VAASAN YLIOPISTO

KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA

JOHTAMISEN LAITOS

Toni Pesonen

MYYJIEN MOTIVOINTI JA PALKITSEMINEN. CASE FOREVER KUNTOKLUBI

Johtaminen & Organisaatiot
Pro Gradu -tutkielma
Strategisen johtamisen
koulutusohjelma

VAASA 2014

SISÄLLYSLUETTELO

KUVIOLUETTELO 3

TAULUKKOLUETTELO 3

1. JOHDANTO 5

1.1. Tutkimuksen tausta 5

1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset 6

1.3. Tutkimuksen rakenne 7

2. MOTIVAATIO 9

2.1. Motivaatio käsitteenä 9

2.2. Työmotivaatio 10

2.3. Katsaus motivaatioteorioihin 15

2.3.1. Maslow`n tarvehierarkia 19

2.3.2. Kaksifaktoriteoria 22

2.3.3. Päämääräteoria 23

2.4. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio 25

3. PALKITSEMINEN 29

3.1. Palkitsemisstrategia ja palkitsemisjärjestelmä 30

3.2. Palkitsemisen kokonaisuus 31

3.2.1. Aineeton palkitseminen 34

3.2.2. Aineellinen palkitseminen 37

3.2.2.1 Peruspalkka 38

3.2.2.2 Tulospalkkaus 39

3.2.2.3 Optiot 40

3.2.2.4 Edut 41

3.3. Palkitsemisen vaikutus motivaatioon 42

4. MYYJIEN JOHTAMINEN 46

4.1. Myyjien motivointi 46

4.2. Myyjien palkitseminen 49
4.3. Myyntitiimin johtaminen 52
4.3. Esimiehen rooli myyjän motivoinnissa ja palkitsemisessa 54
4.3.1. Palautteen antaminen myyjälle 55
4.3.1. Kehityskeskustelu 56
4.4. Empiirisen myynnin johtamisen tutkimus 57
5. TUTKIMUSMENETELMÄ JA – AINEISTO 59
5.1. Tutkimusmenetelmät 59
5.2. Tutkimuksen kulku 61
5.3. Aineiston hankinta: haastattelu ja kysely 62
5.4. Aineiston keruu ja analysointi 65
5.5. Tutkimuksen luotettavuus 66
6. TUTKIMUKSEN TULOKSET 69
6.1. Tutkimuskyselyn tulokset (myyjien näkökulma) 69
6.1.1 Mikä myyjiä motivoi työssä 69
6.1.2. Mikä myyjiä palkitsee työssä 73
6.1.3 Myyjien johtaminen 75
6.2. Haastattelun tulokset (liiketoimintajohtajan näkökulma) 76
6.2.1. Myyjien motivointi 76
6.2.2. Myyjien palkitseminen 81
6.2.3. Myyjien johtaminen 82
6.2.3.1 Palautteen antaminen myyjille 83
6.2.3.2. Myyjien kehityskeskustelut 83
6.2.3.3. Myyjien kehitysideat 84
7. JOHTOPÄÄTÖKSET 85
7.1. Yhteenveto ja johtopäätökset 85
7.2. Jatkotutkimusehdotukset 89
LÄHDELUETTELO 90

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Motivaatio- ja hygieniatekijät 17

Kuvio 2. Maslown tarvehierarkia 20

Kuvio 3. Palkitsemisen kokonaisuus 33

Kuvio 4. Työmotivaation syntyyn vaikuttavat tekijät 47

Kuvio 5. Kuinka motivoitunut olet tällä hetkellä 70

Kuvio 6. Millä keinoilla myyjät myisivät enemmän 75

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Työmotivaatioon liittyviä tekijöitä. 13

Taulukko 2. Valmiudelle ja motivaatiolle tunnusomaisia piirteitä 15

Taulukko 3. Motivaatio, tahto ja oppiminen 27

VAASAN YLIOPISTO

Kauppatieteellinen tiedekunta
Tekijä: Toni Pesonen
Opiskelijanumero: p88595
Tutkielman nimi: Myyjien motivointi ja palkitseminen.
Case: Forever Kuntoklubi
Tutkinto: Kauppatieteiden maisteri
Oppiaine: Johtaminen
Valmistumisvuosi: 2014 **Sivumäärä:** 92

TIIVISTELMÄ

Työntekijöiden palkitsemisella ja motivoinnilla voidaan vaikuttaa heidän työpanokseen sekä sitä kautta yrityksen kilpailukykyyn. Palkitseminen ja motivointi ovat siis tärkeitä osa-alueita henkilöstöjohtamisessa. Palkitsemalla pyritään ohjaamaan yrityksen toimintaa kohti määrättyjä tavoitteita.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää tekijät, jotka vaikuttavat oleellisesti myyjien motivaatioon ja palkitsemiseen, miten myyjät ymmärtävät palkitsemisen ja mitä palkitsemismuotoja he suosivat. Lisäksi tavoitteena on selvittää eroavatko liikkeenjohdon ja myyjien näkemykset toisistaan.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu motivaatio- ja palkitsemisteorioista. Tutkimuksen empiirinen aineisto saatiin haastattelemalla yrityksen liiketoimintajohtajaa sekä tekemällä yrityksen myyjille kyselytutkimus.

Forever Kuntoklubin myyjien suurimmat motivaatiotekijät olivat hyvä palkka ja mukavat työkaverit. Yrityksen rekrytointiprosessia on jalostettu niin, että yritys pyrkii rekrytoimaan henkilöitä, joilla on korkea sisäisen suoriutumisen tarve. Suurimpana haasteena myyjät kokivat esimiehen motivaatiokyvyn sekä kommunikaation puutteen.

Avainsanat: motivointi, palkitseminen, myynnin johtaminen

1. JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen tausta

Myynti on jokaisen voittoa tavoittelevan yrityksen toiminnan yksi peruspilari. Itse myyntityön tekemiseen vaikuttaa ratkaisevasti se, mikä on myyjän motivaatio ja kokeeko hän työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi myös taloudellisesti. Yrityksellä on myös hyvä mahdollisuus vaikuttaa omien päätösten kautta henkilöstön motivaatioon ja palkitsemisjärjestelmiin, joilla on suora vaikutus yrityksen tulokseen. Työntekijöiden kehittämisellä, innostamisella ja motivoinnilla voidaan saada aikaan maksimaalinen työpanos. Työntekijät kokevat tällöin myös arvostusta ja työnsä mielekkääksi ja pysyvät työnantajan palveluksessa pitkään. Myös tehokkailla ja oikeanlaisilla palkitsemisjärjestelmillä voidaan vaikuttaa henkilöstön motivaatioon ja tätä kautta työntekijöiden työpanokseen. Palkitseminen ja motivointi ovat siis tärkeä osa henkilöstöpolitiikkaa ja yrityksen toimintapolitiikkaa.

Tutkimusten kautta on pystytty selkeästi osoittamaan, että motivaatiolla on merkitystä siinä miten ihminen tekee työtä ja miten siitä selviytyy. Ihmiset motivoituvat eri tekijöistä erilailla, joten on tärkeää oppia ymmärtämään motivaatiota mahdollisimman monelta näkökulmalta. Tämän pohjalta tutkijat ovat kehittäneet monia erilaisia motivaatioteorioita, joka kuvaa myös asian monimutkaisuutta. Yrityksen kannalta on tärkeää tunnistaa työntekijöiden motivaation lähteitä, jotta heitä pystytään palkitsemaan oikealla tavalla.

Myös palkitsemiseen liittyy omakohtaisuuden kokemus, eri palkitsemistavat koetaan erilailla. Yrityksen tuleekin löytää palkitsemismallit, jotka huomioivat oikeassa suhteessa erilaiset palkitsemistavat niin, että yrityksen palkitseminen ja työntekijöiden motivaationlähteet kohtaavat.

Olen ollut myyntityössä usean vuoden ajan ja haluan tutkia myyjien motivoimista sekä palkitsemista. Olen kokenut motivaation ja palkitsemisen vaikutuksen omaan myyntityöhön ja haluan tarkastella asiaa koko organisaation tasolla. Tämän johdosta olen saanut toimeksiannon työnantajaltani Forever Kuntoklubilta. Koen tutkimuksen aiheen mielenkiintoisena ja hyödyllisenä sekä itselleni että nykyiselle työnantajalleni.

Forever Kuntoklubi koostuu seitsemästä omasta toimipisteestä, jotka ovat kaikki Forever Kuntoklubin omistuksessa. Työntekijöitä on 350 henkilöä, joista myyjinä toimii 13 henkilöä ja heidän esimiehinään seitsemän klubipäällikköä. Koko myynnistä vastaa liiketoimintajohtaja Olle Poutiainen.

Liiketoimintajohtajan johtamistapa on myyntihenkinen ja Forever Kuntoklubin tavoitteena on myynnin jatkuva kehittäminen, joten aihe on todella ajankohtainen.

1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on saada selville ne tekijät, jotka vaikuttavat oleellisesti myyjien motivaatioon ja palkitsemiseen. Tutkimuksessa tutkitaan myyjien tämänhetkistä motivaatiota ja sitä, mikä heitä motivoi parhaiten. Toisaalta haastattelen myös myynnistä vastaavaa liiketoiminnan johtajaa, joka

kertoo yrityksen puolelta mitä he tekevät myyjien motivoinnin ja palkitsemisen eteen. Tavoitteena on tunnistaa ratkaisevimmat motivoinnin ja palkitsemisen tekijät sekä verrata liiketoimintajohtajan sekä myyjien vastauksia aiheista toisiinsa. Vertaan vastauksia myös teoreettiseen viitekehykseen ja pyrin löytämään ne asiat, joihin yrityksen tulisi erityisesti kiinnittää huomiota tulevaisuudessa.

Tutkimuksen pääongelmana on selvittää mikä myyjiä motivoi erityisesti liikunta-alalla ja onko Foreverin Kuntoklubin palkitsemisjärjestelmä tehokas nimenomaan motivointimielessä.

Tutkimuskysymyksiin vastataan sekä teorian pohjalta että empiirisen tutkimuksen pohjalta. Tutkimus pyrkii löytämään vastauksia siihen kuinka motivaatio muodostuu eri motivaatioteorioiden mukaan ja miten yritykset käyttävät erilaisia palkitsemisjärjestelmiä. Erityisesti tutkimus pyrkii tarkastelemaan työmotivaation ja palkitsemisen erityispiirteitä juuri myyjien näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoituksena on myös tuottaa hyödyllistä tietoa Case – yritykselle, jonka pohjalta sen johto pystyisi ymmärtämään nykyistä myyjien motivointia ja palkitsemista ehkä paremmin ja toisaalta antaa näkökulmia siihen, mitä asioita jatkossa voisi ehkä kehittää.

