toteuttaminen.....	30
5.1	Tutkimusmenetelmä.....	31
5.2	Haastattelut.....	31
5.3	Tutkimushenkilöt .....	32
5.4	Tutkimuksen toteutus.....	33
6	Tutkimuksen tulokset .....	33
6.1	Työmotivaation synty ja kehitys .....	34
6.2	Työhyvinvointia sekä esimiestyötä edistämässä.....	38
6.3	Myyntituloksilla kohti parempaa menestystä.....	39
7	Johtopäätökset .....	46
8	Kehitysideat .....	49
8.1	Esimiestyötä kehitettävä .....	49
8.2	Palkitsemiskeinot työmotivaatiossa .....	51
8.3	Organisaatiossa tapahtuvat muutokset.....	52
8.4	Työhyvinvoinnin edistäminen.....	53
9	Pohdinta.....	55
	Lähteet.....	58

### Liitteet

- Liite 1 Teemahaastattelurunko.  
Liite 2 Kirje henkilökunnalle.

## 1 Johdanto

Organisaation menestys, kilpailutilanne sekä organisaation kuva on pitkälti henkilöstön varassa, koska heistä riippuu, millaisen kuvan asiakkaat organisaatiosta saa siellä asioidessaan. Hyvä työilmapiiri sekä työhyvinvointi saavat aikaan hyvän työmotivaation. Henkilöstön hyvä työmotivaatio ylläpitää mielenkiintoa, työssä jaksamista ja menestymistä. Työmotivaatio sekä työhyvinvointi kulkevat niin kuin käsi kädessä, jolloin ne tukevat toisiansa. (Viitala 2009, 8, 14.)

Työmotivaatio vaikuttaa henkilöstön haluun ja virkeyteen suorittaa työtehtäviä. Vaikkakin työmotivaatio lähtee loppujen lopuksi henkilöstöstä itsestään, voidaan heidän työmotivaatiotaan ylläpitää sekä suunnata oikeanlaisella ohjaamisella ja suunnittelulla. Henkilöstön työmotivaatioon vaikuttavat muun muassa yksilön tarpeet ja tavoitteet, mutta myös esimiehen toiminta on tärkeässä roolissa. Tästä johtuen esimiehellä ja hänen työskentelyllään on keskeinen osa henkilöstön työmotivaation synnyttäjänä sekä kehittäjänä. Esimies pystyy vaikuttamaan henkilöstön työmotivaatioon monella eri tavalla. Tärkeää motivoimisen kannalta on, että henkilöstö kokee esimiehen arvovallan ja ohjausoikeuden oikeutetuksi. (Moisalo 2011, 338.)

Tutkimuksemme tilaajaorganisaatio on koko ajan kehittyvä ja eteenpäin menevä organisaatio, joka etsii uusia näkökulmia ja ratkaisuja pysyäkseen kilpailukykyisenä vielä pitkään. Muuttuva kaupallinen ala ja ympärillä vallitseva taloudellinen tilanne vaatii väistämättä kivijalkamyymälöitä uudistumaan, jotta niiden yritystoiminta olisi tulevaisuudessakin mahdollista. Koko ajan monipuolistuvat Internetin verkkokaupat ja taloudellinen taantuma hiljentävät kaupan alan, varsinkin käyttötavarakaupan, myyntiä.

Tämän edellä mainitun ajatuksen pohjalta rupesimme tutkimaan tilaajaorganisaation henkilöstön työmotivaatiota työtä kohtaan. Tämä siksi, että kyseisessä organisaatiossa on ollut paljon muutoksia lyhyen aikavälin sisään sekä uudenlaisia muutoksia työnkuviin on myös asetettu. Tilaajaorganisaatiossa

vuosittain tehtävissä työtyytyväisyystutkimuksissa on herättänyt lisäkysymyksiä, miten tiettyjä toimintoja voisi henkilöstön kannalta parantaa sekä millä tasolla henkilöstön työmotivaatio tällä hetkellä on. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on vastata näihin kysymyksiin.

Opinnäytetyössämme olemme keskittyneet työmotivaatioon sekä työhyvinvointiin ja myyjän asenteeseen siltä osin, kuinka se vaikuttaa työmotivaatioon. Työmotivaatiota on usein kuvattu ratkaisevaksi tekijäksi puhuttaessa työntekijöiden asenteesta työtä ja työorganisaatiota kohtaan. Tutkimuksemme teoriaosiossa peilaamme toisinaan myös tilaajaorganisaation käytäntöjä kyseiseen aiheeseen liittyen. Koemme sen tärkeäksi siksi, jotta tilaajaorganisaatiosta saisi kokonaisvaltaisemman kuvan sekä siksi, koska mielestämme teoriasta esille nostetut asiat ovat tärkeitä seikkoja tutkimuksemme kannalta.

Opinnäytetyömme tarkoituksena on löytää organisaatiolle keinoja, joiden avulla se voi edistää ja ylläpitää henkilöstön työmotivaatiota sekä etsimme myös keinoja myynnin edistämiseen. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on etsiä vastauksia siihen, onko henkilöstö motivoitunutta ja kuinka työmotivaation vaikutus näkyy tehdyssä työssä sekä myynnissä.

Tämän tutkimuksen tutkimusote on kvalitatiivinen, ja sen tarkoituksena on tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti todellisissa sekä luonnollisissa olosuhteissa. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistoa voimme tulkita monesta eri näkökulmasta katsottuna. Tapahtumapaikan tarkoitus on olla osana ilmiötä, jolloin sen tärkeys korostuu.

Tutkimuksemme teoriaosuus koostuu työmotivaatiosta, työhyvinvoinnista sekä myyjän asenteesta siltä osin, kun se voidaan mukauttaa työmotivaatioon. Nämä kolme edellä mainittua käsitettä ovat myös tärkeimmät asiasanat, joiden kautta olemme opinnäytetyötämme sekä tutkimustamme työstäneet. Lähteinä olemme käyttäneet pääsääntöisesti työmotivaation sekä työhyvinvoinnin kirjallisuutta. Hyödynnämme opinnäytetyössämme myös muutamia luotettavia Internet-lähteitä.

Tutkimuksemme toteutimme kvalitatiivisena tutkimuksena ja kohdejoukoksi muodostui yhdeksän haastatteluihin vapaaehtoisesti osallistunutta henkilöä. Tutkimuksemme tuloksia olemme käsitelleet kolmessa eri kategoriassa, joita ovat työmotivaatio, työhyvinvointia sekä esimiestyötä edistämässä ja myynnin tuloksella kohti parempaa menestystä. Tutkimuksen tuloksia käsittelemme kokonaisvaltaisesti, jotta haastatteluissa esille nousseet erilaiset näkökulmat tulevat avatuksi. Olemme myös esittäneet kehitysideoitamme organisaation työmotivaation kehittämisen ja edistämisen kannalta, jotta tilaajaorganisaatio voisi tulevaisuudessa kehittää näitä kohteita, joissa olisi parantamisen varaa. Tekemämme tutkimuksen johtopäätökset ovat mielestämme erittäin tärkeät tilaajaorganisaation työmotivaation sekä työhyvinvoinnin kehittymisen kannalta.

## **2 Työmotivaatio**

Yrityksen menestymisen salaisuutena pidetään motivoitunutta henkilöstöä. Motivaatio syntyy käyttäytymisen, tehtyjen valintojen sekä tekemisen keston yhteisvaikutuksesta. Motivaatiolla voidaan selittää ihmisten toimintatapoja sekä sitä, miksi osa asioista tehdään ja osa jää tekemättä. Motivaatiolla on myös eri tasoja, jotka kertovat miten tehokkaasti ja sinnikkäästi hyödynnämme sekä suuntamme omaamamme älykkyyden, energian ja tunteet. Motivaatio vaikuttaa huomattavasti siihen, kuinka lujaluonteisesti yritämme saavuttaa tavoitteemme, kuinka sitoutuneita olemme tekemäämme työhön sekä kuinka haasteellisia työtehtäviä itsellemme haluamme. Se vaikuttaa lisäksi suorituksemme laatuun. Motivaatio on siis merkittävä tekijä yksilön, ryhmän tai yrityksen suorituskyvyssä. Työmotivaatio kehittyy useista seikoista työntekijöiden, työn sekä työympäristön vuorovaikutuksen tuloksena. Edellä mainitun lisäksi ihmisillä on erilaisia odotuksia työhön, jotka vaikuttavat siihen, mikä kunkin ihmisen kohdalla tekee työstä motivoivaa ja mielekästä. Kärjistäen voidaan todeta, että ihmiset suhtautuvat työhön kolmella eri tavalla: yhdelle se on vain työtä, jota tehdään rahan takia, toiselle se merkitsee uraa ja kolmannelle se on kutsumus. Työntekijä, jolle työ merkitsee rahan saamista, todellinen ja antoisa

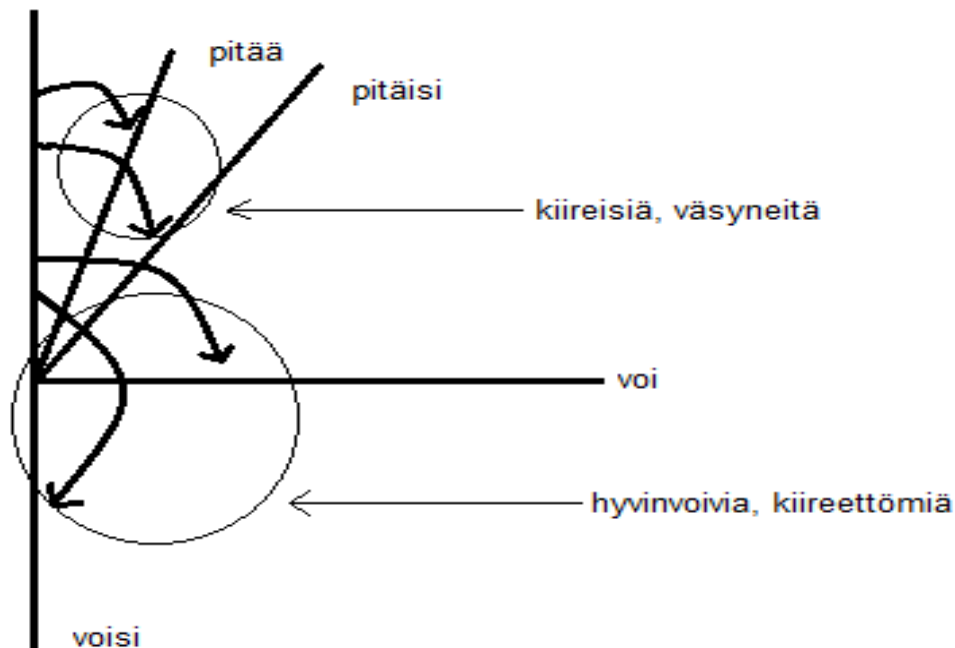
elämä eletään vapaa-ajalla. Uraihmiselle on tärkeää voida kehittyä ja edetä työssään sekä muussa elämässään, jotka hän kokee motivoivina. Työtä kutsumuksesta tekevä henkilö nauttii työstä ja hän voisikin tehdä sitä ilman palkkaa. Kutsumus työhön antaa vahvan sisäisen motivaation työlle. (Nieminen & Tomperi 2008, 31–33.)

Uskotaan, että ihmisellä on kaksi perustarvetta: kaipuu omaehtoisuuteen sekä itsenäisyyteen ja tarve yhteisöllisyyteen sekä vuorovaikutukseen toisten ihmisten kanssa. Nämä edellä mainitut perustarpeet määrittelevät myös sen, millaiseksi ihminen kokee työnsä. Työn ei pidä olla liian yksitoikkoista tai kontrolloitua, koska ihmisen pitää voida hyödyntää omaa osaamistaan, kehittyä siinä sekä tietyssä määrin myös määrätä omasta työstään. Yhteisöllisyys koetaan työssä tärkeäksi siksi, että sen kautta voidaan saada tunnustusta omalle työlleen sekä tunteen siitä, että tehty työ on noteerattu ja se on osana suurempaa kokonaisuutta. Motivaatioteorioita on useita, mutta ne voidaan luokitella kolmeen pääryhmään, joita ovat tarveteoriat, yllyketeoriat sekä odotusarvoteoriat. Nämä kaikki teoriat täydentävät toinen toisiansa. Tarveteorialla tarkoitetaan motivaation sisäisiä tarpeita, jotka voidaan luokitella hierarkkisesti. Yllyketeoria kuvaa motivaation ja käyttäytymisen ulkoisten tekijöiden eli kannusteiden, palkkioiden ja rangaistusten näkökulmista. Odotusarvoteoria selittää motivaatiota siten, miten jokainen ihminen reagoi yksilöllisesti käyttäytymistämme ohjaaviin sekä sisäisiin että ulkoisiin tekijöihin. Näiden kolmen teorian pohjalta voidaan todeta, että työmotivaation syntyyn, kestoon ja sen tasoon pätee kolme asiaa. Ensimmäisenä ovat yksilön tarpeet, jotka haluavat tulla tyydyttyiksi, toiseksi ovat erilaiset kannusteet ja palkkiot, jotka palkitsevat halutunlaista käyttäytymistä sekä kolmanneksi ovat yksilölliset odotukset ja päätelmät, jotka liittyvät kannusteisiin ja tarpeisiin. (Nieminen & Tomperi 2008, 33–34.)

Koskinen on piirtänyt Suomessa luennoidessaan saavutuksia ja hyvinvointia valaisevan kuvan (kuva 1.). Kuvasta voidaan tulkita, että tulosvaatimusten paineessa elävät ihmiset ovat kiireisiä ja väsyneitä, jolloin he saavat konkreettisesti aikaiseksi vain vähän. Näillä ihmisillä – kiireisillä ja väsyneillä – ei ole yleensä aikaa harrastuksille ja vapaa-ajalle. Kulttuurissamme arvostetaan



painetta ja kiirettä, ahkerointia sekä pitkiä päiviä. Saavuttamiseen tarvitaan innostusta ja ylivoimaisia ideoita, joita ei paineessa elävillä ihmisille synny. Onnistuminen kehittävässä ja kiinnostavassa työssä luo ihmiselle viihtymisen tunteen. Sellainen työ tuottaa hyvinvointia sekä palkitsee oikeudenmukaisesti. Tulosta tuottaa motivoitunut ja innostunut työntekijä. (Pitkänen 2010, 151.)



Kuva 1. Saavutuksia ja hyvinvointia esittävä kuva (Pitkänen 2010, 151).

Oman osaamisen ja työn vaatimusten tasapaino, henkilön terveys, voimavarat, asenne, arvot sekä motivaatio ovat niitä tekijöitä, joista riippuu ihmisen työn mielekkyys. Yksilön oma kokemus työstään ja roolistaan työyhteisössä sekä oman työn merkityksen tunteminen vaikuttavat eniten yksilön työn mielekkyyteen. Ihmisten mielekkyyteen vaikuttavat myös positiivisesti oman työn näkeminen osana suurempaa kokonaisuutta ja omien tavoitteiden yhteys organisaation laajempiin tavoitteisiin. (Hänninen 2012, 29–30.)

Työn mielekkyydessä korostuu yksilölle ominaiset kokemiseen sekä tajunnallisuuteen liittyvät asiat. Työn mielekkyydessä on kyse siitä, miten kyseiset asiat toteutuvat suhteessa työhön sekä toimintaympäristöön. Työn mielekkyys kasvaa pitkällä aikavälillä eikä sitä voi ajatella kuin ”tässä ja nyt” tapahtuvana toimintona. Työn mielekkyys muodostuu ja kasvaa työntekijän

kokemuksista työssä sekä sen ulkopuolella. (Syväjärvi, Lehtopuu, Perttula, Häikiö & Jokela, 2012, 14.)

Ihmiset keskittyvät yleensä puhuttaessa työn mielekkyydestä joko pelkästään työn positiivisiin tai negatiivisiin puoliin, koska työhön liittyy aina sekä tyydytystä ja mielihyvää tuottavia että mielihyvä ja negatiivisia tuntemuksia aiheuttavia asioita. Kaikilla asioilla ihmisen elämässä on sekä positiiviset että negatiiviset puolensa. Suhtautuminen vaihtelee muun muassa iän, yksilön persoonan, elämäntilanteen, koulutuksen tai kokemuksen mukaan. Ihmisen on tärkeää muistaa, että työhön tulee aina sisältymään sekä huonoa että hyvää. (Hänninen 2012, 30.)

Helpoin tapa lisätä hyvinvointia työssä on työn mielekkyyden lisääminen. Työntekijän olisikin voitava työskennellä sellaisissa työtehtävissä, jonka hän kokee omakseen. Selvät työn päämäärät lisäävät työn suorittamista ja sitä kautta myös mielekkyyttä, jonka tähden niiden tulisi olla jokaiselle työntekijälle selkeät. Työn tulisi tarjota erilaisia haasteita, joiden avulla työntekijä virittää mielenkiintonsa ja pyrkimyksensä ylläpitää tuntemusta olevansa hyvä, pätevä sekä osaava niin omissa kuin muiden silmissä. (Juuti & Vuorela 2002, 68.)

Tärkeiden asioiden ymmärtäminen ja tiedostaminen selkiyttää ihmiselle itselleen, millainen ihminen hän haluaa olla, mihin hän haluaa käyttää aikaansa, millaisia ihmissuhteita hän haluaa luoda ja millaisia vahvuuksia hän haluaa kehittää. Ihmisen arvot näkyvät kiinnostuksen kohteissa ja vaikuttavat elämänlaatuun. Vaikeiden asioiden kohtaamisessa auttavat omat itselleen tärkeät arvot. (Pietikäinen 2014, 26.)