1.3. Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen toisessa luvussa käsitellään motivaatiota ja työmotivaatiota yleisesti ja tämän jälkeen tarkastellaan tutkimuksen kannalta oleellisimpia teorioita tarkemmin. Näitä teorioita ovat Maslowin tarvehierarkiateoria, Hertzbergin kaksifaktoriteoria ja päämääräteoria. Toisen luvun tarkoituksena

on käsitellä tutkimuksen kannalta merkityksellisiä motivaatioteorioita. Motivaatioteoriat luovat myös pohjaa luvussa kolme käsiteltävään palkitsemiseen.

Kolmas luku käsittelee palkitsemista monesta eri näkökulmasta. Aluksi esitellään erilaiset palkitsemisjärjestelmät sekä palkitsemisstrategiat. Tämän jälkeen tarkastellaan aineetonta ja aineellista palkitsemista. Lopuksi tarkastellaan palkitsemisen vaikutusta motivaatioon.

Tutkimuksen neljäs luku käsittelee myynnin johtamisen teoriaa. Aluksi esitellään myynninjohtamisen kulmakivet ja tämän jälkeen tarkastellaan esimiehen näkökulmasta myyjien motivointia.

Viides luku käsittelee tutkimuksen toteuttamistapaa. Aiheina ovat: tutkimuksen metodiikka, aineiston analysointi ja tarkastelu, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja kuvataan tutkimuksen kulku.

Tutkimuksen kuudennessa luvussa käsitellään haastattelujen tuloksia. Seitsemäs luku koostuu yhteenvedosta ja johtopäätöksistä. Lopuksi myös esitellään jatkotutkimusehdotuksia.

2. MOTIVAATIO

Motivaatio vaikuttaa työntekoon ja sen tuloksiin todella paljon. Ihmiset käyttävät myös valveillaoloajastaan noin puolet työntekoon sekä työmatkoihin. Työn sujuminen heijastuu vahvasti myös elämän laatuun ja sen onnellisuuteen. (Peltonen & Ruohotie 1987: 13). Jos työ on mielekästä ja motivoivaa, se heijastuu elämään varmasti positiivisena asiana. Jos työ on pakkoa sekä henkisesti raskasta, sen vaikutukset näkyvät myös siviili-elämän puolella. Tämän takia olisi tärkeää, että kaikilla olisi työ, jossa viihtyisi ja että työ motivoisi tarpeeksi, olivat motivaatiotekijät sisäisiä tai ulkoisia. Motivoitunut ja sitoutunut työntekijä on parasta mitä yrityksellä voi olla. Samalla työntekijä voi kokea kehittyvänsä ja olevansa arvostettu työssään ja tätä kautta olevansa onnellinen ainakin puolet valveillaoloajastaan.

2.1. Motivaatio käsitteenä

Motivaatio on alun perin johdettu latinan kielen sanasta movere, joka tarkoittaa liikkumista. Nykyisin motivaatio-sanalla ei tarkoiteta liikkumista vaan, sillä tarkoitetaan käyttäytymistä ja toimintaa ohjaavien sekä virittävien tekijöiden järjestelmää, joka saa ihmisen tavoittelemaan joko omia, ryhmänsä tai yhteisön tavoitteita. Näissä tilanteissa ihminen joutuu kokemaan erilaisia vaikuttimia ja toiminnan ärsykkeitä jotka ohjaavat hänen käyttäytymistään kohti tavoitteellista toimintaa. Hän kokee myös ulkopuolista arviointia suorittaessaan tehtävää. Ihminen on itse vastuussa kyseisen tehtävän suorittamisesta ja sen tuloksellisuudesta. Näitä tehtäviä voi olla esimerkiksi erilaiset työtehtävät tai tilanteet, jotka käynnistävät motivaatioprosessin, jonka lopputuloksena

ihminen suorittaa tehtävän hyvin tai huonosti. Näin ihminen myös tarkastelee erilaisten tilanteiden ja toimintaympäristöjen merkitystä itselleen.
(Lämsä & Hautala 2005: 80; Ruohotie & Honka 2002: 13: 19)

Motivaation voidaan nähdä olevan kytköksissä tiettyyn tilanteeseen. Se on psyykkinen tila, joka määrää sen millaisella vireydellä, miten aktiivisesti ja kuinka ahkerasti ihminen toimii sekä mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu. Motivaatio voidaan nähdä monimutkaisena ja dynaamisena prosessina, jossa yhdistyvät ihmisen persoonallisuus, tunteenomaisuus, arvot ja järkiperäiset tekijät sekä sosiaalinen ympäristö. Motivaation voimakkuutta säätelevät yksilöntarpeet, kannustimet, tehdyt havainnot ja havaintojen tulkinta sekä kannusteiden ja niitä koskevien havainnointien ja tulkintojen vuorovaikutuksen tulos. (Ruohotie & Honka 2002: 13: 19)

Motivaatiota pilkottaessa osiin, voidaan erottaa kantasana motiivi. Motiivit ovat niitä vaikutteita, jotka saavat aikaan tai ylläpitävät henkilön motivaatiota. Motiiveita voi olla tiedostettuja ja tiedostamattomia, ulkoinen tai sisäinen, biologinen tai sosiaalinen. Motiiveilla voidaan viitata palkkioihin tai rangaistuksiin, vietteihin tai sisäisiin yllykkeisiin, haluihin tai tarpeisiin. Motiivit sitovat ihmisen energiaa, jotta tavoitteen saavuttaminen on mahdollista. (Ruohotie & Honka 2002: 13: 19)

2.2. Työmotivaatio

Työmotivaatio on ihmisten sisäisten ja ulkoisten tekijöiden järjestelmä, joka virittää tavoitteellista työkäyttäytymistä. Työmotivaatiolla on muoto, suunta, kesto ja voimakkuus. (Lämsä & Hautala 2005: 80; Craig C. Pinder 1984: 8)

Muoto viittaa ihmisen sisäiseen vireystilaan, jota voidaan mitata vain likimääräisesti. Suunta kertoo ihmisen tavoitteesta, jonka työntekijä haluaa saavuttaa. Parhaassa tapauksessa työntekijän sekä organisaation tavoitteet ovat samankaltaisia, näin työ on mielekästä ja palkitsevaa molemmille osapuolille. Tavoitteiden ollessa ristiriidassa keskenään, voi työntekijä turhautua tilanteeseen ja lähteä pois yrityksen palveluksesta. (Lämsä & Hautala 2005: 80–81.)

Työmotivaation kesto vaihtelee riippuen erilaisista työtehtävistä. Joskus työtehtävän suorittamiseen riittää vain hetkellinen motivaatio, mutta toisinaan työtehtävä vaatii pitkäaikaista motivaatiota. Tällaisissa tapauksissa työntekijältä vaaditaan kykyä motivoitua aina uudelleen tavoitteen saavuttamiseksi. (Lämsä & Hautala. 2005: 80–81; Craig C. Pinder 1984: 9.)

Yksi merkityksellisimpiä tekijöitä työmotivaation kannalta on sen voimakkuus. Työntekijän kokiessa voimakasta halua saavuttaa joku tietty tavoite, hän myös todennäköisemmin onnistuu tehtävässään. Kaikki työtehtävät ei tietenkään välttämättä synnytä voimakasta motivaatiota ja silloin motivaation voimakkuus jää keskitasolle. Alhainen työmotivaatio kuvastaa haluttomuutta tehdä työtä ja sen sisältämiä työtehtäviä. (Lämsä & Hautala 2005: 80–81; Craig C. Pinder 1984: 9.)

Työmotivaatio voidaan ryhmitellä sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio muodostuu ihmisen psykologisista tarpeista ja arvoista, jotka hän kokee henkilökohtaisesti tärkeäksi. Ulkoinen motivaatio tarkoittaa tekijöitä, jotka ovat ihmisen ulkopuolella kuten esimerkiksi palkkiot tai rangaistukset, joita voidaan saada tietynlaisen työkäyttäytymisen seurauksena. (Lämsä & Hautala 2005: 81.)

Sisäistä ja ulkoista motivaatiota ei voida pitää erilaisista sisällöistä huolimatta täysin erillisinä. Ne voidaan nähdä täydentävän toisiaan, vaikkakin toiset motiivit ovat hallitsevampia kuin toiset. (Ruohotie 1998: 38.)

Seuraavan taulukon 1 pohjalta tarkastellaan työmotivaatioon liittyviä tekijöitä tarkemmin. Työmotivaatioon on nähty monissa tutkimuksissa liittyvän työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö.

Monissa tutkimuksissa on huomattu, että yksilölliset erot voivat suurestikin selittää erilaisuutta ponnistelujen määrässä ja suoritustasossa. Mielenkiinnonkohde kuvaa sitä, kuinka kiinnostunut yksilö on työstään ja miten erilaiset ärsykkeet vaikuttavat hänen käyttäytymiseen. Useissa tutkimuksissa on voitu osoittaa, että työmotivaatiota määrää suuresti ammatillisen mielenkiinnon ja työn ominaisuuksien yhteensopivuus. (Peltonen & Ruohotie 1991: 12-13.)

Asenteet vaikuttavat yksilön suoritusmotivaatioon. Jos yksilö kokee tyytymättömyyttä esimiehiinsä tai työhönsä hänen motivaatio ja suoritus työssä laskee. Suoritukseen ja motivaatioon vaikuttaa myös yksilön kuva itsestään. Yksilö pyrkii käyttäytymään tavalla, joka on yhdenmukainen yksilön minäkuvan kanssa. Jos työntekijät kokevat, että eivät onnistu työssään minäkuva huononee entisestään. On tärkeää, että johtajat huomioivat nämä asiat rekrytoidessaan työntekijöitä ja johtaessaan alaisiaan. (Peltonen & Ruohotie 1991: 13.)

Tarve voidaan määritellä sisäiseksi epätasapainotilaksi, joka saa yksilön toimimaan niin, että hän pyrkii saavuttamaan sisäisen tasapainon. (Peltonen & Ruohotie 1991: 13.)

Taulukko 1. Työmotivaatioon liittyviä tekijöitä. (Peltonen & Ruohotie 1991: 12.)

Persoonallisuus	**Työn ominaisuudet**	**Työympäristö**
A) Mielenkiinnon kohde, harrastukset	A) Työn sisältö - työn mielekkyys - vaihtelevuus - vastuu - palaute	A) Taloudelliset ja fyysiset tekijät - palkkaus - työolosuhteet
B) Asenteet - työtä kohtaan - itseä kohtaan	B) Saavutukset ja etenemismahdollisuudet - saavutukset - kehittyminen	B) Sosiaaliset tekijät - johtamistapa - ryhmäkiinteys - sosiaaliset palkkiot - organisaation ilmapiiri
C) Tarpeet - liittymisen tarve - arvostuksen tarve - itsensä toteuttamisen tarve		

Työmotivaatio ei koostu vain yksilön sisäisistä ominaisuuksista, vaan siihen liittyy oleellisesti myös työn ominaisuudet. Työn sisältö viittaa siihen, mitä työ todella tarjoaa ihmiselle. Kokeeko ihmisen saavansa palautetta toimintojensa

todellisista tuloksista ja tarjoaako työ sisäisiä palkkioita sekä kehittymismahdollisuuksia. (Peltonen & Ruohotie 1991: 13.)

Kolmas motivaation kannalta merkitsevä tekijäryhmä on työympäristön ominaisuudet. Työympäristö voidaan jakaa välittömään työympäristöön ja organisaation kattavaan ympäristöön. Välitön ympäristö käsittää työryhmän ja esimiehen vaikutuksen yksilön työpanokseen. Yleensä välittömillä esimiehillä on hyvin suuri rooli työntekijän motivoinnissa. He säätelevät palkkioita sekä heillä on mahdollisuus vaikuttaa työntekijöihin oman johtamistyylinsä kautta. Koko organisaation kattavan työympäristön tekijät koskettavat kaikkia organisaation työntekijöitä kaikkialla organisaatiossa. (Peltonen & Ruohotie 1991: 13.)

Oheinen kuva ja taulukko eivät pysty kuitenkaan esittämään täysin tyhjentävästi työkäyttäytymistä. On huomioitava, että vaikka yksilö olisi motivoitunut ja halukas suorittamaan tehtävänsä parhaalla mahdollisella tavalla, voi esimerkiksi hänen tehtävänkuvansa olla epäselvä ja tämä voi vaikeuttaa työkäyttäytymistä huomattavasti. On siis otettava huomioon, että eri tekijät voivat vaikuttaa toisiinsa monella tapaa ja vaikuttaa työkäyttäytymiseen. Onkin tärkeää, että esimiehillä on tarpeeksi tietoa näistä tekijäryhmien välisistä suhteista, jotta he pystyvät omalla toimillaan korjaamaan tilanteen tarvittaessa. (Peltonen & Ruohotie 1991: 13.)

Voidaan kuitenkin myös todeta, että pelkkä motivaatio ei riitä. Tämän ympärille tarvitaan valmius kyetä suorittamaan kyseisiä työtehtäviä. Valmiuteen vaikuttavia tekijöitä ovat mm. kyvyt, luonteenpiirteet, arvot, asenteet, tiedot ja taidot. Oheisessa taulukossa kuvataan valmiuden sekä motivaation eroja. (Peltonen & Ruohotie 1989: 26)

Taulukko 2. Valmiudelle ja motivaatiolle tunnusomaisia piirteitä (Peltonen & Ruohotie 1989: 26)

Valmius	Motivaatio
- Valmiuteen vaikuttavat tekijät ovat suhteellisen pysyviä eivätkä ne muutu tilanteesta toiseen.	- Motivaatio voi vaihdella tilanteesta toiseen.
- Valmiustekijät vaikuttavat käyttäytymisen suuntaan mutta eivät viritä käyttäytymistä.	- Motivaatiotekijät virittävät ja suuntaavat käyttäytymistä.
- Valmius koostuu kypsyystasosta (orgaanisista kasvumuutoksista) ja aikaisemmin opitusta: valmiudessa korostuu siis aikaisempien kokemusten vaikutus ko. hetken käyttäytymiseen.	- Motivaatio on riippuvainen ko. hetkellä vallitsevista tekijöistä (tarpeista ja ulkoisista kannusteista).

2.3. Katsaus motivaatioteorioihin

Motivaatiota on kuvattu erilaisilla teorioilla jo 1900-luvun alusta. Varhaisimpia ovat esimerkiksi: Freud 1914, Hull 1943, Pavlov 1927, Maslow 1954, Hertzberg 1959, Vroom 1964, Adams 1965 Locke 1968, McClelland 1971. (Vartiainen & Kauhanen 2005: 133; Lämsä & Hautala 2005: 84-85: 87-89.)

Amerikkalaisen Abraham Maslown'n (1954) esittämän tarvehierarkian mukaan ihmistä motivoivat erilaiset tarpeet. Maslow on jaotellut tarpeet viisiportaiseksi tarvehierarkiaksi. Ensimmäisen tason muodostavat fysiologiset tarpeet. Näihin sisältyvät esimerkiksi jano, nälkä ja lepo. Toinen taso sisältää turvallisuuden tarpeita kuten, varmuuden tunteen, suojautumisen fyysisiltä ja tunne-elämän haitoilta sekä vaaran välttäminen. Sosiaaliset tarpeet kuuluvat kolmanteen tasoon. Näitä ovat esimerkiksi hyväksyntä, ystävyys, rakkaus, välittäminen, yhteenkuuluvuuden tunne ja tarve toimia ryhmässä. Seuraavalla tasolla on arvostuksen tarpeet, jotka muodostuvat itsekunnioituksesta, itsenäisyydestä, kiitoksen saamisesta, tunnustuksesta, asema, saavutukset sekä muiden antama arvostus ja kunnioitus. Viimeisellä viidennellä tasolla on itsensä toteuttamisen tarpeet, joihin kuuluvat omat saavutukset, henkinen kasvu ja kehittyminen, luovuus ja tiedon määrän lisääntyminen. Maslow'n mukaan alemman tason tarpeiden tulee olla tyydytetty, jotta voidaan siirtyä seuraavalle tasolle. Kritiikkiä teoria on saanut siitä, että tarvehierarkia voidaan nähdä vaihtelevan tilanteen, olojen ja yksilön elämäntilanteen mukaan. (Vartiainen & Kauhanen 2005: 133; Lämsä & Hautala 2005: 82-83.)

Frederick Hertzberg (1959) ja hänen kollegansa loivat teorian, joka keskittyi erityisesti työelämään. He jakoivat motivaation hygienia – ja motivaatiotekijöihin. Hygieniatekijät lisäävät työtyytymättömyyttä ja motivaatiotekijät lisäävät työtyytyväisyyttä. Kuvio 1:ssä on havainnollistettu Hertzbergin tekijöitä.

Motivaatiotekijät: - liittyvät itse työhön - lisäävät työtyytyväisyyttä	**Hygieniatekijät:** - liittyvät työympäristöön - lisäävät työtyytymättömyyttä
Tunnustusta työstä	Yrityspolitiikka ja hallinto
Saavutukset työssä	Henkilösuhteet esimieheen
Mahdollisuus kasvaa ja kehittyä	Henkilösuhteet työtovereihin
Ylennys	Työskentely olosuhteet
Vastuu	Palkka, status
Työ sinänsä	Työturvallisuus

Kuvio 1. Motivaatio- ja hygienitekijät (Hertzberg 1959).

Teoriaa voidaan havainnollistaa niin, että jos henkilön palkkaa nostetaan, se poistaa hetkellisesti työtyytymättömyyttä. Uuteen palkkaan tottunut työntekijä alkaa kuitenkin pitää pian palkkaa itsestäänselvyytenä ja työtyytymättömyys lisääntyy jälleen. Motivaatiotekijöillä pystytään taas vaikuttamaan niin, että henkilö motivoituu entistä enemmän, jos motivaatiotekijöitä parannetaan. Kuitenkin molempien tekijöiden on oltava tasapainossa, jotta voidaan saavuttaa korkea tyytyväisyys. . (Vartiainen & Kauhanen 2005: 133; Lämsä & Hautala 2005: 84-85.)

Locken päämääräteoria (1968) korostaa tavoitteiden merkitystä motivaatioon. Työntekijät pyrkivät saavuttamaan asettamiaan tavoitteitaan, jotta he pystyvät tekemään heistä merkityksellisiä asioita. Kun työntekijä pystyy itse vaikuttamaan tavoitteidensa määrittelyyn, hän sitoutuu voimakkaammin työhönsä. Ihmiset arvioivat myös itse tavoitteidensa saavuttamista, jolla on vaikutuksia tulevaisuudessa heidän toimintaansa. Locken tutkimuksissa on huomattu, että ihmiset motivoituvat paremmin, jos heillä on haasteelliset ja selkeät tavoitteet, huonommin taas, jos tavoitteet ovat yleisluontoisia ja epämääräisiä. (Vartiainen & Kauhanen 2005: 134.)

McClellandin (1971) on tullut tunnetuksi erityisesti suoriutumisen tarpeesta. Tämä tarveteoria korostaa kolmea tarvetta: suoriutuminen, valta ja läheisyys. Tarpeista suoriutuminen tarkoittaa ihmisen halua menestyä ja ylittää itsensä. Tällöin henkilöä motivoi haasteellinen ja monimutkainen työn sisältö. Olennaista onkin, että McClellandin mukaan tärkeäksi motivaattoriksi ei koetakkaan palkkioita tai rahaa, vaan itse työtehtävän suorittaminen ja siinä onnistuminen sekä sen suorittamisesta saatava palaute. Usein tällaiset henkilöt, joilla on suuri suoriutumisen tarpeet, suuntautuvat haastaviin tehtäviin ja pysyvät niissä pitkään. Ihmistä motivoi myös valta, tämä on sidoksissa arvostukseen ja sosiaaliseen asemaan. McClellandin mukaan tämä tarve korostuu erityisesti yritysjohtajilla. Läheisyyden tarve korostaa sosiaalisia tarpeita, näille henkilöille on yhteistyö ja sosiaalinen vuorovaikutus ovat tärkeitä asioita. He tarkastelevat itseään muiden odotusten pohjalta ja joskus tämä saattaa johtaa siihen, että he pyrkivät käyttäytymään toisten toiveiden mukaisesti. (Lämsä & Hautala 2005: 85-86; Vartiainen & Kauhanen 2005: 134)

J. Stacy Adamsin (1965) oikeudenmukaisuusteoriassa ihminen vertaa omaa työpanos-palkkio-suhdettaan toisten ihmisten kuten naapurien tai samaa työtä

tekevien työtovereiden saamiin palkkioihin. Ihminen voi verrata nykyistä panos-palkkio-suhdettaan myös aikaisempien kokemustensa perusteella. Tasapainotilanteessa ihminen kokee oikeudenmukaisuutta ja epätasapainotilanteessa epäoikeudenmukaisuutta. (Lämsä & Hautala 2005: 87)

Seuraavaksi käsittelen tutkimukseni kannalta oleellisimpia Maslowin tarvehierarkiaa ja Hertzbergin kaksifaktoriteoriaa ja päämääräteoriaa.