## **2.1 Esimiestyö**

Työmotivaation kannalta esimiestyöllä on tärkeä osa. Esimiehen merkittävintä osaamista on tunnistaa henkilöstön yksilölliset motivaatiotekijät sekä mahdollistaa työntekijän motivoituminen. Henkilöstön yksilöiden erilaisuuden tunnistaminen sekä sen arvostaminen ovat edellytyksenä esimiehen kykyyn

auttaa henkilöstön motivaation syntymisessä tai vahvistumisessa. Esimiehen tehtävänä on usein myös selvittää työntekijöiden omia motivaatiotekijöitään sekä kannustaa henkilöstöä löytämään ne tekijät, joiden avulla he pystyvät saavuttamaan tavoitteensa. (Lindholm 2013, 43.)

Esimiehen täytyy ottaa omassa työssään huomioon henkilöstön yksilölliset erot, joissa saattaa olla suuriakin eroja. Motivaatio syntyy yksilöllisistä tarpeista, joiden taustalla ovat käsitykset omasta itsestä. Tarpeet voivat olla esimerkiksi arvostuksen, itsenäisyyden tai turvallisuuden tarve, jotka heijastuvat henkilökohtaisessa motivaatiossa. Esimiehen täytyy muistaa, että motivaatioon liittyy aina työntekijän lisäksi tilanne ja ympäristö. Nämä edellä mainitut tekijät synnyttävät tai ovat synnyttämättä motivaatiota. Esimiestyössä on keskeistä vahvistaa työntekijän tunnetta siitä, että tavoite sekä sen toteutuminen ovat työntekijälle aidosti tärkeä asia. (Lindholm 2013, 43–44.)

Ammattitaitoinen esimies käyttää aikaa hyvän työskentelyilmapiirin luomiseen, kysyy ja hyödyntää tietoa, mikä kutakin alaista motivoi sekä tiedostaa psykologiset perusmotiivit ja niiden merkityksen eri ihmisille. Esimiehen on osattava integroida jokaisen työntekijän työtehtävän osaksi suurempaa kokonaisuutta. Lisäksi on tärkeää osoittaa arvostusta kaikille työntekijöille ja kannustaa antamalla palautetta hyvin tehdystä työstä. (Salminen & Ruutu 2013, 193.)

## **2.2 Motivaation ylläpito**

Omaa ajatteluaan, tunteitaan ja toimintaansa ihminen voi hallita tietoisesti itsesäätelyn kautta, joiden avulla voidaan varmistaa tavoitteiden saavuttaminen. Ihmisen täytyy ensin tarkastella ja arvioida kriittisesti omaa toimintaansa sekä tehdä tarvittavat muutokset siinä, jotta hän voisi jatkossa hyödyntää tehokkaammin tiedostamattomat voimavaransa sekä piilopotentialinsa. Nykytiedon mukaan motivaation säilyttäminen on taito, jota voidaan kehittää. (Salminen & Ruutu 2013, 187.)

Motivaation ylläpitäminen riippuu tahdosta. Toimintapäätöksen tekemistä edeltävä tila, jota kutsutaan motivaatioksi, voidaan erottaa päätöksen jälkeisestä tilasta, jota kutsutaan tahtotilaksi. Tavoitteiden saavuttamisen varmistamisessa motivaation ylläpitäminen on ratkaiseva vaihe. Sanotaan, että motivaatiotila on lopussa silloin, kun esimies on päättänyt käynnistää toiminnan ja määrittänyt muutokseen tarvittavat tavoitteet, jolloin hän itse on sitoutunut toimimaan niitä kohti. Toiminnan käynnistämisen jälkeen esimies ryhtyy toimimaan, jolloin hän siirtyy toiminnalliseen tahtotilaan. Tietoisesti itsesäätelyn avulla hän voi ylläpitää tämänkaltaista toimintaa tavoitteen saavuttamiseen asti. (Salminen & Ruutu 2013, 187.)

Ihmisen oma tahto suojaa kilpailevilta yllykkeiltä, joka ylläpitää keskittymistä myös häiriötilanteissa. Yrityksessä käytössä olevat sovitut mittarit, onnistumisen kriteerit sekä aikataulut ovat kontrollointijärjestelmiä, jotka auttavat henkilöstöä fokuoimaan ja keskittymään tehtävään. Niiden avulla pidetään yllä myös tarkkavaisuutta, tunteiden hallintaa sekä tahtoa pysyä sinnikkäästi suorittamaan tehtävää kohti tavoitetta. (Salminen & Ruutu 2013, 187.)

### **2.3 Motivaation lähteet**

Omaa sitoutumista työtä kohtaan kasvatetaan sisäisellä onnistumisen tunteella kun taas ulkoisilla palkkioilla vahvistetaan jatkuvuutta. Laadukkaaseen palautteeseen, mitattavissa oleviin suorituksiin ja ihmisten huomioimiseen perustuu onnistumisen tunne. Oman tahdon avulla pidetään yllä motivaatiota. Organisaation asettaman tavoitetasen täytyy haastaa tekijänsä, mutta samalla on synnyttävä onnistumista. Työntekijän psyykinen toimivuutensa säilyy, kun hän saa työstään enemmän tyydytystä kuin turhautumista. Edellä mainitun lisäksi työntekijä on silloin valmis suuntaamaan energiansa tarkoituksenmukaiseen toimintaan. Motivaation sammuaessa täysin on kipinä haettava uusilla haasteilla jossakin toisaalla. Täten voidaan sanoa, että uudet haasteet edesauttavat motivaation lisääntymiseen. (Salminen & Ruutu 2013, 188.)

Aktivoivan motivaation lähteet voidaan jakaa kolmeen teesiin, joita ovat usko siihen, että tavoite on mahdollista saavuttaa sekä se, että ponnistus tuottaa palkkion ja lisäksi usko tavoitteen arvoon ja merkitykseen (Viitala 2004, 55).

## **2.4 Palkitseminen osana työmotivaatiota**

Usein palkitseminen jaetaan aineettomiin sekä taloudellisiin palkkioihin. Aineettomiin palkkioihin lukeutuvat urapalkkiot, joita ovat työ sinänsä, itsensä kehittäminen sekä urakehitys, sekä sosiaaliset palkkiot, joihin lukeutuu statussymbolit, kiitokset ja tunnustukset sekä sosiaaliset kontaktit sisältäen edustustehtävät. Aineettomiin palkkioihin kuuluvat myös koulutukset, joiden kautta henkilö voi saavuttaa laajan osaamisen ja sitä kautta myös hyötyä taloudellisesti. Taloudelliseen palkitsemiseen sisältyy epäsuora sekä suora palkitseminen. Epäsuora palkitseminen jaetaan yleensä kahteen osioon, lakisääteiseen sekä vapaaehtoiseen palkitsemiseen. Lakisääteisesti eläkevakuutus, sairausvakuutus, työttömyysvakuutus sekä tapaturmavakuutus ovat epäsuoraa palkitsemista. Vapaaehtoisuuteen perustuva palkitseminen voi sisältää muun muassa lisäeläkevakuutuksen, sairauskuluvakuutuksen, matkavakuutuksen, vapaa-ajanvakuutuksen, ravintoedun, asuntoedun sekä puhelinedun. Nämä vapaaehtoisuuteen perustuvat palkitsemiset ovat siis yrityksen oman päätäntävällän alaisuudessa, millaisia palkitsemistapoja he omassa yrityksessään käyttävät. (Kauhanen 2006, 110.)

Yrityksen taloudellisen palkitsemisen suora palkitseminen tarkoittaa peruspalkkaa, taitolisää sekä suorituspalkkaa. Taitolisä pitää sisällään esimerkiksi kielitaidon sekä monitaitoisuuden. Suorituspalkka taas nojautuu tulospalkkioon, osakeoptioon sekä henkilökohtaisen lisään. Nämä kaikki edellä mainitsemani palkitsemistavat ovat käytössä yrityksissä heidän omien säännöksiensä, Suomen lain, eri toimialojen työehtosopimusten ja muiden hyvien käytänteiden nojalla. Erilaiset palkitsemistavat hyödyntävät niin yksilöä (henkilöstöä), organisaatiota kuin yhteiskuntaakin. Usein yritykset hyötyvät siitä, kun alisuorittavat työntekijät poistuvat heidän palveluksestaan, jolloin heidän ei tarvitse palkita tällaista työntekijää. Usein taas korkeasti suorittavan työntekijän

poistuminen yrityksen palveluksesta voi olla takaisku yritykselle, koska tällaiset työntekijät ovat liiketoiminnan menestyksen avainhenkilöitä. Henkilökunta arvostaa hyvää palkitsemisjärjestelmää. Monelle on tärkeää hyvä palkkaus, terveys- ja liikuntapalvelut sekä ylimääräiset palkitsemiset kuten esimerkiksi tulospalkkio. Joillekin palkitsemistavoista raha on tärkeämpää, toisille taas oma hyvinvointi ja sen huomioon otto, joista esimerkkinä sairastavien vakuutukset. Jos palkitsemisjärjestelmät ovat yrityksessä laadukkaat, harvoin korkeasti suorittavat työntekijät näkevät tarvetta poistua yrityksen palveluksesta. Verrannollisuuden hyvän palkitsemisjärjestelmien ja tunnollisten työntekijöiden välillä on huomioitavissa useissa yrityksissä. (Kauhanen 2006, 110.)

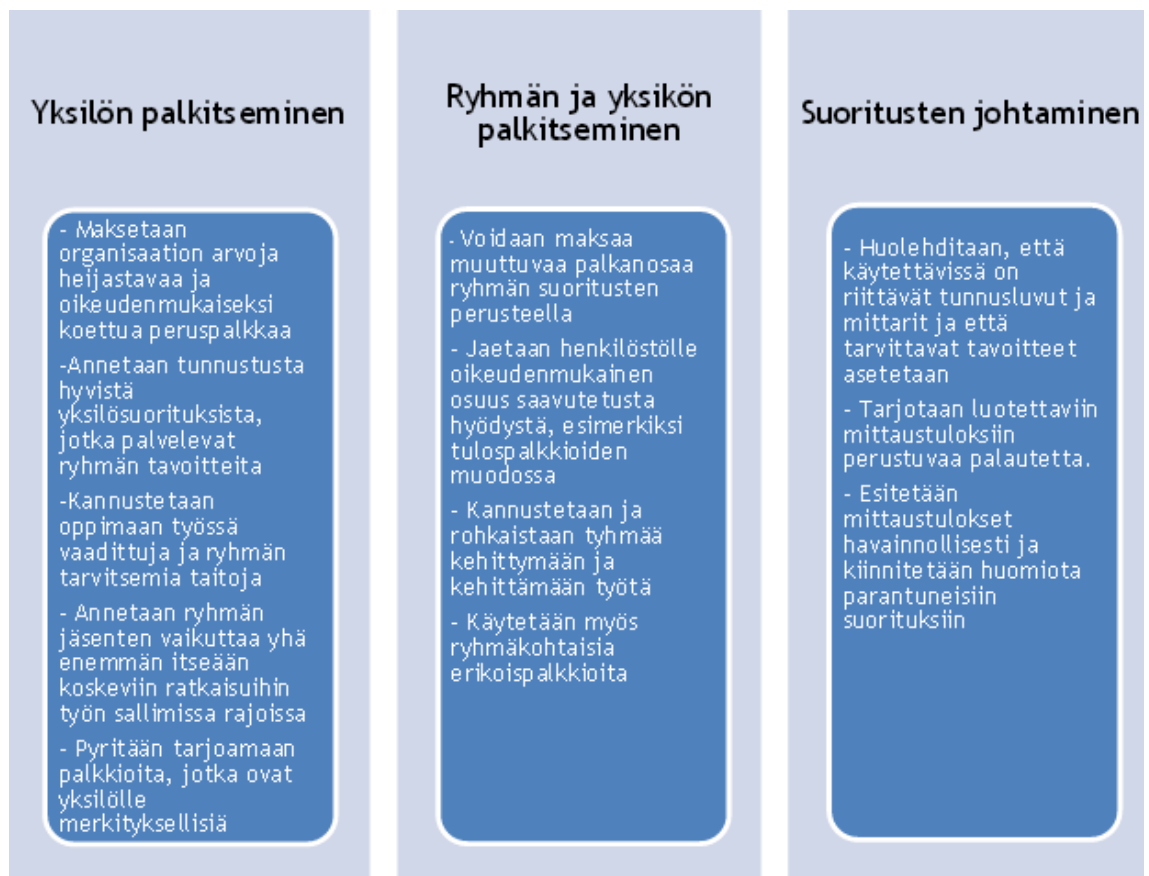
Työryhmiä muodostaessa sekä niiden olemassa olon aikana on haastavaa palkita johdonmukaisesti erilaisia ja eri tavoin palkittuja ihmisiä. Työryhmän palkitsemisessa tulisi tukea ryhmän muodostumista, mutta toisinaan se on hankalaa ryhmän jäsenten erilaisten lähtökohtaerojen takia, jotka koostuvat niin koulutus- ja kokemustausta kuin aiemmin tehdyn työn vaativuudesta. Yhteisten ryhmäpalkkiokriteerien löytäminen voi olla haasteellista, koska ryhmän osuus yksikön tai organisaation kokonaistuloksen saavuttamisessa saattaa olla pulmallista erottaa. Ryhmäkohtaiset palkkiot tukevat niin kutsuttua yhteen hiileen puhaltamista. (Hakonen, Hulkko & Vartiainen 1998, 60–61.)

Organisaation strategia määrittelee syyt ryhmän olemassaololle, jolloin ryhmän päämäärä sekä tavoitteet ovat hypotaktisia organisaation strategialle. Ryhmien työ on tavoitteellista sekä päämäärätietoista, jolloin palkitsemisen näkökulmasta tavoitteet antavat mahdollisuuden yhdistää ryhmäpalkkiot konkreettisiin asioihin sekä antaa palautetta niiden saavuttamisesta. Havaintojen perusteella voidaan todeta, että ryhmien selkeä yhteinen tehtävä ja siihen liittyvä palkkio parantaa ryhmän suoritusta. Jos yhteistä tehtävää ei ole, pelkkä yhteistyöhön kannustava palkkiojärjestelmä ei lisää yhteistyötä. (Hakonen ym. 1998, 12–20.)

Erilaiset organisaatioissa käytettävät palkitsemisjärjestelmät vaikuttavat toiminnan ohjautumiseen sekä ajankäyttöön. Yksilösuorituksista palkittaessa esille nousevat yksilösuorittajat, jolloin ryhmän potentiaali jää hyödyntämättä. Valveutunut organisaatio korostaa palkitsemistavoissaan ryhmien yhteisiä

saavutuksia sekä niihin liittyviä arvostuksen osoituksia. Täten yhdeksi palkitsemisperusteeksi pitäisi nostaa yhteistyö. Myyntiorganisaatioissa usein palkitaan yksilösuorittajia, jolloin täytyy muistaa, ettei yksilölähtöinen palkitsemismalli ole ainoa malli menestyvän myyntityön rakentamisessa. Innostava ryhmäpalkitsemismalli saa tiimin toimimaan yhteisen hyvän eteen. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 272.)

Kuvassa 2 (Kuva 2.) esitetään yksilön sekä ryhmän ja yksikön palkitsemista sekä suoritusten johtamista. Yhtä tiettyä tapaa ryhmien palkitsemiseen ei ole, koska ryhmät ja työt eroavat toisistaan. Tulos- tai suorituspalkan lisäksi ryhmää voisi palkita esimerkiksi ryhmän kehittymisen perusteella. Aineeton palkitseminen olisi myös yksi hyvä kehittämiskohde. Muita hyviä palkitsemiskriteereitä voisi olla ryhmän toiminnan laadun kehittyminen sekä asiakastyytyvyyden parantaminen. (Hakonen ym. 1998, 63.)



Kuva 2. Ryhmätoimintaa tukeva palkitsemisjärjestelmä (Hakonen, Hulkko & Vartiainen 1998, 64).

Organisaatio X:ssä noudatetaan työntajaa sitovaa työehtosopimusta, jonka mukaan rahapalkka maksetaan työntekijöille. Palkka koostuu tehdyistä työtunneista, jonka lisäksi maksetaan muun muassa mahdollisia ilta-, lauantai- ja sunnuntailisiä. Jokaiselle työryhmälle on asetettu myyntitavoitteet, joihin päästyä osaston työntekijöille maksetaan ennalta sovittu suoritepalkka. Viime aikoina on järjestetty koko työyhteisön työntekijöille erilaisia lisämyyntikiilpailuja. Ennalta sovitun tuotteen eniten myynyt työntekijä palkitaan pienellä palkinnolla. Tämänkaltaiset kilpailut lisäävät työntekijöiden motivaatiota ja tuottavat tulosta organisaatiolle.

Organisaation edustama yritysmuoto tarjoaa työntekijöilleen kattavat henkilöstöedut. Henkilöstöetuihin lukeutuu muun muassa prosenttialennuksia organisaation sisällä myynnissä olevista tuotteista, alennuksia yhteistyökumppaneilta sekä liikuntaetuja. Organisaatio muistaa kaikkia henkilöstön jäseniä jouluna tietyllä muistamisella tai esimerkiksi työntekijää hänen 50-vuotispäivänään.

## **2.5 Kehityskeskustelut**

Kehityskeskustelut ovat ennalta sovittu tavoitteellinen keskustelu, joka tapahtuu esimiehen ja alaisen välillä. Kehityskeskustelut on pidettävä tietyin väliajoin. Keskustelut edistävät luottamuksen ja avoimuuden syntymistä osapuolten välillä. Niissä käsitellään työntekijän työn tuloksia ja suoriutumista sekä pyritään tunnistamaan kehittämistarpeet. Kehityskeskusteluiden tavoitteena on myös selkeyttää alaisen odotuksia, toiveita ja motivaatiotekijöitä. Työntekijöiden onnistuminen työssään ja tavoitteiden saavuttaminen vaikuttaa yrityksen menestymiseen. (Österberg 2009, 120.)