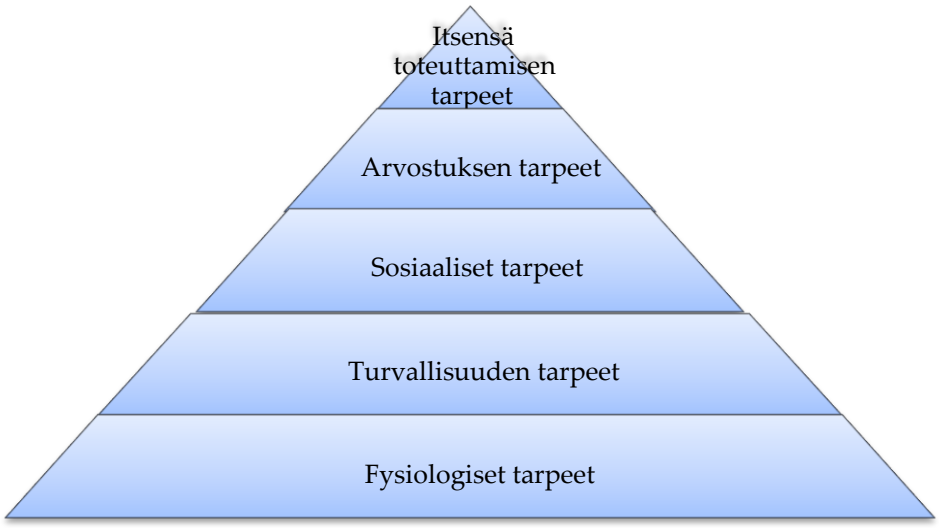
2.3.1. Maslow`n tarvehierarkia

Abraham Maslown tarvehierarkiateoria pohjautuu ajatukseen siitä, että ihmisellä on perustarpeita, joita hän pyrkii tyydyttämään. Tarpeet ovat universaaleja ja ne ovat järjestäytyneet peräkkäin hierarkkiseen muotoon. (Maslow 1954: 80-82.)

Maslown mukaan erilaiset ihmisten tarpeet voidaan jaotella omiin ryhmiin. Tarvehierarkia rakentuu viisiportaisesta järjestelmästä, jota voidaan kuvata pyramidina. Alemman portaan tarpeet pitävät olla tyydytettyinä, jotta voidaan siirtyä seuraavalle tasolle. (Maslow 1954: 83; Craig C. Pinder 1984: 47-56.)

Tarpeen tyydyttymisestä seuraa tyytyväisyys, ja jos tarvetta ei tyydytetä, seuraa tyytymättömyys. Tarpeen tyydyttyessä se ei enää motivoi, ennen kuin tarve esiintyy uudelleen (Juuti 2006: 45).

Maslow'n mukaan ihmisen tarpeiden hierarkkinen järjestys on: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet, arvonannon tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet. (Maslow 1954: 80-82.)



Kuvio 2. Maslown tarvehierarkia (Maslow, 1954)

Fysiologiset tarpeet kuvaavat ihmisten perustarpeita, jotka pitää olla tyydytetty ennen kuin siirrytään seuraavalle tasolle. Tällaisia perustarpeita ovat esimerkiksi uni ja ruoka. Työpaikalla tällaisia perustarpeita ovat puhdas ilma ja siedettävä lämpötila. (Steers, Porter & Bigley 1996: 14.)

Maslow'n mukaan alemman tason tarpeiden ollessa jo tyydytetty, fysiologiset tarpeet eivät enää motivoi. (Lämsä & Hautala 2005: 83)

Fysiologisiin tarpeisiin liittyvät läheisesti myös turvallisuuden tarpeet. Nämä muodostavat yhdessä ihmisen perustarpeet. Turvallisuuden tarpeisiin kuuluvat varmuus fyysisestä turvallisuudesta ja varmuus henkisestä turvallisuudesta. Työpaikalla esimerkiksi varma työsuhde, hyvä työturvallisuus ja palkkaus synnyttävät turvallisuuden tunnetta. (Steers, Porter & Bigley 1996: 14; Lämsä & Hautala 2005: 82.)

Fysiologisten ja turvallisuuden tarpeiden jotenkin täyttyessä alkaa ihminen pyrkimään tyydyttää sosiaalisia tarpeitaan. Sosiaalisiin tarpeisiin kuuluu esimerkiksi ystävyys, hyväksyntä ja välittäminen. Näiden tarpeiden avulla ihminen kokee kuuluvansa johonkin yhteisöön ja olevansa tärkeä osa kokonaisuutta. Tällainen tunne on hyvä motivoimaan työyhteisössä toimivaa työntekijää. Hyvissä esimies-alainen suhteissa hyödynnetään sosiaalisiin tarpeisiin vaikuttavia tekijöitä. (Steers, Porter & Bigley 1996: 14; Lämsä & Hautala 2005: 82.)

Arvostuksen tarpeet tarkoitetaan yksilön pyrkimyksiä saavuttaa itsekunnioitusta, itsenäisyyttä, tunnustusta tai muiden antama arvostus ja kunnioitus. Työpaikalla arvostuksen tarpeet voivat ilmentyä pyrkimyksellä saavuttaa parempi asema työyhteisössä tai halu suorittaa joku tietty työtehtävä äärimmäisen hyvin. (Steers, Porter & Bigley 1996: 14; Lämsä & Hautala 2005: 82.)

Itsensä toteuttamisen tarpeet liittyvät yksilön itsensä kehittämiseen, tiedon ja luovuuden lisäämiseen. Ihmiset haluavat kehittää omia uniikkeja kykyjään saavuttaakseen oman potentiaalinsa yksilöinä. Organisaatiossa tällaiset tarpeet voivat ilmetä haluna haastaa omia kykyjä ja omaa taitoa työtehtävissä, jotka vaativat luovuutta ja innovatiivista lähestymistapaa. (Steers, Porter & Bigley 1996: 15.)

Maslowin teoria on yleisesti omaksuttu, mutta sitä ei ole kuitenkaan tutkimuksin täysin todennettu. Tutkimuksissa on osoitettu, että ihmisen käyttäytymiseen vaikuttaa useat motiivit samanaikaisesti. (Juuti 2006: 48.)

Maslowin tarvehierarkian tapaa nähdä palkka pääasiassa vain perustarpeiden tyydyttäjänä on myös kritisoitu. Teoriassa palkan kannustearvon nähdään häviävän kun fysiologiset ja turvallisuuden tarpeet on tyydytetty. (Peltonen & Ruohotie 1987: 44.)

2.3.2. Kaksifaktoriteoria

Frederick Herzbergin ja hänen kollegoidensa kehittämä kaksifaktori eli hygienia ja – motivaatioteoria keskittyy erityisesti työelämään. Herztberg halusi selvittää mitä ihmiset halusivat työltään, millaiset tekijät ja tilanteet aiheuttivat työntekijöissä tyytyväisyyttä. Häntä kiinnosti myös millaiset tilanteet ja tekijät aiheuttivat tyytymättömyyttä.

Hertzbergin tutkimuksessa selvisi, että työntekijät kokivat tyytyväisyyttä lisääviksi tekijöiksi ne, jotka liittyivät itse työhön mm. saavutukset, tunnustukset, työ itsessään, vastuu ja kehittyminen. Nämä tekijät nimettiin motivaatiotekijöiksi. Tyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät eivät liity itse työhön vaan työympäristöön. Nämä tekijät nimettiin hygieniatekijöiksi. Tällaisia ovat mm. yrityspolitiikka, palkka, työyhteisö ja johtamistyyli. Hygieniatekijät eivät itsessään lisää työtyytyväisyyttä, koska ne eivät sisällä sellaisia ominaisuuksia, joiden kautta työntekijä kokisi yksilön kasvun tai kehittymisen tunnetta. (Steers, Porter, & Bigley 1996: 17; Craig C. Pinder 1984: 23.)

Herzberg väitti, että tekijät ovat toisistaan riippumattomia. Hygieniatekijöiden eliminointi ei takaa työtyytyväisyyttä. Koska tekijät ovat erillisiä, nämä kaksi tunnetta – työtyytyväisyys ja työtyytymättömyys – eivät ole toistensa vastakohtia. Työtyytyväisyyden vastakohta on ei-tyytyväisyys, eli toisin sanoen tyytyväisyyden puute, ja tyytymättömyyden vastakohta on ei-tyytymättömyys, eli tyytymättömyyden

puute. (Herzberg 1968: 76.). Tyytyväisyys ilmenee motivaatiotekijöiden käytön seurauksena. (Steers, Porter & Bigley 1996: 17.)

Herzbergin teoriaa voidaan havainnollistaa esimerkillä, jossa palkkaansa tyytymättömän työntekijän palkkaa nostetaan. Tällöin palkan nostaminen vähentää tyytymättömyyttä, mutta korotus ei kuitenkaan lisää tyytyväisyyttä kuin korkeintaan hetkellisesti. Työntekijä tottuu uuteen palkkaansa nopeasti ja alkaa pitää sitä itsestään selvyytenä. Työtyytyväisyys syntyy pikemminkin esimerkiksi innostavasta ja haasteellisesta työstä. Jos tavoitellaan tyytyväisyyden saavuttamista ja tyytymättömyyden poistamista molempien tekijöiden täytyy olla tasapainossa. (Lämsä & Hautala 2005: 84)

Useat tutkijat ovat kritisoineet Hertzbergin motivaatioteoriaa. Teoriaa on kyseenalaistettu esimerkiksi siitä, että siinä ei ole otettu huomioon yksilöllisiä eroavaisuuksia vaan on oletettu, että työnrikastuttaminen hyödyttää kaikkia työntekijöitä. Joidenkin tutkijoiden mukaan Hertzberg ei ole onnistunut todistamaan kahtiajaon olemassaoloa. (Steers, Porter & Bigley 1996: 17.)

2.3.3. Päämääräteoria

Päämääräteorian olen valinnut tutkimukseeni, koska myyntityössä on usein selkeitä päämääriä, jotka myyjät pyrkivät saavuttamaan. Selkeät ja saavutettavissa olevat päämäärät motivoivat myyjiä ja toimivat johdon työkaluna.

Jo kauan sitten on tiedetty, että kiinnostavat ja mielekkäät päämäärät ohjaavat ihmistä. Edwin A. Locken vuonna 1968 kehittämä päämääräteoria korostaa

tavoitteiden vaikutusta työmotivaatioon. Locken päämääräteoriassa oletetaan ihmisen arvioivan ympäristöään ja ympäristötapahtumia, joiden perusteella hän perustaa tietyn kuvan todellisuudesta. Tämän todellisuuskuvan pohjalta hän pyrkii valitsemaan itselleen sopivia päämääriä, jotka ohjaavat puolestaan hänen käyttäytymistään. (Juuti 2006: 58-59; Vartiainen & Kauhanen 2005: 134.)