Kehityskeskusteluilla tarkastellaan pidempää ajanjaksoa, arvioidaan mennyttä ja suunnitellaan tulevaa. Hyvin toteutettu kehityskeskustelu selventää työntekijälle minkälaisia suorituksia häneltä odotetaan ja vastaavasti esimiehelle selviää minkälaista tietoa ja tukea työntekijä tarvitsee päästäkseen tavoitteisiinsa.



Työntekijän motivaatio ja työtyytyväisyys paranee, kun hänen näkemykset, toiveet ja parannusehdot otetaan huomioon. (Österberg 2009, 120.)

Organisaatio X:n esimiehet huolehtivat siitä, että kehityskeskustelut pidetään säännöllisin väliajoin. Jokainen työntekijä käy kerran vuodessa kehityskeskustelun lähimmän esimiehensä kanssa. Työntekijöille jaetaan hyvissä ajoin kehityskeskustelu-rungot, jonka avulla työntekijä voi etukäteen pohtia aiheet sekä vastaukset tuleviin kysymyksiin. Luottamus ja avoimuus ovat tärkeitä kehityskeskusteluiden onnistumisen tekijöitä. Keskustelun aiheina ovat muun muassa työntekijän suoriutuminen, kehittyminen viime kehityskeskustelusta sekä nykyhetken kehittämistarpeet. Esimiehet ovat myös kiinnostuneita kuulemaan työntekijöiden mielipiteet heidän työskentelytavoista sekä muita avoimia kommentteja koskien organisaation toimintaa. Keskustelut selventävät molemmin puolin sekä työntekijöille että esimiehille mitkä ovat yhteiset odotukset ja tavoitteet. Kehityskeskustelut kestävät noin tunnin jokaisen työntekijän kohdalla.

Organisaatio X:llä on myös omia palaverikäytäntöjä. Henkilöstöpalaverit järjestetään koko organisaatio X:n henkilökunnalle noin neljä kertaa vuodessa. Niissä käydään läpi organisaatio X:n, kyseisen ketjun sekä kokonaisuudessa organisaation edustamaa yritysmuodon viimeaikaisia tuloksia, keskustellaan ajankohtaisista asioista sekä tulevista tapahtumista. Myös asiakastytyytyväisyys- ja henkilöstötutkimuksen tuloksia käydään yhdessä läpi palaverissa. Palaverien aiheet vaihtelevat ajanjaksosta riippuen. Henkilöstöpalavereilla pyritään ylläpitämään henkilöstön tietoa siitä, miten on päästy tavoitteisiin ja mihin ollaan pyrkimässä tulevaisuudessa. Kaikki ajankohtaiset asiat käsitellään näissä palaverissa. Esimiehet ovat kiinnostuneita kuulemaan henkilökunnan ajatuksia kaikista palaverissa käsitellyistä asioista.

Jokaisen osaston esimies järjestää omalle työporukalle erikseen tiimipalaverit noin neljä kertaa vuodessa. Tiimipalavereissa käsitellään tarkemmin juuri oman osaston ajankohtaisia asioita, joita ovat muun muassa osaston tulokset ja tavoitteet, tulevat kampanjat sekä saadut asiakaspalautteet. Palavereissa on tärkeää käydä ryhmäkeskustelua ja kuulla kaikkien ajatukset sekä mielipiteet,

sillä harvoin kaikki osaston työntekijät ovat yhtä aikaa paikalla. Palavereissa onkin mainio mahdollisuus antaa rehellistä ja avointa palautetta organisaation toimintatavoista ja ehdottaa omia ideoita.

## 2.6 Muutokset organisaatiossa

Muutos on prosessi joka etenee vaiheittain. Ihminen käy lävitse useita ajatteluun, kokemukseen ja tunteisiin sekä tekemiseen liittyviä prosesseja käyttäytymisen muuttumisen aikana. Välttämätön edellytys muutokselle on tahto. Muita muutoksen taustatekijöitä ovat päätös muuttua, ahdistuksen sieto sekä toisten antama tuki ja oivallus, muutoksen kohtaaminen ja uuden näkökulman löytyminen. Muutoksen alkuvaiheessa tulevat esille kokemukselliset prosessit ja muutoksen edetessä toiminnalliset prosessit. Muutoksen vastustaminen johtuu usein siitä, että työntekijät eivät hahmota suuntaa tai suurempaa kuvaa, johon ollaan menossa. Tällöin ei myöskään koeta muutoksesta olevan henkilökohtaista hyötyä. Muutos koetaan tarpeettomaksi silloin, kun työntekijöiltä puuttuu selkeät tavoitteet ja tietoa itseä koskevista muutokseen liittyvistä seikoista. Näistä syistä tunnetasolla koetaan epävarmuutta ja epäonnistumisen pelkoa muutoksen edessä. (Salminen & Ruutu, 178–179.)

Kehityksessä mukana pysyminen vaatii uuden oppimista ja sopeutumista uusiin tilanteisiin. Muutokset antavat aina mahdollisuuden myös työntekijän henkilökohtaiseen kasvuun ja kehittymiseen. Muutos etenee samanaikaisesti ihmisen itsensä ulkopuolella sekä hänessä itsessään. Ihmismieli ei aina toimi samaan tahtiin ympäristössä tapahtuvien muutosten ja yllättävien käänteiden kanssa. Kaikilta yhteisöön kuuluvilta tarvitaan yhteistä keskustelua ja yhteisiä näkemyksiä muutosta varten. Esimiehen on osattava suhtautua neutraalisti siihen, jos työyhteisö alkaa reagoida muutokseen negatiivisilla tunteilla. Kaikki ihmiset suhtautuvat eri tavalla muutoksiin. Myönteinen asenne, toiveikkuus, motivaatio, joustavuus, pystyvyysusko ja hallinnan tunne ovat osa niitä osia, jotka kuvastavat muutosvalmiutta. Lisäksi myönteiset tunteet auttavat selviämään paremmin vastoinkäymisistä ja helpottavat sopeutumista muutokseen. (Salmimies & Ruutu 2013, 179–181.)

Muutoksessa työmotivaation ylläpidon tarve kasvaa, koska toistuvat organisaatiomuutokset kuluttavat henkilöstön motivaatiota. Esimerkiksi YT-neuvottelut herättävät työntekijöissä negatiivisia tunteita, jotka lisäävät

työntekijöiden henkistä kuormittavuutta ja kuluttavat enemmän voimavaroja. Lisääntyneiden sairauspoissaolojen takana voivat olla heikko työhyvinvointi ja muuttuneet motivaatiotekijät. Tästä syystä työhyvinvoinnin ja työmotivaation ylläpito on erittäin tärkeää varsinkin muutoksien yhteydessä. Muutostilanteissa on tärkeää informoida henkilöstöä muutoksen tarkoituksesta, tavoitteesta ja mitä muutos tarkoittaa oman työn kannalta. (Motiwell 2015.)

### 3 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työolojen kehittämistä, työn sisällön rikastuttamista, töiden järjestämistä ja johtamista siten, että se tyydyttää sekä yksilöitä että yrityksiä. Työhyvinvointi pitää sisällään fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin. (Kauhanen 2010, 197, 201.) Työhyvinvointi koetaan moninaisena kokonaisuutena, johon vaikuttavat työntekijän kokemana psyykkinen ja fyysinen hyvinvointi sekä työympäristön eri osa-alueet, kuten työilmapiiri, fyysinen työympäristö ja esimiestyö. Työhyvinvointi ilmaisee henkilön omakohtaista tunnetta ja vireystilaa, sekä koko työyhteisön vireystilaa. Työhyvinvointi on myös työntekijöiden ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä, jotta kaikki työyhteisön jäsenet voivat kokea onnistumisen tunnetta ja aitoa iloa työstään. (Ojala & Ahonen 2005, 27–28.)

Työhyvinvointi syntyy innostavasta tavoitteesta, jonka eteen tehdään töitä, sekä työkollegoiden, joiden kanssa on syntynyt luottamus. Työkollegoiden kanssa jaetaan niin ilot ja surut, onnistumiset ja epäonnistumiset. Työhyvinvointi syntyy myös edistymisen- ja onnistumisentunteista. Hyvinvoinnin tunnetta työssään työntekijä kokee silloin, kun hänellä on innostava päämäärä, tavoite tai unelma sekä silloin, kun hän tekee jotain sellaista, minkä kokee aidosti merkitykselliseksi. Myös tekemänsä työn tärkeys, arvostettuna olo ja kuulluksi tuleminen ovat työntekijöille asioita, joiden kautta työhyvinvointi kasvaa. Samoin hallinnan tunne työssä ja omassa elämässä sekä edistymisen ja aikaansaamisen myötä hän kokee työssään onnistumisen ja ilon tunteita. (Babitzin 2014, 14–15.)

### 3.1 Työhyvinvointisuunnitelma apuna työhyvinvoinnissa

Työhyvinvointisuunnitelman laatiminen lähtee työpaikan omista tarpeista ja kehittämisajatuksista tehdyn arvioinnin pohjalta (Työturvallisuuskeskus Rauramo, 3). Arvioinnin pohjalta lähdetään tekemään työhyvinvointisuunnitelmaa, joka tähtää kohti yhteistä päämäärää. Aloitettaessa laatimaan uutta työhyvinvointisuunnitelmaa tai päivitettäessä olemassa olevaa suunnitelmaa, tulisi suorittaa nykytilan arviointi miettien eri tarpeita suhteessa omaan ja organisaation toimintaan (Taulukko 1.).

Työhyvinvoinnin portaat	Oma toiminta 1–5	Organisaation toiminta 1–5
<b>Psyko fysiologiset perustarpeet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tavoite: Tekijänsä mittainen työ, joka mahdollistaa virikkeisen vapaa-ajan, riittävä ja laadukas ravinto ja liikunta, sairauksien ehkäisy ja hoito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Terveelliset elintavat: kohtuullisuus alkoholin käytössä, tupakoimattomuus, liikunta, ravinto, painon hallinta, lepo ja uni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Työkuorimituksen sääbely</li> <li>Työpaikkaruokailu</li> <li>Työterveyshuolto</li> </ul>
<b>Turvallisuuden tarve</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tavoite: Työn pysyvyys, riittävä toimeentulo, turvallinen työ ja työympäristö sekä oikeuden mukainen, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Turvalliset, ergonomiset ja sujuvat työ- ja toimintatavat</li> <li>Uskallus tarttua epäkohtiin</li> <li>Hyvät käytöstavat</li> <li>Vastuiden ja oikeuksien tiedostaminen ja niiden mukaan toimiminen</li> <li>Taloudellinen tilanne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Työsuhteen pysyvyys</li> <li>Turvallinen työympäristö (tekninen, toiminnallinen ja psykososiaalinen)</li> <li>Työsuojelun yhteistoiminnan toteutuminen</li> </ul>
<b>Liittymisen tarve</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tavoite: Yhteishenkeä tukevat toimet, tuki ja henkilöstöstä huolehtiminen, ulkoinen ja sisäinen yhteistyö</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Joustavuus</li> <li>Eriaisuuden arvostaminen</li> <li>Kehitysmyönteisyys</li> <li>Ihmisuhteet kunnossa (työ ja yksityiselämä)</li> <li>Mieluisat harrastukset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Työyhteisön hyvä ilmapiiri</li> <li>Hyvät kokouskäytännöt</li> <li>Yhteistyön sujuminen</li> <li>Konfliktien käsittely</li> <li>Johtaminen</li> <li>Työpaikan sisäiset ja ulkoisten tukiverkkojen hyödyntäminen</li> </ul>
<b>Arvostuksen tarve</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tavoite: Eettisesti kestävä arvot, hyvinvointia ja tuottavuutta tukeva missio, visio, strategia, oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen, toiminnan arviointi ja kehittäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aktiivinen rooli organisaation kehittämisessä ja toiminnassa</li> <li>Itsearvostus, myönteinen minäkuva</li> <li>Oman työn arvostus</li> <li>Hyvät käytöstavat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hyvinvointia ja tuottavuutta tukevat arvot, kehitystoiminta sekä palaute-, palkka- ja palkitsemisjärjestelmät</li> <li>Henkilöstön osallistuminen</li> <li>Avoin ja sujuva tiedon kulku</li> </ul>
<b>Itsensä toteuttamisen tarve</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tavoite: Oppiva organisaatio, omien edellytysten täysipainoinen hyödyntäminen, uuden tiedon tuottaminen, esteettiset elämämykset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito</li> <li>Oppimisen ja oivaltamisen ilo</li> <li>Luova toiminta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Osaamisen hallinta, yksilön ja työyhteisön oppimisen tukeminen</li> <li>Mielekkään työn mahdollistaminen</li> <li>Luovuus ja vapaus</li> </ul>

Taulukko 1. Työhyvinvoinnin portaat. (Työturvallisuuskeskus, Rauramo 2009, 4.)

Suunnitelma etenee oman työyhteisön hyvinvoinnin esteiden ja voimavarojen tunnistamisella. Seuraavassa vaiheessa määritellään toimivat ja

tarkoituksenmukaiset tavoitteet ja laaditaan niiden pohjalta toimintasuunnitelma. (Työturvallisuuskeskus, Rauramo 2009, 3.)

Viitalan mukaan henkilöstöjohtamisen haasteena on mahdollisimman hyvän tasapainon löytäminen tehokkuuden vaatimuksien ja henkilöstön hyvinvoinnin tavoitteiden kesken. Sairauspoissaolot ja työtapaturmat voivat johtua liian kovasta työpaineesta tai muista työyhteisötekijöistä. (Viitala 2009, 212–213.) Mietittäessä sairauspoissaolojen syitä, toiminnassa tulisi kiinnittää huomiota omaan työhönsä vaikuttamismahdollisuuksiin, työpaikan sosiaaliseen tukeen tai sen puuttumiseen, organisaatiossa tapahtuviin supistuksiin ja työsuhteiden epävarmuuteen. Motivoivaan työhön vaikuttaa myös työn vastuullisuus sekä tehdystä työstä saatu palaute. (Kaivola 2003, 150–151; Manka 2006, 188.)

Jaana Pasasen opinnäytetyössä viitataan Marja-Liisa Mankan ja työryhmän teksteihin ja kehoitetaan panostamaan suunnitelmaa laadittaessa työntekijöiden kiireisimpiin toiveisiin ja laatimaan suunnitelman kalenterivuodeksi kerrallaan (Pasanen 2012, 26). Manka kuvaa kehittämisen strategisiin tavoitteisiin perustuvana prosessina, jonka tilasta ja tavoitteista on saatava jatkuvasti tietoa esimerkiksi tunnuslukujen muodossa. Arvioinneissa tulee ottaa huomioon alkutilanne, mitä asialle pitää tehdä, mitkä ovat toimenpiteet ja miten niissä on onnistuttu. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 22–23.)

### **3.2 Työterveyshuolto**

Työstä ja työolosuhteista johtuvien terveysvaarojen ja -haittojen ehkäisemiseksi ja torjumiseksi sekä työntekijöiden turvallisuuden, terveyden ja työkyvyn edistämiseksi ja suojelemiseksi työterveyslaki velvoittaa työnantajan järjestämään kustannuksellaan työterveyshuollon. Työterveyshuollon palvelut työnantaja voi järjestää hankkimalla terveyskeskuksilta tarvitsemansa palvelut tai järjestämällä itse työterveyspalvelut tai yhdessä toisen työnantajan kanssa. Vaihtoehtona on myös hankkia palvelut muualta työterveyshuoltopalvelujen tuottamiseen oikeutetulta toimintayksiköltä tai henkilöltä. Työnantajalla täytyy olla työterveyshuollosta kirjallinen toimintasuunnitelma. Työterveyshuollon

yleiset tavoitteet sekä työpaikan olosuhteisiin perustuvat tarpeet ja niistä johtuvat toimenpiteet tulee löytyä kirjallisesta toimintasuunnitelmasta. (Österberg 2009, 157–158.)

### **3.3 Työhyvinvoinnin edistäminen**

Työhyvinvoinnin perustan muodostavat työterveyshuolto, työturvallisuus, työyhteisön ilmapiiri, yksilöiden suorituskyky ja osaaminen sekä esimiesten johtamistaidot. Sidosryhmien odotuksiin ja organisaation liiketoiminnan tavoitteisiin pystyy vastaamaan työyhteisö, jonka työntekijät voivat hyvin fyysisesti, psyykkisesti ja sosiaalisesti. Organisaation menestys riippuu työyhteisön hyvinvoinnista. Työntekijöiden on tiedettävä organisaation perustehtävän ja on ymmärrettävää oman työnsä merkityksen siinä. Sitoutuminen ja jaksaminen ovat vaikeita, jos organisaatiossa muutosten ja vauhdin pyörteissä työntekijät tulevat epätietoisiksi omasta roolistaan ja työnsä päämäärästä. Vuorovaikutus on avointa toimivassa ja hyvinvoivassa työyhteisössä, yhteisiä pelisääntöjä noudatetaan ja johtaminen koetaan oikeudenmukaiseksi. Töiden sujuvuus, laatu ja tuloksellisuus kertovat hyvästä työyhteisön ilmapiiristä. (Österberg 2009, 158–159.)