Päämääräteorioiden mukaan motivaatioon eniten vaikuttavat päämäärän saavuttamisen vaikeusaste sekä päämäärän selkeys. Vaikean päämäärän oletetaan motivoivan enemmän kuin helpon sekä selkeästi määriteltävissä olevan päämäärän enemmän kuin epäselvän. Kaikista tärkeimpänä motivaation kannalta Locke piti sitoutumista päämäärään Kun yksilö kokee päämäärän olevan tärkeä sekä saavutettavissa oleva, hän saavuttaa korkean sitoutumisen tason (Juuti 2006: 59). Viitalan (2004: 158.) mukaan jo pelkkä tavoitteen asettaminen parantaa suorituksia. Työteho paranee varsinkin, kun yksilö saa palautetta, joka liittyy tavoitteiden saavuttamiseen. Suoritustason säilyminen hyvänä edellyttää palautteen antamista. Locken teorian mukaan henkilön on löydettävä oman toimintansa ja tavoitteiden saavuttamisen välinen yhteys. Tällöin palautejärjestelmän toimivuus korostuu entisestään. Isot tavoitekokonaisuudet onkin syytä pilkkoa osatavoitteisiin, jotta palautteen antaminen olisi helpompaa. Palaute voi olla positiivista tai negatiivista, mutta joka tapauksessa kannustava.

Locken teoria vahvistaa käsitystä siitä, että työntekijät on syytä ottaa mukaan päämäärien suunnitteluun ja tavoitteiden asettamiseen. Se, että työntekijä on ollut mukana omiensa päämäärien suunnittelussa, johtaa teorian mukaan korkeaan työmotivaatioon (Lämsä & Hautala 2005: 89). Juuti (2006) toteaa, että ”toisen ihmisten asettamat päämäärät, olivatpa ne kuinka selkeitä ja

haasteellisia hyvänsä, eivät motivoi, sillä tällöin henkilö kokee, etteivät nuo päämäärät ole hänen päämääriään".

Locken teoriaa on testattu runsaasti ja useissa tutkimuksissa on todettu päämäärien motivoiva vaikutus. Tutkimusten tulokset ovat myös osoittaneet, että vaikeampiin päämääriin pyrkivät suoriutuivat selkeästi paremmin kuin vaatimattomampiin päämääriin pyrkivät henkilöt. Korkeampiin tavoitteisiin tähtäävät työntekijät eivät välttämättä saavuta tavoitettaan, mutta suoriutuvat silti selkeästi paremmin kuin vaatimattomiin päämääriin pyrkivät. (Juuti 2006: 59-60)

Organisaation on oltava tukemassa työntekijää päämäärien saavuttamisessa sekä tarjota hänelle riittäviä resursseja käyttöön, kuten aikaa, rahaa, koneita, laitteita sekä henkilöstöä. Henkilöllä tulee olla riittävät valmiudet suoriutua tehtävistä. (Juuti 2006: 60.)

Parhaassa tapauksessa päämääriin vahvasti sitoutuva henkilöstö saa luotua yritykseen päämääräkeskeisen organisaatiokulttuurin, jolloin ihmiset ovat valmiita käyttämään aikansa ja energiansa saavuttaakseen tehokkaasti sovitut päämäärät. Kulttuurin ollessa vahva pystytään kestämään paremmin myös vastoinkäymisiä.

2.4. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Ihmisten motivaatioon voidaan vaikuttaa palkkioilla ja kannusteilla. Palkkiot voivat olla sisäisiä tuntemuksia tai ulkoisia tunnustuksia.

Sisäinen motivaatio tulee itse työstä ja siitä, että ihminen kokee saavansa tärkeitä asioita aikaan. (Viitala 2004: 153). Työstä saatava tyydytys on sisäistä ja voidaan sanoa, että se tyydyttää ylemmän tason tarpeita kuten esim. itsensä kehittämistä. Tyypillinen sisäisesti motivoitunut toiminta on harrasteluontoista. Siitä saatava tyydytys on itseisarvoista ja siihen liittyy vahvasti mielihyvän tunteet sekä itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeet. (Juuti 2006: 61; Viitala 2004: 153.)

Decin (1975) sisäisen motivaation (Intrinsic motivation) -malli perustuu olettamukseen siitä, että ulkoiset että sisäiset ärsykkeet aktivoivat motivationaalisen osajärjestelmän, joka välittää nämä aktivoidut ärsykkeet tietoisuuteen motiiveina. Yksikö kokee tietoisella tasolla nämä motiivit ajatuksina ja tietoisuutena, siitä kuinka niiden avulla voi saavuttaa tulevaisuudessa tietynlaista mielihyvää. (Juuti 2006: 61.)

Sisäisesti motivoitunutta käyttäytymistä on sellainen toiminta, johon henkilö ryhtyy tunteakseen itsensä kompetentiksi ja itsenäiseksi. Decin (1975) mukaan, sisäisesti motivoitunut käyttäytyminen pohjautuu kahteen pääolettamukseen:

1. henkilö hakee tietynlaista, optimaalista tasoa sekä haasteita
2. henkilö pyrkii kohtaamaan nuo haasteet ja pienentämään niistä aiheutuvaa inkongruenssia.

Vain haasteita kohtaamalla ja inkongruenssia pienentämällä voi henkilö tuntea itsensä kompetentiksi. Pyrkimys kompetenssiin on Decin (1975) mukaan universaali ja sisäsyntyinen. (Juuti 2006: 61.)

Seuraava taulukko kuvaa sisäisen ja ulkoisen motivaation ominaispiirteitä:

Taulukko 3. Motivaatio, tahto ja oppiminen (Ruohotie 1998:38)

Tutkija	**Sisäiset palkkiot**	**Ulkoiset Palkkiot**
Saleh ja Grygier	liittyvät työn sisältöön (monipuolisuus, vaihtelevuus, haasteellisuus, mielekkyys, itsenäisyys, onnistumisen kokemukset jne.)	ovat johdettavissa työympäristöstä (palkka, ulkopuolinen tuki ja kannustus, kiitos/tunnustus, osallistumisen mahdollisuudet jne.)
Deci	ovat yksilön itsensä välittämiä	ovat organisaation tai sen edustajan välittämiä
Siocum	tyydyttävät ylimmän asteen tarpeita (esim. pätemisen tarve, itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarve)	tyydyttävät alemman asteen tarpeita (esim. yhteenkuuluvuuden tarve, turvallisuuden tarve, ravinnon tarve)
Wernimont	ovat subjektiivisia; esiintyvät tunteiden muodossa (esim. tyytyväisyys, työn ilo)	ovat objektiivisia; esiintyvät esineiden tai tapahtumien muodossa (esim. raha, kannustava tilanne)

Sisäistä ja ulkoista motivaatiota ei voida pitää täysin erillisinä erilaisista sisällöistään huolimatta. Decin (1975) mukaan käyttäytyminen voi olla motivoitunutta sekä sisäisesti että ulkoisesti. Kun motiivi on löytynyt, ihminen valitsee päämääriä, joiden kautta hän uskoo motiivin tyydyttyvän. Tällöin

sisäinen sekä ulkoinen motivaatio esiintyy yhtäaikaisesti, vaikkakin toiset motiivit ovat hallitsevampia kuin toiset. Sisäiselle motivaatiolle ominaisinta on se, että se on sisäisesti välittynyttä, tai että syyt käyttäytymiseen on sisäisiä. (Juuti 2006: 61; Ruohotie 1998: 38).

Ruohotien (1998) mukaan ulkoinen motivaatio on puolestaan riippuvainen ympäristöstä. Tavallisesti ulkoiset palkkiot tyydyttävät alemman asteen tarpeita, kuten turvallisuuden tai yhteenkuuluvuuden tarpeita. Ulkoisia palkkioita Viitalan (2007) mukaan ulkoisia palkkioita voivat olla palkka tai muut taloudelliset hyödyt, arvostus tai turvallisuus. Palkkioiden lähde on ihmisen ulkopuolella ja niiden saavuttamiseksi tulee ponnistella.

Ulkoiset palkkiot ovat usein kestoltaan lyhytaikaisia ja niiden saavuttamiseen on monesti selvä tarve. Sisäiset palkkiot ovat kestoltaan pitkäaikaisempia ja niistä voi tulla jossakin tapauksessa jopa pysyvän motivaation lähde. Tämä on yksi pääsyy, miksi sisäisiä palkkioita voidaan pitää tehokkaampina kuin ulkoisia. Tosin sisäisten ja ulkoisten palkkioiden erottaminen ei ole aina helppoa. Joskus palkkio voi olla vahvasti molempia kuten esimerkiksi erinomaisesta opintosuorituksesta annettu apuraha, jolla on sekä statussymboli että rahallinen merkitys. (Ruohotie 1998: 38-39.)

3. PALKITSEMINEN

Palkitsemisen voi määritellä seuraavasti: se on palvelussuhteessa olevan työntekijän saama vastine hänen työpanoksestaan. Palkitsemiseen voidaan laajimmillaan nähdä kuuluvan kaikki työsuhteeseen liittyvät sisäiset ja ulkoiset palkitsevat tekijät. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005: 312).

Palkiseminen merkitsee yksilöille eri asioita, joten käsitykset työn palkitsevuudesta eroavat. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005: 312; Vartiainen & Kauhanen 2005: 17-18.)

Organisaation kannalta on merkityksellistä, miten paljon työntekijä on valmis ponnistelemaan, ja mihin asioihin hän suuntaa tarmonsa. Tällöin on mietittävä, mitkä ovat ne asiat, joilla työntekijä saadaan ponnistelemaan organisaation tavoitteiden toteuttamiseksi. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006: 16.)

Palkitseminen liittyy kiinteästi motivointiin ja onkin luonnollista, että se on osa tutkimustani. Tässä luvussa käsitellään erilaisia palkitsemisstrategioita ja –järjestelmiä. Tämän jälkeen tarkastellaan palkitsemisen kokonaisuutta ja syvennytään aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen. Lopuksi käsitellään palkitsemisen vaikutusta motivaatioon sekä tarkastellaan sitä, miten palkitsemisessa voi onnistua.

3.1. Palkitsemisstrategia ja palkitsemisjärjestelmä

Palkitsemisstrategia on yksi tärkeä osa koko yrityksen liiketoimintastrategiaa. Palkisemistrategiassa on huomioitava ainakin seuraavat asiat: minkälaisista tuloksista halutaan palkita, minkä organisaatiotason tuloksista palkitaan ja miten palkkio jaetaan. (Vartiainen & Kauhanen 2005: 16.)

Organisaatio voi palkita työntekijöitään siis esimerkiksi taloudellisen tuloksen perusteella, laadun, asiakastyytyväisyyden tai henkilöstön tyytyväisyyden perusteella. Palkitsemisessa huomioidaan myös minkä organisaatiotason tuloksista palkitaan. Koskeeko palkitseminen yksilöä, tiimiä tai ryhmää, osastoa, tulosyksikkö, organisaatiota tai konsernia. Yrityksen tulee miettiä palkitsemisstrategian tarkoituksellisuudenmukaisuutta ja sitä, miten sen tehokkuutta voidaan mitata. Kolmantena mietitään, miten palkkio jaetaan ja miten tämä tukee yrityksen arvoja. Jakoperusteita voi olla useita kuten henkilöstömäärä, tehdyt työtunnit kyseisellä ajanjaksolla, palkkataso tai palkkasumma. (Vartiainen & Kauhanen 2005: 16-17.)