On käännättävä joko esimiehen tai henkilöstöasiantuntijan puoleen, kun työntekijä havaitsee itsessään tai työtoverissaan ylikuormittumisen tai työuupumisen merkkejä. Jokaisen työyhteisön jäsenen tulee kantaa vastuuta sekä omasta että toisten jaksamisesta. Työterveyshuollon asiantuntijaa tarvitaan mukaan tilanteen korjaamiseksi kun havaitaan työuupumusta. (Österberg 2009, 165.)

### **3.4 Toimiva yhteisö**

Nykyään työntekijät kokevat itsensä uupuneiksi tai työkuorman liian suureksi. Epävarmuus vie paljon energiaa, jolloin ei jää innovatiivisuudelle eikä luovuudelle tilaa. Organisaatioilla on jatkuva paine tehostaa työskentelyään.

Tehostaminen on hyväksi silloin, kun asioiden johdetaan fiksummin, helpommin, nopeammin ja laadukkaimmin. Tehostaminen usein toteutuu työntekijöiden ja työtuntien vähentämällä sekä jakamalla heidän työnsä jäljelle jäävien kesken. Tällaisissa tilanteissa tuottavuus ei korreloi työn määrän kanssa. Ikävintä olisi huomata tämä korreloituminen vasta silloin, kun asiakkaan haluaisivat ostaa, mutta organisaatiolla ei ole enää toimitus-/ palvelukykyä. (Babitzin 2014, 13–14.)

Työstressi ja työuupumus aiheuttavat organisaatiolle työlaadun ja luovuuden heikentymistä, paljon sairauspoissaoloja ja henkilöstön kyynistymistä. Työilmapiiriä kiristää se, kun liian kuormitetut työntekijät eivät jaksakaan olla toisten tukena. Henkisen väkivallan ja huonon ilmapiirin taustana ovat tiedonkulun puutteet, huonot vaikuttamisen mahdollisuudet, yleisesti huono työyhteisön ilmapiiri sekä tyytymättömyys esimiestyöhön. Suomalaisilla työpaikoilla on yleistä aikuisten välinen epäasiallinen kohtelu, henkinen väkivalta, häirintä sekä kiusaaminen. Nämä asiat vaikuttavat haitallisesti sekä yksilöön että työyhteisöön. Työyhteisön ilmapiirillä on suuri vaikutus sekä organisaation talouteen että työntekijöiden hyvinvointiin. (Österberg 2009, 159–160.)

Toimintaa täytyy olla jatkuvasti valmis kehittämään ja muuttamaan toimivampaan kullekin hetkelle sopivaan suuntaan, jotta liiketoiminta säilyttää kannattavuutensa. Muutokset vaativat joustavuutta. Nykyisin tarvitaan vuorovaikutteista ja monia erilaisia mielipiteitä arvostavaa ilmapiiriä. Yhteisiin pelisääntöihin tulee sitoutua sekä johtoasemassa olevien että työntekijöiden. Ilman toimivia ihmissuhteita ei synny toimivaa työyhteisöä. Avoimuudessa ja luottamuksessa on puutteita silloin, kun etsitään syyllisiä, esiintyy syyttelyä, puhutaan selän takana ja pilkataan, ajatellaan vain omaa etua tai keskustelut ovat väittelyä, joissa vahvin voittaa. Oikeudenmukainen kohtelu edistää luottamusta ja avoimuutta. Työyhteisö on toimiva silloin, kun sanat ja teot vastaavat toisiaan, kunnioitetaan toisia ja toisten mielipiteitä sekä pyritään siihen, että kaikki voittavat. (Österberg 2009, 161.)



## 4 Myyjän asenne

Yrityksen kannalta on erittäin olennaista, että siellä on oikeita ihmisiä oikeissa työtehtävissä, toisin sanoen yritys on löytänyt sille ominaiset henkilöstön jäsenet, jotka tekevät parhaiten heille kuuluvat työt. Oikeat ihmiset oikeissa paikoissa innostuvat ja sytyttävät innostuksen myös muuhun henkilöstöön, heidän kanssaan on helppo tehdä töitä ja tarvittaessa myös muuntautua moneksi muuksikin. Vääränlaiset ihmiset vääränlaisissa työtehtävissä ovat taas yritystoiminnan kannalta jarruna. Yritystoiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa omistajilleen, jolloin se tarvitsee oikeanlaisen henkilökunnan suorittamaan tehtäviä. Oikeanlainen myyjä on lahjakas, omaa oikean asenteen ja arvot, motivaatiota ja osaamista unohtamatta. (Nieminen & Tomperi 2008, 19–20.)

Myyjän lahjakkuus ilmenee henkilön vahvuuksina. Myyjä tarvitsee tekemisissään itsetuntemusta, ymmärtämisen kykyä sekä osaamista muuttaa omia tunteitaan, asenteitaan ja ajattelumalleja. Suureksi avuksi myyjän ammatissa on myös kielellinen, päätöksentekoon sekä ongelmanratkaisuun liittyvä looginen lahjakkuus. Erityisen tärkeää myyjälle on tunneäly, jonka avulla hän ymmärtää ihmisten välisiä suhteita sekä muita ihmisiä. Lahjakkuus voi olla joko yksilön huippuominaisuuksia, osittain periytyvää tai se voi myös syntyä ja sammua. Lahjakkaaksi kehittyminen vaatii paljon harjoittelua, opiskelua ja työtä. Lahjakkaiden myyjien ”salaisuutena” piileekin heidän vahvuuksien ja osaamisen jatkuva sekä elinikäinen kehittäminen. (Nieminen & Tomperi 2008, 22.)

### 4.1 Myyjän asenne kohdallaan

Myyjän menestymisen salaisuus työssään on se, että hän omaa oikeanlaisen asenteen. Myyjän tietotaito, osaaminen sekä positiivinen asenne ovat palvelualalla myyjän valtteja hyvässä niin asiakaspalvelussa kuin työtovereiden kohtelussa. Asenteella tarkoitetaan taipumusta reagoida hyväksyvästi tai hylkäävästi johonkin asiaan tai henkilöön. Asenne toimii siis mittarina,

asetammeko jonkin tietyn asian suosioon tai epäsuosioon. (Vuorio 2008, 29; Nieminen & Tomperi 2008, 23.)

Myyjän työssä oikeanlaiseen asenteeseen kuuluvat ainakin työssä kehittymisen halu, sisukkuutta sekä oma-aloitteellisuutta. Asenteeltaan myyjän kannattaa olla avoin, koska vankka positiivinen tai negatiivinen asenne rajoittaa kehittymistä sekä estää ihmistä huomamaan oman asenteensa huonoja puolia. (Nieminen & Tomperi 2008, 24.) Ihmisen toiminnassa asenne ratkaisee, koska se, kuinka asennoidut vaikuttaa erittäin paljon toimimiseen ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Hyvä myyjä on innostunut, aito sekä rehellinen työntekijä, joka on ottanut selvää myymiensä tuotteiden ja palveluiden parhaista puolista kertoen niitä asiakkaille asiakaspalvelutilanteissa. Myyjän niin sanottu hyvä tai huono asenne kumpuaa hänen omasta käytöksestään, jota on mahdollista kehittää. (Aittamäki 2011, 15; Balac 2009, 134–135)

Asenteet paljastavat myös arvomme totuuden – ovatko ne aitoja vai sanahelinää. Arvot määritetään toivotuiksi päämääriksi sekä käsityksiksi toivotusta käyttäytymisestä. Arvot ohjailevat valintoja ja arviointeja. Arvot ovat myös pitkälti ympäristön opettamia pysyviä ja yleisiä valintoja. Omien arvojen tunnistamisen avulla löydetään tärkeimmät asiat elämässä, kyky tavoitteiden asettamiselle sekä löytää oma intohimonsa, paikkansa ja tehtävänsä. Arvot ovat asenteita pysyvämpiä ja laajempia kokonaisuuksia tehdä valintoja. Arvoilla tarkoitetaan myös uskomuksia ja motivoivat toimintaa, jotka toimivat sisäisinä sekä ulkoisina motiiveina. Työntekijän jakaessa työnantajan arvot on oletettavaa, että työorganisaatio toimii arvojensa mukaan ja täten työn tulokset ovat korkealuokkaisia. Arvojen ohjatessa organisaatiossa työtä ja toimintaa sen reagoitinopeus lyhenee sekä tulokset paranevat. Reagoitinopeus kiihtyvässä kilpailutilanteessa sekä uudistumisen tahdissa on yksi kriittisistä menestyksentekijöistä. Nopeimmin reagoivat ja toimivat pärjäävät hitaampia paremmin yritystoiminnassa. (Nieminen & Tomperi 2008, 24–25.)

Oikean asenteen palkkaaminen tarkoittaa väärästä asenteesta irrottautumista. Oikea asenne ei ole tae työssä onnistumisessa, mutta vääränlaisella asenteella epäonnistuminen on taattu. Yleensä negatiivinen ihminen levittää ympärilleen

kyynisyyttä ja pessimismiiä. Tällainen ihminen suhtautuu muutoksiin erittäin vastahakoisesti. Negatiivisten tai ”väärin” henkilöiden työsuhteessa pitäminen saattaa tehdä yritykselle haittaa, ensinnäkin siksi, että tällainen henkilö jarruttaa muutosta ja uuden toteuttamista yrityksen parhaaksi sekä siksi, että asiakkaat toivovat saavansa parasta mahdollista palvelua ja laatua kyseenomaisesta yrityksestä mutta saavat vain vastahakoisen henkilön heitä palvelemaan. Tällaisissa tilanteissa esimies ja työkaverit joutuvat tekemään ylimääräisiä tehtäviä negatiivisen henkilön takia. (Nieminen & Tomperi 2008, 27.)

Esimies käyttää paljon aikaansa löytääkseen oikeat ihmiset oikeisiin työtehtäviin ja tällaisen negatiivisen henkilön kohdalla hänen täytyy käyttää erittäin paljon aikaa suunnitellakseen kyseiselle henkilölle mahdollisesti erilaisia työtehtäviä tai -paikkoja. Työkavereita kohtaan ei ole reilua se, että he joutuvat tekemään negatiivisen henkilön tekemättömät työt. Tällaisissa tilanteissa työtehtävien tai työpaikan vaihtaminen olisi kaikkien kannaltaärkevin vaihtoehto, varsinkin työntekijän itsensä, koska silloin hän voisi toteuttaa itseään parhaalla mahdollisella tavalla. (Nieminen & Tomperi 2008, 27–28.)

## **4.2 Myyntiprosessi**

Myyntiprosessilla tarkoitetaan sellaista työtä, jota tehdään myyntitiimissä tai myyntiorganisaatiossa. Myyntiprosessia voidaan kutsua myös myynnin toimintamalliksi, varsinkin silloin jos sitä tarkastellaan myynnin johtamisen näkökulmasta. Myyntiprosessin avulla suunnitellaan, toteutetaan sekä arvioidaan myyntiä (kuvio 1.). (Nieminen & Tomperi 2008, 73.)



Kuvio 1. Myyntiprosessin johtaminen (mukailee kuviota Nieminen & Tomperi 2008, 74).

Myyntiprosessin ensimmäinen vaihe on myynnin suunnittelu, joka toteutetaan myyntistrategian avulla. Toisena vaiheena on myynnin toimeenpano, joka tarkoituksena on tehostaa myynnin organisointia ja kohdentaa resursseja oikeisiin kohteisiin. Viimeisempänä vaiheena on seuranta arviointi, jotka ovat erittäin merkittäviä toimia myynnin kehittämisen kannalta. (Nieminen & Tomperi 2008, 73.)

Myyntiprosessi on tilanne, jossa myyjä selvittää asiakkaan tarpeet ja pyrkii vakuuttamaan siitä, että juuri hänen tarjoama ratkaisu on oikea. Tavoitteena on saada molemmat osapuolet tyydyttävään päätökseen. Prosessi muodostuu useammasta osatapahtumasta, joka luo toistettavan, kerrattavan tai mallinnettavan toimintoketjun tai tapahtumasarjan. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 65.)

Ihmisen käyttäytymistä ei voida määrittää tarkkaan etukäteen, joten myyntiprosessin tapahtumakulkua on hankalaa mallintaa. Myyntitoiminnan mallintaminen helpottaa erilaisia myyntitilanteita. Hyvät prosessimallit auttavat suunnittelemaan ja ennakoimaan tulevaa sekä hoitamaan useita tapahtumia samaan aikaan ja tekemään oikeita asioita oikeaan aikaan. Myyjän on tärkeää

selvittää miten merkittävästi ostotapahtuma vaikuttaa asiakkaan tilanteeseen, sillä mitä suurempi merkitys ratkaisulla on, sitä enemmän asiakas vaatii aikaa ja luottamusta. Ensisijassa ostaja on kiinnostunut hyödystä, jonka hän saa itselleen. Luottamuksen aikaansaaminen, asiakkaan tilanteen selvittäminen ja tarjouksen hyväksyttäminen vaativat myyjältä ajankäytön hallintaa. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 66.)

### **4.3 Myyntikate**

Myyntikatteella tarkoitetaan tuloslaskelman erää, joka kertoo paljonko käytettäväksi jää kiinteiden kulujen, poistojen sekä voitonjakoerien kattamiseksi (E-conomic 2015). Myyntikateprosentin avulla selvitetään suhteellista myyntikatetta. Myyntikateprosentin avulla ilmaistaan, kuinka paljon liikevaihdosta on katetta. Myyntikateprosenttia käytetään hyvänä tunnuslukuna oman yrityksen kehityksen seuraamisessa. (Alhola & Lauslahti 2009, 138.)

Myyntikate = liikevaihto - ostot - alkuvarastot + loppuvarasto.

Myyntikateprosentti = myyntikate / liikevaihto x 100.

### **4.4 Budjetointi**

Budjetilla tarkoitetaan taloudellista toimintasuunnitelmaa. Budjetti, jota voidaan kutsua myös talousarvioksi, sisältää euromääräiset arviot suunnitellun kauden toiminnasta syntyvistä kustannuksista ja tuotoista. Budjetin avulla pyritään toteuttamaan suunniteltu tavoite toimenpitein kautta. (Tomperi 2010, 109.) Budjetin kokoamiseen on erilaisia menetelmiä. Ensimmäisenä menetelmänä on kiinteä budjetti, joka tehdään ennen tilikauden alkua koko budjettikauden ajaksi. Toisena menetelmänä on tarkistettava budjetti, jossa tilikauden aikana tehdään tarkistuksia siksi, että ulkoisiin muutoksiin voitaisiin paremmin sopeutua. Kolmas menetelmä on rullaava budjetti, joka sopii herkästä muuttuvilla markkinoilla toimiville yrityksille. Tällaisessa budjettimenetelmässä

budjetoitavan kauden päätöstä muutetaan jokaisen kuukauden tai vuosineljänneksen jälkeen siten, että budjettiin sisällytetään uusi kuukausi tai vuosineljännes. Viimeisenä menetelmänä on liukuva budjetti, joka muuttuu toteutuvan toiminta-asteen mukaisesti. Tässä menetelmässä kiinteät kustannukset budjetoidaan vakiomääräisinä ja muuttuvat kustannukset budjetoidaan toteutuneen toiminta-asteen mukaan. (Yritys-Suomi 2015.)

Budjetointi ja yrityksen budjetti ymmärretään eri tavoilla. Joillekin se on motivoinnin väline tai tapa kuvata organisaation kaikkia toimintoja integroidusti kun taas toiset näkevät budjetin tulevaisuuden tavoitteellisena toimintasuunnitelmana. Toimintaa suunniteltaessa ja harjoitettaessa voidaan korostaa budjetin rahamittaisuutta ja budjetin erien sitovuutta. Näille määritelmille yhteistä on se, että budjetti ymmärretään yrityksen toiminnan ohjausvälineeksi, jolloin sen pitää luoda riittävän yksityiskohtainen kuvaus yrityksen toimintojen resursseista ja tavoitteista suunnittelu- ja toimintakaudelle ja sen on oltava merkittäviltä osiltaan rahamittainen. Henkilöstön sitouttamiseen ja motivoimiseen voidaan vaikuttaa budjetilla ja budjetoinnilla. Budjetti yhdistää yrityksen eri toiminnot yritystoiminnan kokonaiskuvaksi. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 230.)

## **5 Tutkimuksen toteuttaminen**

Tutkimusta tehtäessä on ensin valittava menetelmä, jolla tutkimus aiotaan toteuttaa. Menetelmä on joko kvantitatiivinen eli määrällinen tai kvalitatiivinen toisin sanoen laadullinen tutkimusmenetelmä. Tutkimuksen tekijä päättää itse oman menetelmänsä sen perusteella, kumpi näistä vaihtoehdoista sopii paremmin aineiston keräämisen ja asian tutkimisen kannalta. Tutkimusmenetelmästä riippuen aineiston keräämisessä voidaan käyttää esimerkiksi haastattelua, havainnointia tai kyselylomaketta.

## 5.1 Tutkimusmenetelmä

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän kolme tärkeintä tunnusmerkkiä ovat haastattelujen ja havainnoinnin avulla kerätty tieto, teorioista löydetyn tiedon analysointi sekä kirjallinen tai suullinen raportti. Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä tarkoituksena on kuvailla menneisyydessä tapahtuneita asioita, jotta voidaan ymmärtää nykyisyyttä sekä suunnitella tulevaa. Täten tässä tutkimusmenetelmässä korostuu eri kirjallisuuksien keskeinen, kirjallisuuden ja haastattelun tai eri haastatteluiden väliset keskustelut. (Metsämuuronen 2006, 88.)

Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla selvitimme organisaatio X:n henkilökunnan mielipidettä tutkittavasta asiasta. Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin haastattelua. Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä haastattelu on avointen kysymysten esittämistä yksilöille tai ryhmille. Haastatteluiden puhtaaksi kirjoittamista niin kutsuttua litterointia käytetään usein apuna tutkimuksen vastauksien ymmärtämisessä. (Metsämuuronen 2006, 88.)

## 5.2 Haastattelut

Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän tutkimushaastattelumuotoja ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu sekä avoin haastattelu. Tässä opinnäytetyössä käytimme teemahaastattelua, jonka runko on liitteissä (Liite 1.) Kaikissa näissä edellä mainituissa haastattelutavoissa on tutkimuksen mukaan valikoitu tarkoitus, jonka tähden haastattelutavoissa on aina kysymys järjestelmällisestä tiedonkeruun muodosta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 196–197.) Yleensä tutkimushaastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina, mutta tutkimuksen tavoitteista riippuen tutkimushaastattelutapoja voidaan soveltaa myös niin pari- kuin ryhmähaastatteluihin. Yleisimmin käytetty tutkimushaastattelumuoto on teemahaastattelu, josta käytetään myös nimeä puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelussa kootaan tutkimusongelmasta

keskeiset aiheet tai teema-alueet, joita tutkimushaastattelun tulee pitää sisällään tutkimusongelmaan vastaamisen takaamiseksi. Tutkimushaastattelun aikana teemojen käsittelyjärjestyksellä ei ole merkitystä, mutta tavoitteena on, että jokainen haastatteluun osallistuja antaa oman kuvauksensa teema-alueista. (Vilkkä 2005, 101–102.)

Kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä tehdyn tutkimuksen on oltava emansipatorinen, joka tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tulee lisätä niin tutkijan kuin tutkittavien ymmärrystä tutkittavaa asiaa koskeviin ajattelu- ja toimintatapoihin. Tutkimushaastatteluun osallistuvilla pitäisi siis jäädä ”jotain käteen” haastattelutilanteesta. (Vilkkä 2005, 103.) Tutkimushaastattelussa on tärkeää myös, että haastattelijalla huolehtii haastateltavan yksilön, parin tai ryhmän pysymistä annetuissa teemoissa. Ryhmähaastattelun tai täsmäryhmähaastattelun tavoitteena on keskustelun aikaansaanti sekä sen edistäminen. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 61–62.)

### **5.3 Tutkimushenkilöt**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia Joensuussa toimivan organisaation henkilöstöä monipuolisesti ja kattavasti siten, että henkilöstön jokaisesta ikäryhmästä, eri työvuosia olleista ja eri sukupuolen edustajista olisi haastatteluotannassa mukana. Koko henkilöstöä ei ole tarkoituksena haastatella, vaan yhdeksää henkilöä 50:stä. Tällä henkilöstöotannalla uskomme saavamme totuudenmukaisen kuvan henkilöstön työmotivaatiosta.

Tutkimushenkilöt kutsuimme haastatteluun kirjeen (Liite 2.) avulla, joka oli organisaatio X:n henkilökunnan taukotilan ilmoitustaululla noin kuukauden. Kaikki halukkaat tutkimukseen osallistuvat henkilöt otimme tutkimukseen mukaan, jotta saimme kerättyä aineistoa tutkimukseemme aiemmin kerrotulla tavalla.

Teemahaastatteluiden avulla halutaan selvittää organisaatio X:n henkilöstön työmotivaatiota tällä hetkellä ja kuinka se näkyy heissä itsessään, työn jäljessä



tai myyntitilastoina. Tutkimuksen tarkoituksena on keskittyä henkilöstön työmotivaatioon, mikä työssä motivoi, motivoiko se yhtä paljon kuin ennen muutoksia kuin muutoksien jälkeen (vertaa jo olleet ja tulevat muutokset) ja näkykö motivoituneen henkilöstön panos myynnissä.

#### **5.4 Tutkimuksen toteutus**

Tutkimukseen idean saimme syksyllä 2014, jolloin kohdeorganisaatiossa tehtiin muutoksia muun muassa työvuoroihin liittyen. Vuosittaiset henkilöstön työtyytyväisyystutkimukset antoivat osviittaa siihen, millaisen tutkimuksen voisimme toteuttaa. Kyseiset tutkimukset suoritetaan aina kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän mukaan, jolloin huomasimme tarvitsevamme kohdeorganisaatiolle kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen laajempia ja syvällisempiä vastauksia työmotivaatioon liittyen.

Tutkimuksen teoriaosuutta aloimme työstää talvella 2014 - 2015. Teorian pohjalta suunnittelimme haastattelukysymykset yhdessä ohjaavan lehtorin sekä toimeksiantajan kanssa. Helmikuun 2015 alussa haastattelukysymykset olivat valmiita. Kysyimme lupaa haastatteluajankohdille niin tutkimuksen tilaajaorganisaation vastuuhenkilöltä sekä haastatteluihin osallistuneilta työntekijöiltä. Haastattelut toteutimme helmikuun - maaliskuun 2015 aikana, jolloin samaan aikaan myös litteroimme jo tehtyjä haastatteluita niiden ollessa vielä tuoreessa muistissa. Haastatteluiden ja niiden litterointien jälkeen saimme tutkimustulokset selville.

Tutkimustulokset on tarkoitus esitellä kevään 2015 tilaajaorganisaation henkilöstöpalaverissa touko-kesäkuun aikana, jonka tarkka-ajankohta on vielä epävarma. Opinnäytetyö on tarkoitus esittää Karelia ammattikorkeakoulussa toukokuussa opinnäytetyöseminaarissa.

## **6 Tutkimuksen tulokset**

Tämän tutkimuksen avulla selvitimme organisaatio X:n henkilöstön mielipiteitä heidän omasta, heidän tiiminsä sekä organisaation työmotivaatiosta, työhyvinvoinnista ja myyntitytuloksista. Saamamme tutkimustulokset ovat monipuoliset ja kattavat. Käsittelemme teemahaastattelurungon (Liite 1.) pääaiheita, joita ovat työmotivaatio, työhyvinvointia ja esimiestyötä edistämässä sekä myyntitytuloksilla kohti parempaa menestystä.

## 6.1 Työmotivaation synty ja kehitys

Motivaatio syntyy käyttäytymisen, tehtyjen valintojen sekä tekemisen keston yhteisvaikutuksesta. Motivaatiolla voidaan selittää ihmisten toimintatapoja sekä sitä, miksi osa asioista tehdään ja osa jää tekemättä. Motivaatio on siis merkittävä tekijä yksilön, ryhmän tai yrityksen suorituskyvyssä. Työmotivaatio kehittyy useista seikoista työntekijöiden, työn sekä työympäristön vuorovaikutuksen tuloksena (Nieminen & Tomperi 2008, 31.)

Organisaatio X:n henkilöstön työmotivaation positiivisesti vaikuttivat tietynlainen varmuus työpaikasta, yhteishenki, motivointi sekä esimiesten asenne ja läsnäolo. Henkilöstö kokee yhteishengen erittäin tärkeäksi osaksi työmotivaatiota, jonka avulla he voivat olla niin sanotusti yhtä suurta perhettä jakaen toisilleen tietoa ja taitoa. Työympäristön siisteys, valaistus ja ilmalaatu koetaan myös tärkeinä tekijöinä. Lisäksi tavoitteiden tiedostaminen, niiden selkeys sekä aikataulut motivoivat henkilöstöä.

”Esimiesten asenne. Se on aika tärkeää ainakin siinä vaiheessa kun ihmisiä siirretään paikasta toiseen.” (K1D.)

”Tavoitteiden selkeys on mun mielestä yks, että tiedetään miksi tullaan, mitä tehdään ja mikä on tän päivän tavoite.” (K1E.)

”Hyvä yhteishenki. On mukavaa olla töissä. On mukavia työkavereita.” (K1B.)

Työmotivaation syntymistä sekä kehittymistä estävät henkilöstön mielestä se, että jos työntekijän oma asenne ja motivaatio työtä kohtaan ovat negatiivissävytteiset. Myös uudet tuntemattomat toiminta-alueet, työvuoromuutokset ja tulevaisuuden muutoksista kertomatta jättämiset sekä tiedon kulun puute vaikuttavat henkilöstön mielestä estävinä tekijöinä työmotivaation syntyyn ja sen ylläpitämiseen. Tämänhetkinen epävarmuus liiketoiminnan sekä työsuhteiden jatkuvuudesta ovat nousseet henkilökunnan puheenaiheeksi ja se vaikuttaa selkeästi heidän työmotivaatioonsa. Henkilöstö kokee tarvetta saada analyyttisempaa palautetta esimiehiltä sekä konkreettisten tavoitteiden asettamista. Henkilöstön mielestä on hankalaa muuttaa koko yhteisön voimin yksilöllisten työntekijöiden asennetta, koska muutoksen pitäisi lähteä kyseisistä henkilöistä itsestään.

Henkilöstön sekä tuotteiden liikkeessa kokonaisvaltaisemmin jokaisella osastolla koetaan tärkeäksi henkilöstön perehdyttäminen eri osastoihin sekä sen tuotteisiin. Täten tietotaito olisi vahvana läsnä henkilökunnan jäsenestä riippumatta. Hyvä työilmapiiri voi vaikuttaa liiankin voimakkaasti ja vahvasti päivän jatkuvuuteen sekä myynnin tekemiseen, sillä helposti syntyy niin sanottuja keskustelukerhoja työkavereiden kanssa työnteon sijaan. Henkilöstö kaipaa avointa keskustelua omista onnistumisistaan ja työtavoista, sillä joidenkin mielestä ”liikaa vaan mennään” päivästä toiseen. Taloudellinen tilanne näkyy myös selkeästi asiakkaiden ostokäyttäytymisessä, sillä nykyisin myyjät käyttävät enemmän työaikaasi asiakkaiden palvelemiseen, keskustelemiseen sekä vaihtoehtojen pohtimiseen, jotta saadaan kaupat syntymään. Lisäksi monen haastatteluun osallistuneiden mielestä oma yksityiselämä vaikuttaa siihen, miten työpäivä lähtee käyntiin.

”Se oma elämä vaikuttaa, miten se työpäivä lähtee menemään.” (K2G.)

”Ei kerrota tulevaisuuden jutuista. Se, että ne pidetään salaisuutena ja sitten ne vaan yhtäkkiä tapahtuu.” (K2B.)

”Tiedonkulun puute.”(K2E.)

”Ite kaipaisin analyttisempää palautetta esimiehiltä sekä näistä taloudellisista asioista.” (K2G.)

”Jokaisen oma asenne. Sehän se on ratkaiseva tekijä.” (K2C.)

”Nää valtavat muutokset ja työvuoromuutokset, ett ku joutuu ihminen siitä tutusta kategoriasta ja siitä mistä hän on tullut ulos ja opettelemaan uutta.” (K3G.)

”Joudutaan äkkiä jäämään yksin alueelle, jossa ei ole ennen oltu.” (K2D.)

”Kun meillä on nää esimiehet paikalla läsnä, kun ne liikkuvat organisaatio X:ssä, niin se on huomattavasti skarpimpaa ja se ei niin herkästi leviää käsistä eikä niitä marttakerhoja synny niin helposti.” (K1G.)

”Avoimempaa keskustelua työtavoista ja onnistuneista kaupoista.” (K2G.)

Suurimmaksi motivaatitekijäksi henkilöstö kokee asiakaspalvelun, jossa ollaan aktiivisesti ihmisten kanssa tekemisessä. Yleinen ilmapiiri, onnistumisen tunteet työssä ja positiiviset palautteet ovat tekijöitä, jotka motivoivat henkilöstöä. Esimiesten läsnäolo sekä heiltä saatu kiitos ja muu positiivinen palaute suoritetusta työtehtävästä koetaan myös tärkeänä. Henkilöstöä motivoivat myös erilaiset koulutukset, joista saadaan lisää tietotaitoa sekä erilaiset palkitsemiskeinot. Kannustavat henkilöstöpalaverit ja erityisesti oman osaston palaverit motivoivat henkilöstöä jatkamaan eteenpäin. Työnkuvan muuttuminen ja mahdollisuus tehdä laaja-alaisemmin töitä organisaation X:n sisällä sekä itsensä kehittäminen vaikuttavat positiivisesti vain harvan haastatteluun osallistuneen työmotivaatioon. Vastaajista vain muutamaa henkilöä motivoi palkka. Työntekijöiden oma työmotivaatio mielletään erittäin korkeaksi arvosanalla hyvä tai kiitettävä.

”Minun esimiehet ovat kivoja, ymmärtäväisiä ja tavallaan ovat meidän tasolla.”(K3A.)

”Asiakkaat motivoi. Hyvät työkaverit. Asiakkailta saatu henkilökohtainen palaute on yks paras motivoija.”(K3D.)

”Koulutukset ja sitten kaikki tällaiset organisaatio X:n yhteiset palaverit ja etenkin oman tiimin työpalaverit.”(K3E.)

”Saan haasteita työssä ja saan kehittää sitä työtä osastolla ja miettiä erilaisia toimintatapoja.”(K3H.)

Työntekijöiden suhtautuminen työhön kolmella eri tapaa on huomattavissa myös tässä organisaatiossa. Yhdelle se saattaa olla työtä, jota tehdään rahan takia, toiselle se merkitsee uraa ja kolmannelle se on kutsumus. Työntekijä, jolle työ merkitsee rahan saamista, todellinen ja antoisa elämä eletään vapaa-ajalla. Uraihmiselle tärkeää on voida kehittyä ja edetä työssään sekä muussa elämässään, jotka hän kokee motivoivana. Työtä kutsumuksesta tekevä henkilö nauttii työstä ja hän voisikin tehdä sitä ilman palkkaa. Kutsumus työhön antaa vahvan sisäisen motivaation työlle. (Nieminen & Tomperi 2008, 32–33.)

Nämä kaikki kolme eri työhön suhtautumistapaa oli aistittavissa myös tekemässämme tutkimuksessa. Osaa motivoi raha, vaikka ala onkin alipalkattua, toisia motivoi kehittyminen ja työssä eteneminen ja kolmannet nauttivat tekemästään työstä, jonka huomaa myös vahvana työmotivaationa.

”Ja kyllähän se pieni rahallinen korvaus vähän motivoi. Mutta se ei oo ainut eikä suurin missään tapauksessa.” (K3I.)

”Mulle itselleni päämotivaatio on palkka, nää työkaverit on vaan se bonus siihen päälle.”(K1G.)

”Halluu kehittyä siinä työssä ja halluu olla hyvä. Ei tuolla voi olla koskaan olla valmis, koska aina tulee uutta.”(K13B.)

## 6.2 Työhyvinvointia sekä esimiestyötä edistämässä

Työmotivaation kannalta esimiestyöllä on tärkeä osa. Esimiehen merkittävintä osaamista on tunnistaa henkilöstön yksilölliset motivaatiotekijät sekä mahdollistaa työntekijän motivoituminen. Henkilöstön yksilöiden erilaisuuden tunnistaminen sekä sen arvostaminen ovat edellytyksenä esimiehen kykyyn auttaa henkilöstön motivaation syntyemisessä tai vahvistumisessa. (Lindholm 2013, 43.)

Organisaatio X:ssä työskentelee tällä hetkellä neljä esimiestä. Osa näistä esimiehistä käyttää henkilöstön motivointikeinoina molemmin puolesta palautteen antamista ja saamista, vastuun antamista sekä suoritteita. Osa henkilökunnasta kokee, että esimies ei motivoi heitä lainkaan, joka voi johtua esimiehen omasta persoonallisesta käytöksestään. Henkilöstö kokee tärkeäksi, että esimiestä on helppo lähestyä, hän kuuntelee sekä hänen kanssaan voi keskustella työhön ja työntekoon liittyvistä asioista. Henkilöstö kokee tärkeäksi myös sen, että esimies on läsnä ja tiedonkulku on jouhevaa. Lisäksi henkilöstö kokee hienona asiana sen, että esimiehet etsivät aina jonkun positiivisen asian, jossa henkilöstö on ollut hyvä ja antavat kiitosta siitä esimerkiksi viikkotiedotteissa tai henkilöstöpalavereissa.

”Työmotivaatioon vaikuttaa se, että jos esimies jaksaa kuunnella. Ja ottaa huomioon, mitä toiveita esitetään.”(K6D.)

”Todella helposti lähestyttävä ihminen ja hän kuuntelee.”(K6E.)

”Kun osastolla vaihtuu työntekijä, hän tulee käymään läpi vähän sitä päivän aloitusta ja päivän kulkua tai edellistä päivää.”(K6F.)

”Jostain ne vaan kaivaa sen voiman ja sen jutun mikä on se viimeinen positiivinen asia, jonka ne saavat siihen. Onko se sitten asiakastytyväisyys tai joku palaute tai muu.”(K6G.)

”Antamalla vastuuta ja saa tehdä omaa työtä itsenäisesti.”(K7B.)

Palaute, jota henkilöstö on esimiehiltään saanut, on ollut sekä positiivista että rakentavaa palautetta. Henkilöstö kokee palautteen tärkeäksi, koska sen kautta työntekijän oma osaaminen kasvaa, henkilöstö pystyy kehittymään sekä kokemaan onnistumisen tunnetta. Henkilöstö kokee suoran asiakaspalautteen esimiehen palautetta tärkeämpänä, koska silloin on kyse aidosta asiakaspalautetilanteesta. Yleensä suora henkilökohtainen asiakaspalaute on ollut positiivista.

”Palautteitten antaminen, niin positiivinen kuin negatiivinenkin.” (K6A.)

”Minusta on aina hyvä saada palautetta, koska vaikka se palaute tulis omalta kannalta ikävästä asiasta. Kaikkihan me tehdään virheitä, mutta kyllä mä haluan saada palautetta myös ikävistä asioista, koska miten minä muuten voisin korjata mitään, jos kukaan ei kerro, että teen väärin.” (K8I.)