Palkitsemisstrategian lisäksi organisaatio päättää palkitsemispolitiikkansa, joka merkitsee sitä miten yritys käytännössä hoitaa palkitsemisen. (Vartiainen & Kauhanen 2005: 17.)

Palkitsemista ja organisaation palkitsemispolitiikkaa toteutetaan palkitsemisjärjestelmän avulla, joka koostuu seuraavista tekijöistä: palkitsemisperusteet ja – tavat eli organisaation tarjoamat kannusteet ja palkkiot, sekä palkkioiden jakamistavat ja kehittämistavat. Palkitsemisjärjestelmän toimivuus riippuu kaikkien näiden osien

toimivuudesta ja sopivuudesta organisaation strategiaan ja toimintajärjestelmään. Palkitsemisjärjestelmä kertoo, millä perusteilla palkitseminen tehdään ja ketä palkitaan. Määrätyt toiminnat tekevät palkitsemisesta tarkoin määritellyn prosessin. Palkitsemisen voidaan nähdä vaikuttavan yrityksen kaikkeen toimintaan sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä, ja sen vaikutukset voivat olla joko myönteisiä tai kielteisiä. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005: 52; Vartiainen & Kauhanen 2005: 18-19.)

Organisaatiossa on säännöllisesti tarkasteltava palkitsemisstrategiaa ja palkitsemiseen liittyviä toimintatapoja kaikilla organisaatiotasoilla sekä tarkastella ja huomioida tukevatko ne liiketoimintastrategiaa. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006: 49.)

3.2. Palkitsemisen kokonaisuus

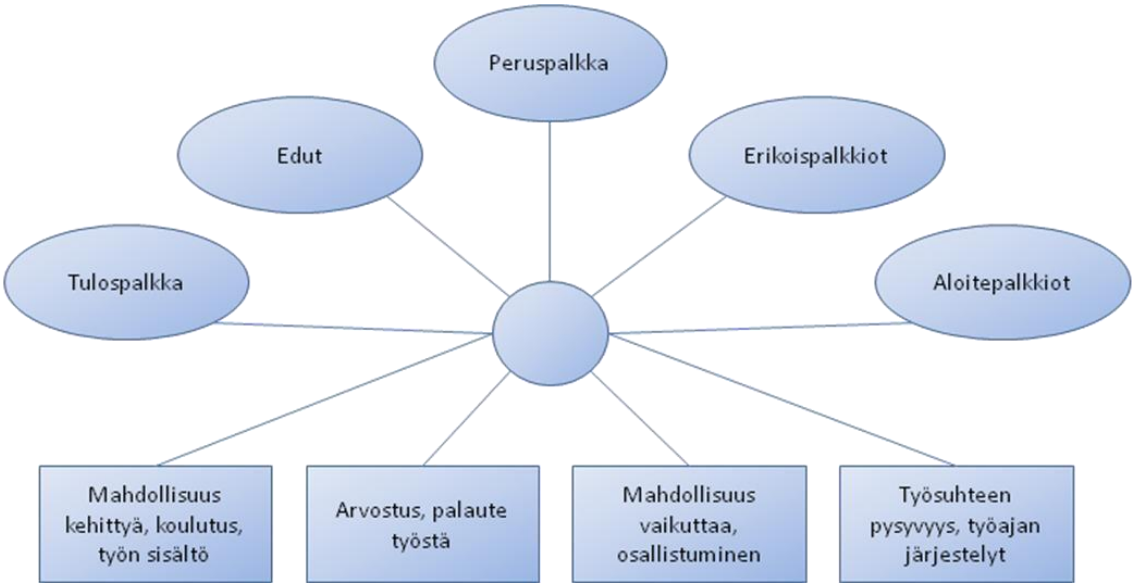
Palkitseminen on perinteisesti nähty keinona houkutella yritykseen osaavia työntekijöitä ja motivoida heitä hyviin työsuorituksiin. Palkitsemisella halutaan saada osaavat työntekijät myös pysymään yrityksen palveluksessa sekä motivoida heitä kehittämään omia taitojaan ja tietämystään. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005: 52; Vartiainen & Kauhanen 2005: 19.)

Palkitsemisen kokonaisuudella tarkoitetaan kaikkia erilaisia palkitsemistapoja, joilla organisaatio pyrkii palkitsemaan tiettyyn henkilöstöryhmäänsä kuuluvia. Palkitsemisen kokonaisuus on johtamisen välinen, joka on tehokkaampi kuin yksikään sen osista erikseen. Palkitseminen pyritään tukemaan organisaation menestystä ja kannustetaan henkilöstöä. Palkitseminen tukee parhaiten

organisaation menestystä, kun palkitsemisperusteet on valittu oikein. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005: 52; Vartiainen & Kauhanen 2005: 19; Kauhanen 2003: 105)

Palkitsemisen käsite on laaja yleiskäsitys, joka kattaa erilaiset palkitsemisen muodot. Palkitsemistavat voivat olla joko aineettomia kuten palaute työstä, työajan järjestelyt tai haastavammat työtehtävät, tai aineellisia kuten peruspalkka tai työterveyshuolto. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala, 2005: 52; Vartiainen & Kauhanen 2005: 19-23.)

Oheisessa kuvassa on Teknillisessä korkeakoulussa jo 1990-luvulla kehitetty malli palkitsemisen kokonaisuudesta. Malli kuvaa monille organisaatioille tuttuja palkitsemismalleja. Jokaisen niiden ympärille voidaan rakentaa kokonainen palkitsemisjärjestelmä omine prosesseineen. Työntekijän voidaan nähdä muodostavan käsityksenä organisaatiosta tämän kaltaisten kokonaisuuksien kautta, ei vain yhden osasen kautta. (Henry, 2007, 9)



Kuvio 3: Palkitsemisen kokonaisuus TKK:n palkitsemisryhmän mukaan (1998). (TKK-palkitseminen).

Oheisessa kuvio kuvaa palkitsemisen kokonaisuutta, joka muodostuu aineellisista ja aineettomista palkitsemistavoista. Erilaisia aineellisia palkitsemistapoja ovat esimerkiksi peruspalkka, tulospalkkiot, erikoispalkkiot, optiot ja edut. Aineettomia palkitsemistapoja ovat työn sisältö, koulutus- ja kehittymismahdollisuudet sekä palautteen saaminen. Muita aineettomia palkitsemistapoja ovat mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua päätöksentekoon, mielekkään työajan sekä työsuhteen järjestelyt. Monet tällaisista palkitsemistavoista voivat olla työntekijälle todella merkityksellisiä, ja ne ovat usein työnantajalle mahdollista tarjota. (TKK internet (1998); Palkitse taitavasti (2005: 20).

Eri palkitsemistavoilla voidaan tavoitella erilaisia asioita. Eri palkitsemistavat motivoivat eri henkilöitä myös eri tavalla. Parhaimmassa tapauksessa aineelliset ja aineettomat palkitsemistavat muodostavat kokonaisuuden, ja

tukevat toisiaan. Palkitsemista kehittäessä on huomioitava organisaation toimintaympäristön tilanne ja tarpeet. Yksittäisen työntekijän kannalta palkitsemisen kokonaisuus on merkittävä asia hänen arvioidessaan työpaikkaansa, tähän ei vaikuta niinkään jokin yksittäisen järjestelmän käyttäminen. (Palkiseminen, TKK nettilähde) Palkitse taitavasti 2005, 20).

Perinteisten aika- suorituspalkkojen rinnalle on noussut joukko uusia täydentäviä palkkaustapoja. Ne erottuvat vanhoista palkitsemistavoista siinä, että ne ovat selvästi organisaatiokohtaisia, paikallisia, kuten tulospalkkaus ja tiettyjen sääntöjen mukaisesti valittavat edut. Tällaiset palkitsemistavat mahdollistavat ryhmien, yksiköiden tai koko henkilöstön palkitsemisen, esimerkiksi henkilöstörahastolla tai tiimipalkkioilla. Markkinapalkkauksessa huomioidaan yrityksen kilpailu ammattitaitoisesta työvoimasta. Isoissa yrityksissä on myös maakohtaisia ja yrityskohtaisia palkitsemistapoja, tällöin on ymmärrettävä kansainvälisiä virtauksia ja niihin liittyviä käytäntöjä. Mikään yksittäinen palkitsemistapa ei ole ratkaisu palkkaukseen tai palkitseminen haasteisiin. Paras ratkaisu muodostuu palkitsemisen kokonaisuuden ymmärtämisestä ja kaikista käytetyistä palkkaus- ja palkitsemistavoista sekä niihin liittyvistä prosesseista. (Palkiseminen, TKK nettilähde) Palkitse taitavasti 2005, 20).

3.2.1. Aineeton palkitseminen

Aineettomalla palkitsemisella tarkoitetaan ei-taloudellista palkitsemista, tähän kuuluvat lähinnä työuraan ja sosiaalisiin palkkioihin liittyviä palkitsemiskeinoja. Aineettoman palkitsemisen roolin voidaan nähdä motivaatioteorioiden perusteella kasvavan sitä mukaa, mitä suurempi henkilön

palkka on. Tulotason ollessa korkea palkan merkitys yleensä laskee ja muiden tekijöiden merkitys nousee. (Kauhanen 2004: 134). Usein juuri aineettomat palkkiot ovat kaikkein vaikuttavimpia. (Vartiainen & Kauhanen 2005: 21).

Työuraan liittyvät palkkiot voidaan jakaa koskemaan esimerkiksi työtä sinänsä, itsensä kehittämistä, uran joustavuutta tai mahdollisuutta tulojen lisäykseen. Esimerkkeinä voidaan mainita kehitysmahdollisuuksien lisääminen työ- ja tehtäväkierron sekä henkilöstön kehittämisen avulla, etenemismahdollisuuksien avaaminen, palautekäytäntöjen kehittäminen, joustavat työajat ja erilaiset arvostuksen osoitukset. Oheisessa kuvassa on jaoteltu aineettomia palkitsemistapoja ja havainnollistettu niihin liittyviä tekijöitä. (Vartiainen & Kauhanen 2005: 21-22; Kauhanen 2004: 134).

Työsuhteen pysyvyys ei ole kenellekään selviö, koska yritykset pyrkivät olemaan joustavia kysyntänsä ja tulojensa mukaan. Poikkeuksena on tietenkin ne, joilla on määräaikainen työsopimus, tällöin ainoa epävarmuustekijä on se, pystyykö työnantaja pitämään velvoitteistaan kiinni tiukassa paikassa. (Kauhanen 2004: 134).