”Otaa aina kehitysideat oikeasti todeksi.”(K6H.)

”Tärkeätä se esimiehen kiitos ja huomio, että siitä nostan hattua esimiehille. Ne jaksaa jokaista kohtaan kohdata omanaan.”(K6G.)

”Mie uskon, että osaisi antaa huonoakin palautetta oikealla tavalla ja käytäis varmasti läpi sitten sillä hetkellä.”(K8H.)

### **6.3 Myynnituloksilla kohti parempaa menestystä**

Budjetti ymmärretään yrityksen toiminnan ohjausvälineeksi, sen pitää luoda riittävän yksityiskohtainen kuvaus yrityksen toimintojen resursseista ja tavoitteista suunnittelu- ja toimintakaudelle ja sen on oltava merkittävä osiltaan rahamittainen. Henkilöstön sitouttamiseen ja motivoimiseen voidaan vaikuttaa budjetilla ja budjetoinnilla. Budjetti yhdistää yrityksen eri toiminnot yritystoiminnan kokonaiskuvaksi. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 230.)

Organisaatio X:n myyntibudjetit tuntuvat henkilöstön mielestä tällä hetkellä erittäin haastavilta, koska nykyhetken taloudellinen tilanne on vaikuttanut myös kaupan alaan negatiivissävytteisesti. Asetetut myyntibudjetit tuntuvat osan mielestä jopa mahdottomilta saavuttaa, mutta he ymmärtävät kuitenkin miksi budjetit ovat sellaisia kuin ne ovat. Jokainen henkilöstön jäsen pyrkii omalla työllään saavuttamaan nämä tehdyt budjetit, mutta toisinaan se tuntuu haastavalta pyrkiä jotain kohti, jota ei ole aikaisemmin tarkoin avattu.

Henkilöstö seuraa myyntibudjetteja siten, että edellisen päivän ja edellisen viikon myyntibudjetit ovat esillä. Täten siis henkilöstö ei tiedä päivän tai viikon aluksi, minkälainen myyntibudjetti kyseiselle päivälle tai viikolle on luotu. Tämä hankaloittaa budjetteihin pääsyä. Henkilöstö kokee myös hankalana myydä samoja tuotteita samoille asiakkaille, jotka asioivat lähes päivittäin organisaatio X:ssä. Lisämyyntiä koetaan sekä positiivisena asiana, mutta myös teennäisenä ja epäluontevalta.

”Mie teen sen, minkä pystyn. Ja totta kai yritän parhaani mukaan saada lisämyyntiä ja kaikkea tällaista, mutta en niinku budjetin myötä.” (K9A.)

”No sanotaan, että tavoitteiden on oltava realistisia.” (K9E).

”Nyt lama-aikoina tavoitteet on asetettu aika ylös, joten maalaisjärjellä ajateltuna niin se liittyy tähän kaupan käyntiin. Ne voisi olla realistisempia.” (K9D.)



”Ei me voida loputtomiin niitä samoja tuotteita myydä niille samoille asiakkaille, ketkä siinä meillä käy koko aika.” (K9E.)

”Minua motivoisi kaikesta eniten kun pystyisin konkreettisesti näkemään minun oman työni tulokset niin, että se näkyisi mun palkassa.” (K9G.)

”Ei nähdä ennen kuin seuraavana päivänä päivän budjetti. Ois hyvä, jos budjetti näkyisi taukotilassa, että näkyisi missä ollaan menossa. Ei oo työpistettä missä käydä katsomassa.” (K9H.)

Toisinaan asetetut myyntibudjetit tuntuvat haastavilta myös siltä näkökulmalta, että henkilöstön määrä on pieni verrattuna myyntibudjettiin. Henkilöstön mielestä budjetteihin pääseminen edellyttäisi henkilöstön lisäämistä tiettyinä aikoina esimerkiksi kampanja-aikaan, jolloin asiakkaita on enemmän ja täten myös myyjien tarve kasvaa.

”Välillä ne ovat melko kovat. Varsinkin kun ottaa huomioon henkilöstön määrän, että välillä on silleen että aaa miten me päästään tuohon.” (K9B.)

Henkilöstö kokee henkilöstö- ja tiimipalaverit erittäin tärkeiksi tilanteiksi, jolloin keritään yhdessä hetken aikaan keskustella muun muassa nykytilanteesta sekä tulevaisuudessa olevista tapahtumista ja muutoksista. Palaverit nostattavat myös yhteishenkeä ja parantavat työyhteisön työhyvinvointia. Negatiivisena asiana henkilöstö kokee, että nykyisin tiimipalavereja järjestetään liian harvoin. Lisäksi palavereissa käydään paljon taloudellisia asioita läpi ja esimiehet käyttävät paljon termejä, joita ei kaikki henkilökuntaan kuuluvat ymmärrä.

”Työyhteisön kannalta katon sen positiivisesti just siinä mielessä, että siellä saa kaikille saman tiedon, ettei se leviä suusta suuhun ja muutu siinä matkalla.” (K10A.)

”Pystyy rauhassa suunnittelemaan juttuja ja se sit auttaa myöhemmin kun kaikilla on selkeästi tieto, miten asiat tehdään.” (K10B.)

”Ollaan tiiminä ja siinä puhutaan ja voit niinku puhua niin kuin haluat. Sun ei tarvi skarpata. Sun ei tarvi miettii ett sä voit kertoa ne hankalimmatkin asiakastilanteet siinä ja siinä käsitellään ainoastaan sitä asiaa.” (K10E.)

”Meillä on minusta liian vähän palavereja.” (K10E.)

”Tiimiä ehkä kaipaisin, ku ne oli enne lähes joka kuukaus ja nyt ne taitaa olla vaan miten ne on, onko ees joka toinen kuukaus?” (K10F.)

”Selkeesti huomaa sen, ett ihmiset ei ymmärrä kaikkia asioita. Niitä termejä puhutaan, indekseistä puhutaan, budjeteista puhutaan, katteesta prosentuaalisesti, näistä. Niin se ei aukee ihmisille, mutt ihmiset ei uskalla kysyä ja kyseenalaista sitä mitä se tarkoittaa, mitä se tarkoittaa konkreettisesti, mitkä vaikutukset tällä on eteenpäin.” (K10G.)

Henkilöstö saa asiakaspalautetta suoraan asiakkailta myymälässä, palautuslaatikoiden ja internet-sivujen kautta sekä sähköpostitse ja puhelimitse. Positiivinen asiakaspalaute luo onnistumisen tunteen, motivoi sekä kehittää myyjän taitoja. Suora kasvotusten saatu asiakaspalaute koetaan parhaimpana, koska siinä tilanteessa tietää heti onnistuneensa. Sosiaalisessa mediassa annettu palaute leviää nopeasti ja sitä on hankalaa jälkikäteen oikaista.

Negatiivinen palaute pistää miettimään omia tekemisiään ja omia kehittämiskohteitaan. Sekä positiivinen että negatiivinen asiakaspalaute koetaan tärkeänä saada. Negatiivisen palautteen saannin jälkeen henkilöstö toivoisi esimiesten myös kuuntelevan asianomaisen työntekijän mielipide asiaan, jolloin asia saataisiin käsiteltyä yhdessä läpi ja etsittävän siihen ratkaisukeinoja.

”Asiakaspalaute tärkeää, koska siten saa tunteen, että on onnistunut ja se motivoi.” (K11A.)

”Minusta se on tosi tärkeätä, koska silloin pystyy kehittämään joko itteensä tai tiettyjä juttuja osastolla tai valikoimaan liittyvää.” (K11B.)

”Paras palaute on asiakkaan antama positiivinen suora palaute kaupanteko vaiheella.” (K11C.)

”Ikävää että mennään palautetta antamaan tuonne facebook mikä se nyt on, sosiaaliseen mediaan. Että siellä pannaan niikun nimettömänä menemään, että siellä voi olla sellaista asiaa, mikä ei pidä paikkaansa. Milläpä oikaiset.” (K11E.)

”Ei ne meidän asiakkaat ole tyhmiä, että sieltä tulee ihan hyviäkin asioita. Ne asiakkaat ovat semmoisia, jotka käyvät meillä, ne ostavat meiltä. Ne on vakioasiakkaita, niin kyllä miun mielestä niitä pitää kuunnella hyvässä kun pahassakin” (K11G.)

Henkilökunta arvostaa hyvää palkitsemisjärjestelmää. Monelle on tärkeää hyvä palkkaus, terveys- ja liikuntapalvelut sekä ylimääräiset palkitsemiset kuten esimerkiksi tulospalkkio. Joillekin palkitsemistavoista raha on tärkeämpää, toisille taas oma hyvinvointi ja sen huomioon ottaminen, joista esimerkkinä sairausvakuutukset. Jos palkitsemisjärjestelmät ovat yrityksessä laadukkaat, harvoin korkeasti suorittavat työntekijät näkevät tarvetta poistua yrityksen palveluksesta. Verrannollisuuden hyvän palkitsemisjärjestelmien ja tunnollisten työntekijöiden välillä on huomioitavissa useissa yrityksissä (Kauhanen 2006, 110).

Tulospalkkiojärjestelmän henkilöstö kokee hankalaksi, koska tulospalkkion saamiseksi on useita eri kriteerejä, jotka pitää käydä toteen. Tulospalkkion saaminen edellyttää muun muassa koko organisaatio X:n budjettiin pääsemisen. Osa henkilöstöstä kokee tämän epäreiluksi, koska he pääsevät melkein aina vaadittuihin kriteereihin, mutta kun joku toinen osasto ei pääse, silloin ei myöskään tulospalkkiota makseta. Henkilöstön mielestä kriteerien muutos sekä tulospalkkion määrän muuttaminen olisi sille tasolle tarpeen, jotta se olisi mahdollista saavuttaa.

”Se on tehty sellaiseksi, ettei siihen ikinä päästä. Siinä on niin monta tekijää. Ainakin itellä on se semmonen tunne, että se on tehty liian vaikeaksi.” (K12A.)

”Aika saavuttamatonta. Pyydetään mahottomia.” (K12D.)

”Nyt siihen ei oo mitään mahdollisuutta kun siihen vaikuttaa koko organisaatio X.” (K12H.)

”Kyll se varmasti jotakin motivoipi, mutt ei kaikkia. Ett sitten jotkut painavat niskat limassa ja jotkut ei tee asioille yhtään mitään.” (K12E.)

”Semmoisia asioita, jotka minnuu motivoi ja kiinnostaa tässä työssä semmoinen työn analysoiminen enempi, lukuja paukutetaan ja budjetteja. Joo okei, mutt tavallaan ne ovat vaan lukuja. Ne luvut ei pie sisällään mitään, ett okei jess me päästiin budjettiin, mutta yksilön kohdalla mitä se tarkoittaa? Mitä sie oot tehnyt tänään sellaista, ett myö ollaan päästy budjettiin, voisitko tehdä saman huomenna?” (K12G.)

Oikeat ihmiset oikeissa paikoissa innostuvat ja sytyttävät innostuksen myös muuhun henkilöstöön, heidän kanssaan on helppo tehdä töitä ja tarvittaessa myös muuntautua moneksi muuksikin. Myyjän lahjakkuus ilmenee henkilön vahvuuksina. Myyjä tarvitsee tekemisissään itsetuntemusta, ymmärtämisen kykyä sekä osaamista muuttaa omia tunteitaan, asenteitaan ja ajattelumalleja. Suureksi avuksi myyjän ammatissa on myös kielellinen, päätöksentekoon sekä ongelmanratkaisuun liittyvä looginen lahjakkuus. Erityisen tärkeää myyjälle on tunneäly, jonka avulla hän ymmärtää ihmisten välisiä suhteita sekä muita ihmisiä. (Nieminen & Tomperi 2008, 19, 22.)

Organisaatio X:n henkilöstö koostuu monen ikäisestä moniosaajasta. Henkilökunnassa on jäseninä erilaisia persoonia, jotka näkyvät myös heidän vahvuuksissaan sekä työotteissaan. Henkilöstön jäsenien vahvuudet koostuvat tietotaidosta, monipuolisuudesta sekä moniosaamisesta eri osastoilla.

Henkilöstön vahvuuksiin lukeutuvat myös sosiaalisuus, asenne olla kiinnostunut alasta ja oppia siitä lisää, oma persoonallisuus, kokemus, pitkäjänteisyys sekä tietynlainen rauhallisuus. Lisäksi moni työntekijä kokee olevan helposti lähestyttävä sekä vakuuttava persoona.

”Kokemus. Monialaosaaminen. Pitkäjänteinen. Rauhallinen. En hötkyile suotta.” (K13D.)

”Helposti lähestyttävä, puhun paljon niin sanottua small talk, tunnen tuotteet, osaan etsiä tietoa ja selvittää asiat, kuuntelen.” (K13E.)

”Hyvät vuorovaikutustaidot, vahva ammattitaito.” (K13H.)

”Mulla on hyvä tuote- ja materiaalituntemus ja sitte se, että mie en tietäis tuotteesta mitään, mutta mie oon siitä huolimatta vakuuttava.” (K13G.)

”Hirmu paljon yritän lukkee jo etukäteen sitä asiakasta ja tehdä niitä luontevia tapoja tehdä sitä kauppaa.” (K13G.)

”Mulla on hyvä tällainen kokonaisnäkemys tästä toiminnasta.” (K13I.)

Henkilöstö näkee oman urapolkunsa valoisana. Osalla on suunnitelmissa olla työuransa loppuun saakka samalla osastolla kuin mitä nyt on, osa suunnittelee eri tehtäviä samassa tai jopa eri organisaatiossa, osalla taas tulevaisuus näyttäytyy avoinna olevalta, jolloin kouluttautuminen ja urapolun jatkaminen jossain muussa organisaatiossa näyttäytyy myös mahdollisuutena.

”Eiköhän se ole tässä. Tottakai mä haluan kehittyä työssäni.” (K14E.)

”En mie halluis osastoo vaihtaa. Kyllä tuossa on ihan omiks tarpeiks.” (K14A.)

”Rehellisesti mie piän silmäni auki ja katselen myös muita töitä.”  
(K14G.)

”Jos mitään uutta ei urkene, niin minä lähden kouluttautumaan.”  
(K14H.)

Henkilöstö on kaiken kaikkiaan tyytyväisiä omaan ja oman osastonsa toimintaan ja työmotivaatioon. Tietyillä osastoilla työnteko, yhteishenki ja työmotivaatio koetaan hieman korkeampana (kiitettävää tasoa) kuin toisilla osastoilla (hyvää tasoa). Tähän vaikuttaa muun muassa henkilökemiat, työn tutuus ja omasta työstä nauttiminen muun osastohenkilöstön kanssa.

”Harvemmin on vaihtelevuutta, koska yleensä mennään joka päivä täysillä. Sen minkä jaksaa, ja kyllähän sitä jaksaa.” (K15A.)

”Pääasiallisesti meillä on niin hyvä ryhmähenki tuossa, niin se auttaa aika pitkälti jaksamaan.” (K15B.)

”Tykkään suunnattomasti työstäni. Ei oo koskaan ollut hankalaa tulla töihin.” (K15H.)

## **7 Johtopäätökset**

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että organisaatio X:n henkilöstön työmotivaatio on korkea. Tietenkin pieniä muutoksia voi toisinaan syntyä henkilöstön työmotivaatiossa, jotka voivat johtua joko organisaatio X:ssä tai työntekijän omassa yksityiselämässä tapahtuvista tilanteista. Jokainen työpäivä on erilainen ja jokainen asiakaskohtaaminen omalaatuinen, jonka tähden työntekijöiden täytyy asennoitua työpäiviin positiivisella asenteella ja iloisella myyjän työotteella. Yksi tutkimukseen osallistuja sanoi, että ”myyjän työssä saa olla aikamoinen psykologi, jotta osaa tulkita asiakkaita sekä toisinaan myös työkaveria oikein”.

Tutkimuksen tuloksista on huomattavissa se, että vaikka henkilöstöä on ”paljon” ja ihmiset ovat erilaisia, niin jokainen nostaa tärkeänä asiana työmotivaatiossa ja työhyvinvoinnissa organisaatio X:ssä vallitsevan yhteishengen. Hyvä yhteishenki, positiivinen työkaverin kannustaminen ja hyvä tiedonkulku ovat onnistumisen avaimia tämän henkilöstön kohdalla siinä, miten he kokevat työmotivaation. Toki siihen vaikuttaa jokaisen henkilön oma sen hetkinen olotila, mutta kaiken kaikkiaan he kokevat oman organisaation työmotivaation korkeaksi.

Henkilöstö kokee kehitettävää työmotivaation ja työhyvinvoinnin syntymisessä sekä ylläpitämisessä muun muassa työntekijän oma asenteen muuttamisen positiiviseksi, jos sellainen tarve ilmenee, perehdyttämisessä tuntemattomiin toiminta-alueisiin sekä muutoksista tiedottamatta jättämiset. Henkilöstön motivaation ylläpitämistä estää myös tämänhetkinen epävarmuus liiketoiminnan ja työsuhteiden jatkuvuudesta, varsinkin niistä näkökulmista, jolloin puhutaan työntekijän omasta taloudellisesta tilanteestaan. Työmotivaation kannalta tärkeäksi koetaan eri tuotteisiin ja tuotealueisiin perehdyttäminen, koska sen avulla työntekijä tuntee olonsa varmemmaksi tekemässään työssä. Täten työmotivaation ylläpitämistä ajatellen voidaan sanoa, että perehdyttämien olisi asia, jota voisi vieläkin enemmän harjoittaa kyseisessä organisaatiossa viitaten siellä tapahtuneisiin muutoksiin ja uudistuksiin, joihin henkilökunta on sopeutunut.