Uran joustavuus tarkoittaa sitä, että henkilö voi vaihtaa yrityksen sisällä erilaisiin tehtäviin. Tämä estää urautumista ja tuo tuoreita näkökulmia yrityksen eri toimintoihin. Varsinkin yrityksen johtoon pyrkivien on hyvä ymmärtää yrityksen sisäisiä toimintaketjuja. Uralla eteneminen ja vaativimpien työtehtävien tekeminen kasvattaa myös työstä saatavia palkkioita. Toki uralla eteneminen motivoi myös sisäisesti. (Kauhanen 2004: 135).

Monet organisaatiot panostavat myös henkilöstönsä kehittämiseen heidän omalla vapaa-ajalla maksaen erilaisia kurssimaksuja tai kirjahankintoja.

Tällaisella menettelyllä yritys pystyy edullisesti turvaamaan eteenpäinpyrkivän henkilöstön kehittämisestä. Nykyään on tärkeintä, että henkilöllä on itse halua kehittyä ja yritys voi tukea tätä toimintaa esimerkiksi tukemalla välittömissä kustannuksissa. (Vartiainen & Kauhanen 2005: 21-22; Kauhanen 2004: 134.)

Sosiaaliset palkkiot tarkoittavat palkitsemiskeinona lähinnä statussymboleja, kiitosta ja muuta tunnustusta, tyytyväisyyttä työtehtäviin ja sosiaalisia suhteita. Statussymbolit luovat kuvaa siitä, millainen asema kyseisellä henkilöllä organisaatiossa on ja kuinka paljon ylin johto ja hänen esimiehensä häntä arvostavat. Statussymboleja voivat olla toimennimike, alaisten lukumäärä, työpisteen sijainti tai työaika. Usein näitä statussymboleita voidaan vähätellä, mutta joillekin henkilöille ne ovat todella tärkeitä, ja ne saattavat merkitä esimerkiksi jopa palkankorotusta enemmän. Usein myös julkiset tunnustukset työyhteisössä antavat työntekijöille lisää motivaatiota tehdä työnsä mahdollisimman hyvin. Suomalaisissa työyhteisöissä voitaisiin käyttää kiitosta enemmänkin, koska tiedämme, että suomalainen arvostaa suuresti julkista kiitosta. (Kauhanen 2004: 136-137.)

Tyytyväisyys samoihin työtehtäviin kestää tutkimusten mukaan noin neljä vuotta. Aluksi työtehtävissä on paljon opeteltavaa ja haastetta, mutta ajan myötä ne tulevat tutuiksi ja alkaa syntymään rutiineita. Liian usein tehtävien vaihtaminen ei ole edullista organisaatiolle, koska tällöin henkilön tietynlaisesta osaamisesta ei saada kaikkea hyötyä yritykselle. Tämä on kuitenkin ymmärrettävää silloin, kun henkilö pyrkii urallaan eteenpäin nopeasti.

Peltosen ja Ruohotien (1987: 68) mukaan palautteella tarkoitetaan työntekijän saamaa tietoa omasta käyttäytymisestä. Työtekijä voi saada palautetta esimieheltään, työtovereiltaan, alaisiltaan tai asiakkailtaan. Palautetta voi olla

myös työ itse, jolloin palaute liittyy oleellisesti itse työtehtävään. Oman tekemisen kautta yksilö arvioi myös omaa tekemistään eli suorittaa itselle itsearviointia.

Palautteen annossa voi käyttää yksinkertaista ajatusta. Palautteella voidaan vahvistaa jotain valmiiksi hyvää tai parantaa jotain parannettavissa olevaa. Palaute voidaan jakaa kahteen eri luokkaan: Vahvistava palaute, joka on tyytyväisyyden osoitus, ja joka tukee nykyistä toimintaa. Vahvistava palaute innostaa tekemään asioita vielä paremmin. Tällaista positiivista palautetta kannattaa antaa myös julkisesti, silloin se toimii esimerkkinä muille ja rohkaisee myös muita toimimaan kuten palautteen saanut. Rakentava palaute on taas esimiehen osoitus siitä, että hän haluaa työntekijän muuttavan toimintaansa. On tärkeää, että esimies osoittaa myös tukensa antaessa rankentavaa palautetta. Rakentava palaute on hyvä antaa kahden kesken. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006: 71.)

3.2.2. Aineellinen palkitseminen

Taloudellinen palkitseminen palvelee monia eri tarkoituksia. Sen avulla voidaan houkutella potentiaalisia työnhakijoita, pitää hyvät työntekijät organisaatiossa, tuottaa kilpailuetua, lisätä tuottavuutta, tukea tärkeitä strategisia tavoitteita tai vahvistaa ja määritellä organisaation rakennetta. Nämä tekijät tukevat toisiaan ja kun palkkaus perustuu työn arvoon ja työn vaativuuteen, organisaation on helpompi houkutella, motivoida ja pitää henkilöstö organisaatiossa. (Kauhanen 2004: 112.)

Rantamäen, Kauhasen ja Kolarin (2006) mukaan Julkishallinnon uusi palkkausjärjestelmä (UPJ) ja yksityissektorin sellaiset palkitsemisjärjestelmät, jotka huomioivat erilaista työn vaativuutta, henkilön osaamista ja suoritukseen perustuvaan palkkausta, antavat johtajille keinoja oman johtamisen tukemiseen.

3.2.2.1 Peruspalkka

Palkalla on paljon erilaisia merkityksiä ja arvostuksia, joiden kautta moni muodostaa käsityksensä siitä, miten hän on onnistunut työssään ja millainen hänen asemansa työyhteisön sisällä on. Palkka on yksinkertaisuudessaan vastine tehdystä työstä. (Hakonen, ym. 2005: 69.)

Taloudellinen palkitseminen voidaan jakaa peruspalkkaan, täydentäviin palkkaustapoihin ja muihin palkkioihin, jotka liittyvät erikoistilanteisiin. Peruspalkka määräytyy yleensä työnantajan ja työntekijän välisen sopimuksen, tai työn ja tehtävän perusteella. Peruspalkkaa maksetaan yleensä kerran tai kaksi kertaa kuukaudessa. Erilaisia peruspalkkausmuotoja ovat aikapalkat, palkkio- ja provisiopalkat sekä urakkapalkat. Yleisin muoto on kiinteä kuukausipalkka. Palkkio- ja provisiopalkka muodostuu yleensä kiinteästä osasta ja työn tuloksiin perustuvasta osasta. Yleensä myyjien palkat ovat tallaisia provisiopalkkoja. Urakkapalkan perusta muodostuu, arvioidusta työmäärästä ja siihen suhteutetusta työsuorituksesta. (Rantamäki, Kauhanen, Kolari 2006: 91; Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005: 70.)

Palkkauksen perusta muodostuu peruspalkasta, jonka päälle palkitsemisen kokonaisuus voidaan rakentaa. Kokonaisuuteen liittyvät erilaiset tavoitteiden saavuttamiseen liittyvät palkkiot, yrityksen taloudelliseen menestykseen

sidotut voittopalkkiot ja omistamiseen liittyvät, kuten osakkeet ja optiot. Oikeuden mukaiseen ja kannustavaan peruspalkkaukseen päästään, jos käytetään työn vaativuuteen ja henkilön suoriutumiseen perustuvaa palkkausta. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006: 91; Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005: 70; Kauhanen 2004: 91.)

3.2.2.2 Tulospalkkaus

Tulospalkkausta käytetään nimityksenä niille palkkamuodoille, jotka perustuvat suorituksiin ja tuloksiin. Tulospalkkaus on levinnyt Suomessa 1970-luvulta lähtien. Tyypillisesti tulospalkkausta käytetään erilaisissa myyntitehtävissä. Tulosperusteinen palkanosa maksetaan aikaansaannoksesta tai hyvästä tuloksesta. Hyvä tulos, jonka perusteella palkkio määritellään voi olla yksikön, tiimin, yksikön tai koko organisaation aikaansaannosta. Palkanosa voi kannustaa yhteistyöhön ja tiedon jakamiseen sekä parantaa organisaation toiminnan kokonaisuutta. Tärkeintä ovat yhteiset tavoitteet, joita seurata. (Viitala 2007: 279; Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006: 95.)

Tulospalkkauksen perusperiaatteita ovat:

- Tavoitteet määritellään etukäteen ja palkkiot sidotaan niihin
- Palkkion maksaminen riippuu tavoitteiden saavuttamisesta
- Tulospalkkio on kiinteän peruspalkan lisä
- Tavoitteet ovat selkeästi mitattavissa olevia

Lähtökohtana tulospalkkausjärjestelmässä on motivoida henkilöstöä suorittamaan tehtävänsä hyvin, jotta organisaatio saavuttaa omat tavoitteensa. Tavoitteet voivat olla laadullisia tai määrällisiä. Tavoitteet saavuttamalla

voidaan pyrkiä myös parempaan tuottavuuteen tai tehokkuuteen. Tulospalkkausta voidaan käyttää apuna myös yrityksen muutosprosessissa, koska vahvasti tulossidonnainen palkkaus lisää ponnistuksia saada tuloksia aikaan. Tulospalkkaus voi olla myös vaarallinen palkitsemisen muoto, jos se on huonosti johdettu. On vaarana, että henkilöstö yrittää ääritilanteissa liikaa ja palaa loppuun. Tällaiset oireet näkyvät uupumuksena, fyysisinä vaivoina tai myyntityössä esimerkiksi pakkomyyntinä, josta voi johtua asiakkaiden menetystä. Näin ollen on kiinnitettävä huomiota siihen, että myös laatu ja tuottavuus pysyvät hyvinä, kun määrää onnistutaan lisäämään. (Viitala 2007: 279-280.)

Yksi tulospalkkausjärjestelmän toimivuuden tae on hyvien ja selkeiden periaatteiden ja mittarien luominen. Mittareiden tulee olla selkeitä, yleistajuisia, luotettavia ja niiden tulee saada aikaan hyvää kehitystä. Viitalan (2007) mukaan, arvioinnin ja mittareiden voima piilee siinä, että ne ohjaavat työntekijöiden käyttäytymistä ja ponnisteluja. Mittareina voivat toimia esimerkiksi myynnin määrä, liikevaihto ja suorituksen laatu.

3.2.2.3 Optiot

Optiot ovat pitkän aikavälin taloudellinen kannustin. Henkilöstölle voidaan antaa oikeus merkitä tietty määrä yrityksen osakkeita. Näin ollen yrityksen arvon nousu kasvattaa myös henkilön omistuksen arvoa. Tämä motivoi henkilöä ponnistelemaan yrityksen eteen. Optiot mielletään yleensä vain ylimmän johdon palkitsemiskeinona, mutta sitä voidaan käyttää avainhenkilöstön tai koko henkilöstön palkitsemiseen. (Viitala 2004: 280.)