Suurimpana motivaatiotekijänä henkilöstö nostaa asiakaspalvelun. Tutkimustuloksien perusteella voidaan sanoa, että nykyinen henkilökunta on oikeassa paikassa oikeaan aikaan. He nauttivat tekemästään työstä ja ovat enemmän otettuja asiakkaan positiivisesta suorasta palautteesta kuin esimieheltä saamastaan palautteesta. Henkilöstön työmotivaation kasvattajana ei voida sanoa, että se olisi palkkaus, koska tilanne on päinvastainen, sillä monelle palkka on pieni rahallinen korvaus.

Henkilöstö antaa esimiehille ja esimiestyölle enemmän positiivista palautetta, joka kertoo onnistuneesta esimiestyöstä. Toki joidenkin henkilöiden

välinen henkilökemia tai työn sujuvuus ei aina toimi positiivisella tavalla, koska ihmiset ovat erilaisia ja heidän ajatusmaailmansa poikkeavat toisistaan. Pieniä eroja esimiestyötä arvioidessa oli havaittavissa eri osastojen välillä. Henkilöstö pääosin kokee, että esimiestä on helppo lähestyä, hän kuuntelee sekä hänen kanssaan voi keskustella työhön ja työntekoon liittyvistä asioista. Henkilöstö kokee tärkeäksi myös sen, että esimies on läsnä ja tiedonkulku on jouhevaa. Hienona asiana henkilöstö nostaa esille sen, että esimiehet etsivät aina jonkun positiivisen asian, jossa henkilöstö on ollut hyvä ja antavat kiitosta siitä.

Tutkimuksen tuloksista voidaan todeta, että henkilöstö kokee myyntibudjetit tällä hetkellä erittäin haasteellisilta nykyisen taloudellisen tilanteen takia. Jokainen työntekijä pyrkii omalla työllään saavuttamaan tehdyt budjetit, vaikkakin toisinaan se tuntuu haastavalta pyrkiä kohti jotain päämäärää, jota ei ole aikaisemmin avattu. Henkilöstö kokee, että myyntibudjetit olisivat helpompi saavuttaa ja realistisiin työskentelytapoihin asettaa, jos ne olisivat ennalta tiedossa. Lisämyynti koetaan sekä positiivisena asiana että teennäisenä ja epäluontevalta.

Henkilöstö- ja tiimipalaverit koetaan erittäin tärkeiksi tilanteiksi, jolloin henkilöstöllä on mahdollisuus olla hetki yhdessä keskustellen muun muassa nykytilanteesta sekä tulevaisuudessa olevista tapahtumista ja muutoksista. Kyseiset palaverit koetaan nostattavan työyhteisön yhteishenkeä ja parantavan työhyvinvointia. Negatiivisena asiana henkilöstö kokee, että nykyisin tiimipalavereja järjestetään liian harvoin. Lisäksi palavereissa käydään paljon taloudellisia asioita läpi ja esimiehet käyttävät paljon termejä, joita ei kaikki henkilökuntaan kuuluvat ymmärrä.

Organisaatio X:n henkilökunta koostuu useista erilaisista persoonista, jotka omaavat myyjän hyvän asenteen sekä ovat erinomaisia asiakaspalvelutilanteissa. Nämä seikat näkyvät myös heidän vahvuuksissaan sekä työotteissaan. Henkilöstön jäsenien vahvuudet koostuvat muun muassa tietotaidosta, monipuolisuudesta sekä moniosaamisesta eri osastoilla. Positiivisen myyjän asenteen avulla useat heistä näkevät oman urapolkunsa valoisana. Osalla on suunnitelmassa olla työuransa loppuun saakka samalla



osastolla kuin mitä nyt on, osa suunnittelee eri tehtäviä samassa tai jopa eri organisaatiossa, osalla taas tulevaisuus näyttäytyy avoinna olevalta, jolloin kouluttautuminen ja urapolun jatkaminen jossain muussa organisaatiossa näyttäytyy myös mahdollisuutena.

## **8 Kehitysideat**

Saamiemme tutkimustuloksien pohjalta esitämme muutamia kehitysideoita tilaajaorganisaatiolle yritystoiminnan sekä menestyksen jatkuvuudeksi. Tutkimustuloksien pohjalta kokosimme haastatteluissa useimmiten esille nousseita kehitysideoita, jotka käsittelevät esimiestyön kehittämistä, palkitsemiskeinoja työmotivaatiossa, organisaatiossa tapahtuvia muutoksia sekä työhyvinvoinnin edistämistä. Mielestämme kyseiset kehitysideat ovat realistisia ja ne voisi laittaa myös käytäntöön.

### **8.1 Esimiestyötä kehitettävä**

Esimiehen täytyy ottaa omassa työssään huomioon henkilöstön yksilölliset erot työmotivaatiossa, joissa saattaa olla suuriakin eroja. Motivaatio syntyy yksilöllisistä tarpeista, joiden taustalla ovat käsitykset omasta itsestä. Esimiehen täytyy muistaa, että motivaatioon liittyy aina työntekijän lisäksi tilanne ja ympäristö. Esimiestyössä on keskeistä vahvistaa työntekijän tunnetta siitä, että tavoite sekä sen toteutuminen ovat työntekijälle aidosti tärkeä asia. (Lindholm 2013, 43–44.)

Tekemämme tutkimuksen perusteella voimme todeta, että esimiestyöllä on tärkeä rooli henkilöstön työmotivaatiossa. Esimiestyö on organisaatio X:ssä pääosin onnistunut hyvin, mutta henkilöstö toivoisi esimiesten olevan avoimempia, jolloin heidän kanssaan työnteke sujuisi paremmin. Henkilöstö toivoisi, että esimiehet olisivat nykyistä enemmän kiinnostuneita siitä, että miten työtehtävät henkilöstöltä sujuvat sekä kuinka henkilöstö voi.

Henkilökunta nostaa esille esimiestyön hyvin onnistumisen takeeksi muun muassa sen, että saadaan kiitosta ja positiivista palautetta, ollaan helposti lähestyttäviä ja keskustelevia. Kuunnellaan henkilöstö ja ollaan aidosti innostuneita. Henkilökunnan mielestä osa esimiehistä toimii näiden edellä mainittujen onnistumisten avainten mukaan, mutta osalla esimiehistä olisi kehittymisen varaa. Ihminen on erehtyväinen ja toisinaan sattuu myös epäonnistumisia. Tällaisissa tilanteissa henkilöstö kokee tärkeäksi esimiehen kannustamisen positiivisella tavalla, jota toisinaan kaivattaisiin enemmänkin.

Henkilöstö kokee toisinaan riittämättömyyden tunnetta silloin, kun yksi ihminen vastaa koko osaston toimivuudesta. Heidän mielestään on hankalaa palvella asiakkaita osastolla ja samaan aikaan pitäisi olla rahastamassa toisia asiakkaita kassalla. Henkilöstöstä on myös raskasta se, että kun työskentelee yksin osastolla ja asiakasmäärät alkavat kasvaa ympärillä jokaisen tarvittaessa apua, työntekijä ei aina tiedä, kuinka saada tilanne päätettyä kaikkien kannalta parhain päin.

Henkilöstö ymmärtää erittäin hyvin tämän hetkisen talouden tilanteen ja minkälaisiin toimiin yrityksen sen tähden joutuvat. Henkilöstö on erittäin joustavaa, mutta he toivoisivat samanlaista joustoa sekä ymmärrystä organisaation puolelta. Esimerkiksi kohdennetumman työvuorosuunnittelun kautta tietyt tilanteet voisivat toimia paremmin kuin nyt. Työvuorosuunnittelussa voisi ottaa huomioon muun muassa erilaiset kampanja-ajat, jolloin henkilöstöä voisi olla enemmän esimerkiksi purkamassa tuotteita sekä palvelemassa asiakkaita. Henkilökunta tuntee toisinaan epämiellyttäväksi sen, että vapaapäivinä soitetaan ja kutsutaan töihin esimerkiksi silloin, kun on menossa jokin ennalta tietty tapahtuma, jonka olisi voinut suunnitella paremmin etukäteen työvuoroja tehdessä.

Henkilöstö toivoo esimiehiltä myös analyyttisempää palautetta sekä taloudellisista asioiden ja myyntibudjettien avaamista paremmin henkilökunnalle. Henkilökunnan mielestä olisi mielekkäämpää, jos he näkisivät budjetit ja tavoitteet esimerkiksi päivän tai viikon aluksi, jolloin he voisivat

asenoitua budjetteihin ennalta positiivisin ja realistisin ajatuksin. Myös organisaatiossa tapahtuvat muutokset tulisivat ottaa paremmin huomioon budjetteja laatiessa, koska muutokset eivät välttämättä nosta myynnin tuloksia toivotulla tavalla.

## **8.2 Palkitsemiskeinot työmotivaatiossa**

Usein palkitseminen jaetaan aineettomiin sekä taloudellisiin palkkioihin. Yrityksen taloudellisen palkitsemisen suora palkitseminen tarkoittaa peruspalkkaa, taitolisää sekä suorituspalkkaa. Taitolisä pitää sisällään esimerkiksi kielitaidon sekä monitaitoisuuden. Suorituspalkka taas nojautuu tulospalkkioon, osakeoptioon sekä henkilökohtaisen lisään. (Kauhanen 2006, 110.)

Palkkauksen henkilöstö kokee hieman negatiivisesti, koska tämän hetkinen alalla vallitseva palkkausjärjestelmä ei ole korkea. Myöskään tulospalkkiojärjestelmä ei ole henkilökunnan mielestä tällä hetkellä realistinen, koska tulospalkkiojärjestelmän suoriteperusteisiin on erittäin hankala nykyisin päästä. Erilaiset organisaation sisäiset kilpailut ovat osan henkilökunnan mielestä hyvä idea, toiset eivät pidä niitä itselleen tärkeinä ja osa taas haluaisi, että niiden kilpailuiden tavoitteet ja ajat olisivat jollain lailla rajattuja, jotta perimmäinen kilpailun idea säilyisi. Suoritteet ja kilpailut eivät enää herätä henkilöstön mielenkiintoa asiaa kohtaan eivätkä ne lisää työmotivaatiota myyntityöhön. Monen vastaajan mielestä asiakkaatkin ovat kyllästyneet samojen tuotteiden tarjoamiseen.

Aineettomiin palkkioihin lukeutuvat urapalkkiot, joita ovat työ sinänsä, itsensä kehittäminen ja urakehitys, sekä sosiaaliset palkkiot, joihin lukeutuu statussymbolit, kiitokset ja tunnustukset sekä sosiaaliset kontaktit sisältäen edustustehtävät. Aineettomiin palkkioihin kuuluvat myös koulutukset, joiden kautta henkilö voi saavuttaa laajan osaamisen ja sitä kautta myös hyötyä taloudellisesti. (Kauhanen 2006, 110.)

Henkilökunta toivoisi enemmän koulutuksia, esimerkiksi myyntikoulutuksista voisi olla hyötyä ja apua siihen, kuinka myydään ja miten kohdataan asiakas. Henkilökunta toivoisi enemmän koulutuksia, jolloin he saisivat muun muassa työkaluja myynnin tekemiseen ja työkavereiden yhtenäiseen positiiviseen kannustamista työnteossa. Myös tietynlaista ryhmäyttämistä ja tiimihengen ylläpitämistä joko koulutuksen tai rennomman tapahtuman toimesta voisi kehittää.

Henkilöstö toivoisi myös kehitystä siihen, kun työntekijöiden toimenkuvat ja osastot vaihtelevat, että olisi aikaa enemmän perehtyä siinä osastolla vallitseviin toimintatapoihin sekä tuotteisiin. Työntekijä, joka joutuu nopealla aikavälillä jäämään yksin uudelle tuntemattomalle tuotealueelle, saattaa aiheuttaa työntekijälle jopa pelokkaita tunteita, jos ei tiedä kuinka toimia.

Erilaiset koulutukset ovat henkilökunnan mielestä hyviä ja toimivia ratkaisuja, kun halutaan päivittää tietotaitoa ja jakaa uutta informaatiota. Osa henkilökunnasta näkee kuitenkin oman tulevaisuutensa urapolun erinäköiseksi kuin mitä se nyt on. Tähän seikkaan haluaisimme antaa organisaatiolle kehitysideoita tai -vinkin, että esimiehet kuuntelisivat henkilöstä ja heidän tulevaisuuden toiveita esimerkiksi kehityskeskusteluissa enemmän, jotta jokaisen henkilökunnan jäsenen toiveet ja ajatukset heidän omasta tulevaisuudesta tulisi kuulluksi. Monella tutkimukseen osallistuvalla henkilöllä oli mielessä työnkuvan ja työtehtävien muutos, joka voisi olla mahdollinen myös organisaation sisällä. Esimiehiltä odotetaan kiinnostusta ja kannustusta työuralla kehittymiseen.

### **8.3 Organisaatiossa tapahtuvat muutokset**

Muutos on prosessi joka etenee vaiheittain. Ihminen käy läpi useita ajatteluun, kokemukseen ja tunteisiin sekä tekemiseen liittyviä prosesseja käyttäytymisen muuttumisen aikana. Välttämätön edellytys muutokselle on tahto. Esimiehen on osattava suhtautua normaalisti siihen, jos työyhteisö alkaa reagoida

muutokseen negatiivisilla tunteilla. Kaikki ihmiset suhtautuvat eri tavalla muutoksiin. (Salmimies & Ruutu 2013, 178–181.)

Suurimpana kehittämiskohteena tutkimuksesta nousi tiedottaminen. Henkilöstö kokee sisäisessä tiedonkulussa olevan kehittämisen tarvetta, varsinkin muutoksiin liittyvissä asioissa. Heidän motivaatiotaan syö se, että ympärillä pyörii paljon ihmisiä suunnittelemassa muutoksia työympäristöön, mutta kukaan ei kerro mitään, mitä tulevan pitää. Kun he asiaa kysyvät esimiehiltään, he eivät kuulemma tiedä asiasta mitään. Muutama haastatteluun osallistuja sanoi erittäin hankalaksi tilanteet, jolloin he ovat suunnitelleet esimerkiksi esillepanot ja kampanjat nykyisiin osaston tiloihin ja seuraavana päivänä tilat ovatkin muuttuneet erinäköisiksi esimerkiksi remontin takia. Henkilöstö kokee, että heillä voisi olla hyviä käytännönläheisiä mielipiteitä toimintojen kehittämisen kannalta.

#### **8.4 Työhyvinvoinnin edistäminen**

Työhyvinvoinnin perustan muodostavat muun muassa työyhteisön ilmapiiri, yksilöiden suorituskyky ja osaaminen sekä esimiesten johtamistaidot. Työntekijöiden on tiedettävä organisaation perustehtävän ja on ymmärrettävää oman työnsä merkityksen siinä. Sitoutuminen ja jaksaminen ovat vaikeita, jos organisaatiossa muutosten ja vauhdin pyörteissä työntekijät tulevat epätietoisiksi omasta roolistaan ja työnsä päämäärästä. Vuorovaikutus on avointa toimivassa ja hyvinvoivassa työyhteisössä, yhteisiä pelisääntöjä noudatetaan ja johtaminen koetaan oikeudenmukaiseksi. Töiden sujuvuus, laatu ja tuloksellisuus kertovat hyvästä työyhteisön ilmapiiristä. (Österberg 2009, 158–159.)

Sekä henkilöstö- että tiimipalavereja pidetään tärkeinä, sillä niissä päästään yhdessä keskustelemaan ajankohtaisista ja tulevista asioista. Henkilöstön mielestä tiimipalavereja järjestetään nykyisin liian harvoin, ottaen huomioon jatkuvat muutokset osastoilla. Lisäksi työvuoroissa ollaan usein yksin eikä keritä seuraavalle työvuoroon tulevalle kertoa kaikkia tärkeitä asioita. Säännöllisissä

tiimipalavereissa henkilöstö pääsisi keskustelemaan ajankohtaisista asioista, jolloin kaikki työntekijät olisivat ajan tasalla nykyhetken tapahtumista. Tärkeät asiat ovat usein jääneet kertomatta kaikille tiimiin kuuluville.

Henkilöstöpalavereissa käydään paljon läpi tunnuslukuja. Kaikille henkilöstön jäsenille taloudelliset termit eivät välttämättä ole tuttuja, jolloin luvut eivät avaudu lainkaan näille henkilöille. Esimiehet saivat herätettyä henkilöstön mielenkiinnon tunnuslukujen läpikäymiseen avaamalla paremmin termejä ja selittämällä mitä ne käytännössä tarkoittavat. Kaikkien olisi tärkeää ymmärtää, mikä taloudellinen tilanne on tällä hetkellä ja mitä heiltä odotetaan jatkossa.

Työhyvinvointiin kuuluu myös positiivinen palaute. Toisinaan palaute on myös rakentavaa eli niin sanottua negatiivista, jolloin sen oikeanlainen käsittelytekniikka ei vähennä henkilöstön työhyvinvoinnin ja -motivaation määrää. Asiakaspalaute koetaan usein positiivisena. Tutkimuksen tuloksista saimme selville, että kaikille työntekijöille palautteenantokanavat eivät ole selvillä. Osa näistä palautteenantokanavista on heille tuttuja, esimerkiksi suora asiakaspalaute. Palautteen saamisessa henkilökunta toivoisi esimiesten kuuntelevan myös heidän näkökulmaansa asiaan, koska toisinaan asiakas saattaa olla kiihtyneessä tilassa ja kirjoittaa esimerkiksi Internetissä palautteen, joka ei välttämättä ole totuudenmukainen.

## 9 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millainen työmotivaatio organisaatio X:n henkilökunnalla on, miten työmotivaatiota ja työhyvinvointia voisi kehittää sekä kuinka työmotivaatio vaikuttaa myyntituloksiin. Opinnäytetyömme tarkoituksena oli myös kuvata, millaisia ajatuksia henkilöstössä herättää myynnin tulokset ja kuinka ne linkittyvät työmotivaatioon. Opinnäytetyömme empiirinen osio rakentui organisaatio X:n henkilökunnalle tehdyistä teemahaastatteluilta, jotka toteutimme siten, että jokaiselta osastolta oli yksi tai kaksi henkilöä, sekä saamiemme haastatteluiden tuloksista.

Teoreettisessa osiossa tarkastelimme työmotivaatiota yleisesti, esimiestyön, motivaation ylläpidon, motivaatioiden lähteiden, palkitsemisten, kehityskeskusteluiden ja muutoksen näkökulmista. Tutkimme myös työhyvinvointia työterveyshuollon, työhyvinvoinnin edistämisen sekä toimivan yhteisön perspektiiveistä, jolloin suuntasimme teoreettista aineistoa työmotivaation suuntaan. Tietopuolisessa osiossa avasimme myös myyjän asennetta, myyntiprosessia, myyntikatetta sekä budjetointia niiltä osin, kuin näimme tarpeelliseksi työmotivaation kannalta. Tarkoituksenamme oli saada teoreettisesta osiosta kattava avataksemme tutkimusaihetta, jota rajasimme siten, että teoreettinen osio tukee tutkimustamme ja sen tuloksia parhaalla mahdollisella tavalla.

Työmotivaatiota ei voida yksiselitteisesti ilmaista, mutta sitä voidaan paremmin ymmärtää motivaatioteorioiden avulla. Motivaatio sekä työmotivaatio syntyvät yksilön tarpeista, odotuksista sekä ulkopuolisista kannusteista. Kyseiset yksilön tarpeet voivat olla fysiologisia tai sosiaalisia, kun taas odotukset muodostuvat ihmisten havaintojen perusteella ja kannusteet ovat ulkopuolisia ärsykeitä, jotka saavat aikaan tavoitteiden suuntaista käyttäytymistä.

Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelu oli tämän tutkimuksen tarkoitukseen paras mahdollinen valinta, jolloin tutkimuskysymykset saimme hyvin avattua ja etsittyä niihin ratkaisuja. Tutkimuksemme loi mielenkiintoa henkilöstön

keskuudessa ja saimme helposti osallistujia eri osastoilta. Saimme mielestämme todella monipuolisia ja erilaisia vastauksia, jonka takia tutkimustulokset kuvaavat kattavasti organisaatio X:n henkilöstön mielipiteitä. Tutkimukseen osallistujat uskalsivat avautua meille, he vastasivat teemahaastattelukysymyksiin ajatuksen kanssa sekä antoivat hyviä kehitysideoita.

Tutkimuksemme tulokset vastaavat tutkimuksen tarkoitukseen. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että organisaatio X:n henkilöstö on motivoitunutta, heidän mielestään työhyvinvointi ja siihen liittyvät asiat ovat hyvin huomioitu organisaatiossa sekä jokainen työntekijä omaa persoonallisen niin kutsutun hyvän myyjän - asenteen. Henkilöstö kokee pääsääntöisesti esimiestyön onnistuneeksi, mutta tiettyjen kehitysideoiden avulla sitä voisi vielä kehittää. Henkilöstö nosti esille kehitettäviin kohteisiin myös myyntibudjettien realisointia sekä mahdollisten muutoksien varalta ennakoivaa vuorovaikutteista viestimistä. Henkilöstö kokee oman, tiimin kuin koko organisaatio X:n työmotivaation ja työhyvinvoinnin olevan hyvää tasoa, jota kannattaa tulevaisuudessa tässä organisaatiossa ylläpitää sekä kehittää.

Tämän tutkimuksen myötä oma ymmärryksemme ja tietomme kasvoivat tutkimiamme asioita kohtaan. Jo suunnitteluvaiheessa pidimme työmotivaatiota sekä työhyvinvointia kiinnostavina kohteina, joiden takia innostuimme tekemään tätä tutkimusta. Mielestämme nykyaikana työhyvinvointia sekä työmotivaatiota ei voida liikaa korostaa, koska nyky-yhteiskuntamme asettaa ihmiselle kovat vaatimukset ja valtavat paineet saada töitä sekä kehittyä ja menestyä työelämässä. Täten koemme tärkeäksi, että organisaatiot kehittäisivät ja ylläpitäisivät heidän organisaatiossaan vallitsevaa työhyvinvointia sekä työmotivaatiota, jotta niissä työskentelevät jaksaisivat työskennellä pidempään sekä saada heille kuuluvat työelämän tarjoamat edellytykset hyvään työmotivaatioon ja työhyvinvointiin.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on edistää sekä ylläpitää henkilöstön työmotivaatiota sekä työhyvinvointia, joiden lisäksi etsimme myös keinoja myynnin edistämiseen. Tätä tutkimusta tehdessä otettiin huomioon myös



eettiset kysymykset sekä luotettavuus. Eettisiä kysymyksiä on huomioitu esimerkiksi siten, ettei tehty tutkimus sisällä esimerkiksi yksittäisten vastaajien tietoja sekä siten, että kaikki saamamme vastaukset käsiteltiin täysin luottamuksellisesti. Opinnäytetyön prosessia sekä tilaajaorganisaatiota kuvatessa ei kerrottu arkaluontoisia asioita tai mitään sellaista, mikä olisi vastoin hyvää käytäntöä. Tämä opinnäytetyö ei myöskään sisällä liike- tai ammattisalaisuuksia. Tekijänoikeudet otettiin huomioon ja työhön kirjattiin tarkasti esimerkiksi käytetyn kirjallisuuden ja muun tietoperustan lähdetiedot sekä käytettyjen kuvien ja taulukoiden lähteet. Opinnäytetyössä käytettiin luotettavia kirjallisuuslähteitä, jotka lisäävät opinnäytetyömme luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös se, että tutkimuksen tekijöitä on kaksi, jolloin teoreettiset lähteet ovat tarkoin valittu ja tehtyjen teemahaastatteluiden tulokset ovat tarkoin analysoitu.

Väitettä ”motivoitunut henkilöstö myy enemmän” voisi tutkia kvantitatiivisena jatkotutkimuksena. Ehdottamme jatkotutkimusaiheeksi seuraavaa: kvalitatiivisen tutkimusotteen myötä organisaatiossa voisi tutkia myyntibudjetteja sekä henkilöstölle tehtyjä työtyytyväisyystutkimuksia ja näiden kahden välistä korrelaatiota. Tällöin voisi tarkemmin esimerkiksi euromääräisesti tutkia sitä, kuinka paljon motivoitunut henkilöstö myy ja kuinka myynti kehittyy suhteessa työmotivaation kehittymiseen. Tutkimuksessa voisi tutkia myös niin sanottuja alatutkimuskysymyksiä, joissa selvitetäisiin jonkun myyjän/tiimin tietyn päivän motivaatiotasoa sekä hänen/heidän sen päivän myyntien yhtenäisyyttä.

## Lähteet

- Aittamäki, M. 2011. Myyjän ammattitaito syntyy koulutuksella. Kauppalehti 27.10.2011, 15.
- Alanen, V., Mälkiä, T. & Sell, H. 2005. Myyntityön käsikirja. Jyväskylä. Gummerus.
- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2009. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. 1. - 6. painos. Helsinki. WSOY.
- Babitzin, N. 2014. Johtajuuden ensiaskeleet. E-kirja. Bookboon.com.
- Balac, M. 2009. Ostajan opas myyjälle: miten onnistun paremmin myynnissä. Saarijärvi. Yrityskirjat Oy.
- E-conomic. 2015. Kirjanpito-ohjelma internetissä. Sanakirja taloustermeille. Katetuotto – Mitä tarkoittaa Katetuotto? <https://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/katetuotto>. 7.2.2015.
- Föhr 2013. Työmotivaatiotutkimus. Case K-supermarket Petonen. Savonia-ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/60794/Fohr\\_Virpi.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/60794/Fohr_Virpi.pdf?sequence=1). 5.2.2015.
- Hakonen, N., Hulkko, K. & Vartiainen, M. 1998. Ryhmien ja tiimien palkitseminen. Helsinki. Metalliteollisuuden keskusliitto.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11. uudistettu painos. Helsinki. Tammi.
- Hänninen, A. 2012. Työmotivaatio ja työn mielekkyys osana hotellin vastaanoton hyvinvointia. Opinnäytetyö Turun ammattikorkeakoulu. [http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/51641/Hanninen\\_Anna.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/51641/Hanninen_Anna.pdf?sequence=1). 14.4.2015.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY oppimateriaalit Oy.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY pro Oy.
- Lindholm, K. 2013. Esimiehen Coaching -taidot. E-kirja. Bookboon.com.

- Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.
- Manka, M-L., Heikkilä-Tammi, K., Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu. Tammerprint Oy.  
[http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/hakuopas\\_netti.pdf](http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/hakuopas_netti.pdf). 5.2.2015.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Moisalo, V. 2011. Uusi HR - Arjen henkilöstöjohtamista. Helsinki. Infor.
- Motiwell 2015. Motiwell. Uutisia ja ajankohtaista. Työmotivaation ylläpidon tarve muutoksessa.  
[http://www.motiwell.fi/do.xsp?viewType=viewinfoview&objectType=complextype&directoryType=newsitems&complextypeOID=1415178462\\_255\\_88cb](http://www.motiwell.fi/do.xsp?viewType=viewinfoview&objectType=complextype&directoryType=newsitems&complextypeOID=1415178462_255_88cb). 7.2.2105.
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. Helsinki. Edita.
- Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Helsinki. WSOYpro.
- Otala, LM. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. 2. painos. Juva. WS Bookwel.
- Pasanen, J. 2012. Yhdessä tekemällä työhyvinvointia - työhyvinvointisuunnitelman laatiminen. Opinnäytetyö Mikkelin ammattikorkeakoulu..  
[http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/48351/opna\\_pasanen\\_150812-1.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/48351/opna_pasanen_150812-1.pdf?sequence=1).4.2.2015.
- Pietikäinen, A. 2014. Kohti arvoistasi. Helsinki. Duodecim.
- Piirainen 2013. Työmotivaatio ja henkilöstön motivointikeinot esimiestyössä. Pro gradu. Helsingin yliopisto. Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta. Taloustieteen laitos.  
<http://users.metropolia.fi/~mikalem/johtaminen/Piirainen.pdf>. 4.2.2015.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas V. 2010. Valmentava johtajuus. Juva. WS Bookwell.
- Salmimies, R. & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Talentum.
- Syväjärvi, A., Lehtopuu, H., Perttula, J., Häikiö, M., Jokela, J.(2012): Inhimillisesti tehokas sairaala. Työn mielekkyys henkilöstön kokemana. Rovaniemi: Lapland University Press / Lapin yliopistokustannus.

- Tomperi, S. 2010. Yrityksen taloushallinto 3. Kannattavuus- ja kustannuslaskenta. 5.painos. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Työturvallisuuskeskus, Rauramo, P. Työhyvinvoinnin portaat. Työkirja. Edita Prima Oy. 2009.  
[http://www.tyoturva.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin\\_portaat\\_tyokirja.pdf](http://www.tyoturva.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf).  
28.12.2014.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki Edita.
- Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki Edita.
- Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Yritys - Suomi 2015. Yritys - Suomi. Budjetointi.  
<https://www.yrityssuomi.fi/budjetointi>. 6.4.2015.
- Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari. Helsinki.

## **Teemahaastattelurunko**

Työmotivaatiolla myyntituloksiin

### **Johdanto**

Tutkimme työmotivaatiota henkilöstön kannalta, jotta henkilöstö voisi kehittyä ja heille tulisi entistä paremmat lähtökohdat tulevaisuuteen. Tarkoituksenamme on myös tutkia työmotivaatiota organisaation kannalta, miten henkilöstö voi tällä hetkellä ja minkälaisia ratkaisuja pitää mahdollisesti tehdä tulevaisuudessa, jotta yritystoiminta olisi jatkossakin turvattua.

Keräämme tutkimusta varten aineistomme haastatteluiden avulla. Haastattelut ja niistä saatavat tiedot käsittelemme luottamuksellisesti, jottei ketään tiettyä henkilöstöön kuuluvaa henkilöä voida tunnistaa.

### **Kysymyksiä**

- Voisitko aluksi kertoa työkokemuksestasi, millä osastolla työskentelet tällä hetkellä sekä mikä on koulutustaustasi (laajempi kuvaus).

## **Työmotivaatio**

Yrityksen menestymisen salaisuutena pidetään motivoitunutta henkilöstöä. Motivaatio syntyy käyttäytymisen, tehtyjen valintojen sekä tekemisen keston yhteisvaikutuksesta. Motivaatiolla voidaan selittää ihmisten toimintatapoja sekä sitä, miksi osa asioista tehdään ja osa jää tekemättä.

- Voitko kuvailla, mitkä tekijät vaikuttavat organisaatio X:n henkilöstön työmotivaatioon? Entä mitkä tekijät estävät henkilöstön motivoitumista?
- Mitkä tekijät motivoivat sinua työssäsi?
- Voisitko kertoa esimerkin avulla jonkun tilanteen, joka on motivoitunut sinua?
- Millaisen arvosanan antaisit tämänhetkiselle työmotivaatiollesi?

## **Esimiestyö**

Työmotivaation kannalta esimiestyöllä on tärkeä osa. Esimiehen merkittävintä osaamista on tunnistaa henkilöstön yksilölliset motivaatiotekijät sekä mahdollistaa työntekijän motivoituminen. Esimiehen tehtävänä on usein myös selvittämään työntekijöiden omia motivaatiotekijöitään sekä kannustaa henkilöstöä löytämään ne tekijät, joiden avulla he pystyvät saavuttamaan tavoitteensa.

- Voitko kertoa, mitä erilaisia keinoja organisaatio X:n esimiehet käyttävät motivoidakseen henkilöstöä?
- Kuvaa miten lähin esimiehesi motivoi sinua.
- Missä tilanteissa saat palautetta esimieheltäsi ja miten olet kokenut sen/ne?

## **Myyntin tulokset**

Myyntiprosessilla tarkoitetaan sellaista työtä, jota tehdään myyntitiimissä tai myyntiorganisaatiossa. Myyntiprosessin avulla suunnitellaan, toteutetaan sekä arvioidaan myyntiä. Myyntikatteella tarkoitetaan tuloslaskelman erää, joka kertoo paljonko käytettäväksi jää kiinteiden kulujen, poistojen sekä voitonjakoerien kattamiseksi.

- Kuvaile minkälaisia ajatuksia asetetut myyntibudjetit ja muut tavoitteet herättävät sinussa?
- Mikä merkitys henkilöstö- ja tiimipalavereilla on sinun ja työyhteisön työmotivaatioon ja sen edistämiseen?
- Mikä vaikutus on saadulla asiakaspalautteella? Voisitko kuvailla asiakaspalauttejärjestelmän?
- Kuvaa tulospalkkiojärjestelmää, miten koet sen?
- Miten koet, mitkä ovat sinun omat vahvuudet myyjänä?
- Millaisena näet oman tulevaisuutesi urapolun?
- Voitko vielä lopuksi arvioida tiimisi koulu-asteikolla
- ja omaa motivaatiota.

Kiitoksia haastattelusta!

- Haluatko vielä antaa palautetta tutkimukseen tai työmotivaatioon liittyen?

**Kirje henkilökunnalle.**

Hei.

Olemme kaksi tradenomiopiskelijaa Karelia ammattikorkeakoulusta, jotka tekevät opinnäytetyötä aiheesta "Työmotivaatiolla myyntituloksiin". Tarkoituksenamme on kerätä Joensuun organisaatio X:n henkilökunnan kokemuksia työmotivaatiosta, työhyvinvoinnista ja myynnistä. Mikäli haluat jakaa kokemuksesi yksityiskohtaisemmin tutkimusta varten, otamme mielellämme teidät mukaan haastattelutilanteisiin. Jos haluatte kysyä lisää aiheesta, vastaamme mielellämme kysymyksiin.

Haastattelut toteutamme työajan ulkopuolella yksilöhaastatteluina. Haastatteluista saamamme vastaukset käsittelemme luottamuksellisesti. Tarkoituksenamme on, että jokaiselta osastolta saisimme osallistumaan ainakin yhden henkilön, tarkoittaen yhtä joka sektorilta: a-osasto, b-osasto, c-osasto, d-osasto, e-osasto, f-osasto, g-osasto, h-osasto sekä kaikkien osastojen yhteisvuoroissa työskentelevä.

Haastatteluiden tarkoituksena on edistää ja ylläpitää henkilöstön työmotivaatiota, jonka avulla etsimme myös keinoja myynnin edistämiseen. Haastatteluaiakataulut sovitaan erikseen haastateltavien kanssa, mutta toiveenamme on että haastattelut toteutuisivat aikavälillä 23.2. - 8.3.2015.

Jos kiinnostuit osallistumaan haastatteluihin, ilmoita meille halukkuutesi joko kasvotusten tai sähköpostilla sukunimi.etunimi@sähköpostiosoite.com tai etunimi.sukunimi@sähköpostiosoite.com.

Kiitos jo etukäteen kaikille asiasta kiinnostuneille ja haastatteluihin osallistujille.

Ystävällisin terveisin,

Oxana Rikkinen ja Sanna Pesonen