Optioilla palkitsemisen malli on tullut Suomeen Yhdysvalloista, jossa yritykset laativat erityisiä osakeomistusohjelmia. Ohjelmissa suunnitellaan optioiden käyttämistä palkitsemiskeinona. Optioilla taataan voimakas taloudellinen riippuvuus yrityksen taloudellisen menestymisen kanssa. Jos yritys menestyy hyvin, saattaa työntekijä saada huomattavia palkkioita, kun taas huonosti menevän yrityksen kohdalla taloudellinen palkitseminen saattaa olla hyvin vähäistä. Optiot eroavat muista palkitsemiskeinoista siinä, että niiden maksajia ovat yrityksen omistajat. He ovat luovuttaneet osakkeiden lunastusmahdollisuuden myötä oikeuden osallistua yrityksen voitonjakoon. Työntekijä saa myös omistusoikeuden yritykseen. Optioilla pyritään ennen kaikkea saamaan menestymisestä vastaavat henkilöt sitoutumaan tuloksentekoon. (Viitala 2004: 280-281).

3.2.2.4 Edut

Epäsuora palkkaus tarkoittaa sellaisia etuja, joita työnantaja tarjoaa palkan lisäksi. Työntekijä maksaa edusta osan, mutta se alittaa edun käyvän arvon. Yritys siis tukee työntekijää eduilla. Tällaisia luontaisetuja ovat esimerkiksi ateriaetu, autoetu, asuntoetu ja puhelinetu. Näistä työnantaja suorittaa ennakkopidätyksen Verohallituksen vuosittain päättämien ohjeiden mukaisesti. (Viitala 2004: 281: Kauhanen 2004: 116.)

Edellä mainittujen etujen lisäksi työnantaja voi tarjota muita erilaisia etuja, joita ei veroteta, jos ne ovat tavanomaisia, kohtuullisia ja kohdistettu koko henkilöstöön. Tällaisia etuja ovat lakisääteistä kattavampi terveydenhuolto, vapaa-ajan harrastus- tai liikuntatoiminta, henkilöstöalennus organisaation

tuotteista ja palveluista, henkilöstölainat, lomanviettomahdollisuus ja täydennyskoulutus (Kauhanen 2004: 116-117.)

Hakosen ym. (2005: 140) mukaan ylimääräisillä eduilla työnantaja pyrkii tekemään työpaikasta vielä houkuttelevamman ja antamaan itsestään hyvän kuvan työnantajana. Kauhanen (2004: 117) kuitenkin huomauttaa, että epäsuoran palkkauksen ongelmana voi olla se, että henkilöstö ei arvosta työnantajan tarjoamia etuja tarpeeksi suhteessa niiden työnantajalle aiheuttamiin kustannuksiin. Parhaassa tapauksessa edut voivat kannustaa huolehtimaan terveydestä antamalla mahdollisuuden liikkua, syödä terveellisesti ja päästä helposti lääkäriin. Kaikki nämä edut ovat saajalle rahanarvoisia ja niitä voidaan vertailla työpaikkojen kesken (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005: 141).

3.3. Palkitsemisen vaikutus motivaatioon

Perinteisesti palkkaa on pidetty yhtenä merkityksellisimmistä tekijöistä työntekijän motivaation lähteenä. Ihmisen on ajateltu tekevän työtään ansaitakseen elantonsa. Palkan osuus motivaation lähteenä on ollut suuri, kun työ on henkisesti köyhää ja puuduttavaa. Nykyään työssä motivointi on monisyinen ilmiö, mihin vaikuttaa monet erilaiset ja yksilölliset tekijät. (Viitala 2004: 287). Toisaalta Peltosen ja Ruohotien (1987) mukaan, eräät motivaatioteoriat aliarvioivat palkkakannusteiden merkitystä. Palkka nähdään vain perustarpeiden tyydyttäjänä.

Palkkausjärjestelmää luotaessa on huomioitava se, että eri palkkakannusteet vaikuttavat eri henkilöihin ja henkilöryhmiin eri tavalla. Voidaan kuitenkin

huomata, että monesti palkan tärkeyteen liittyy henkilön kokemat tarpeet. (Peltonen & Ruohotie: 1987: 45; Viitala 2004: 287.)

1900- luvun alussa työn tekemistä voitiin kuvailla pakkona, jotta elannon saisi hankittua. Tällöin raha nähtiin kannustimena tehokkaaseen ja tulokselliseen suoriutumiseen (Taylor 1911). Palkka nähtiin tärkeimpänä ja jopa ainoana motivaatiotekijänä.

Tarpeita ja palkkakannustimia yhdessä tutkittaessa ensimmäisenä esiin nousee Maslowin (1954) tarveteoria. Sen mukaan, palkka menettää kyvyn motivoida ihmistä, kun elämiselle välttämättömät eli fysiologiset tarpeet sekä turvallisuuden tarve on tyydytetty. Palkka nähdään siis pääasiallisesti perustarpeiden tyydyttämisen välineenä. (Peltonen & Ruototie 1987: 44.)

Herzbergin (1959) teorian mukaan palkalla voidaan lähinnä poistaa vain tyytymättömyyttä, eikä sillä nähty ollenkaan vaikutusta tyytyväisyyteen. Tutkimusten laajentuessa on palkan rooli kannustimena alettu tunnustamaan ja sen vaikutus motivaatioon ja suoritukseen on pystytty näyttämään toteen. Lawlerin mukaan (1971) palkan merkitys tarpeiden tyydyttäjänä riippuu myös siitä, kuinka tärkeäksi henkilö kokee kyseiset tarpeet. Palkan avulla voidaan tyydyttää monia eri tarpeita, eikä rahalla tyydytetä pelkästään elämiselle välttämättömiä perustarpeita tai lisätä taloudellista turvallisuutta. (Peltonen & Ruohotie 1991: 39.)

Palkitsemisella voidaan tyydyttää myös suorituksen tarvetta. Kun palkka sidotaan suoritukseen, siitä tulee suorituksen mitta, ja se voi lisätä sisäistä motivaatiota. Vähiten rahan on todettu tyydyttävän itsensä toteuttamisen

tarvetta. Rahalla ei ole myöskään suurta osaa yhteenkuuluvuuden tarpeiden tyydyttämisessä. (Peltonen & Ruohotie 1991: 39.)

Palkan merkitys kannustimena vaihtelee, koska sen merkitys erilaisten tarpeiden tyydyttäjänä on erilainen eri ihmisille. Toiselle palkka voi olla vain keino perustarpeiden tyydyttämiseen. Toiselle palkka voi kuvastaa statusta ja tyydyttää osin heidän pätemisen tarvetta. Chung (1977) on jaotellut palkkakannustimien vaihtelun eri ryhmien välillä seuraavasti:

1. Palkan suhteelliseen merkitykseen vaikuttaa yksilön tarpeiden voimakkuus: palkka on erittäin tärkeä sille, joka pyrkii tyydyttämään perustarpeitaan.
2. Palkan suuruus vaikuttaa sen merkitykseen: mitä enemmän saa palkkaa, sitä vähemmän sillä on merkitystä.
3. Palkan merkitykseen vaikuttavat ammattitaso ja työn luonne. Palkan suhteellinen merkitys heikkenee hierarkiatason noustessa: johtajille palkka merkitsee vähemmän kuin työntekijöille.
4. Ihmiset, joilla on suhteellisen heikko suoriutumisen tarve, voivat silti työskennellä tehokkaasti saavuttaakseen paljon palkkaa. He näkyvät palkan keinona pystyä ostamaan tarvittavia hyödykkeitä. Varallisuuden lisääntyessä palkkakannustin heikkenee. Toisaalta osalla ihmisistä voi olla korkea suoriutumisen tarve, eikä tällöin palkka motivoi parempiin suorituksiin, vaan työstä saatava tunnustus sekä aikaansaadut saavutukset.

Palkan merkitykseen voi vaikuttaa myös esimerkiksi ihmisen elämänvaiheet. Perheenperustaja tai henkilö, jonka lapset ovat jo muuttaneet kotoa näkevät

palkan merkityksen erilaisena, vaikka heillä olisivatkin hyvin samanlaiset arvot.

Palkan ja muiden ulkoisten palkkioiden motivoivasta vaikutuksesta voidaan olla montaa mieltä. Palkkiot tulisi olla suoritusperusteisia ja ne tulisi olla selkeitä henkilökunnalle. Työntekijöiden pitää pystyä näkemään yhteys suoritustensa ja palkkioiden välillä.

4. MYYJIEN JOHTAMINEN

Seuraavassa luvussa tarkastelen aiemmin käytyä motivoinnin ja palkitsemisen teoriaa erityisesti myyntityön näkökulmasta. Kokoan teoriasta tutkimuksen viitekehyksen, johon vertaan haastatteluista tulleita tietoja.

4.1. Myyjien motivointi

Hyvän myyjän menettäminen ei ole koskaan hyvä tilanne yritykselle. Onkin tärkeää, että myyjät haluavat pysyä yrityksen palveluksessa pitkään ja kokevat saavansa arvostusta työstään. Tähän tavoitteeseen päästäkseen on yrityksen kyettävä tunnistamaan myyjien motivaation lähteet ja kehitettävä niiden pohjalta tehokas palkitsemisjärjestelmä.

Myyjän motivaation taso kertoo sen, kuinka tehokkaasti ja sitkeästi hän hyödyntää älyänsä, energiaansa ja tunteitansa. Motivaatio vaikuttaa keskeisesti siihen, kuinka lujasti myyjä haluaa päästä tavoitteeseensa. Myyjän ollessa motivoitunut, hän sitoutuu tehtäväänsä ja haluaa suorittaa sen parhaalla mahdollisella tavalla. Motivoitunut myyjä haluaa myös yhä haastavampia tehtäviä kehittyäkseen paremmaksi ammatissaan. (Nieminen & Tomperi 2008:31.)

Myyjien motivaatiota voidaan lähteä tarkastelemaan sen tilannesidonnaisuudella, joka voidaan jakaa yleismotivaatioon ja tilannemotivaatioon. Yleismotivaatio kuvastaa sitä, kuinka motivoitunut myyjä on perustyöhönsä, kuten vaikka asiakastapaamisiin. Yleismotivaatiosta kertoo

myös suoritusten tasaisuus ja kiinnostus itse työtä kohtaan. Tilannemotivaatioon liittyy puolestaan erilliset palkkiot, jotka liittyvät itse tilanteeseen, kuten myyntikilpailun voitto määrätyllä ajanjaksolla. Niemisen ym. (2008) mukaan se, kuinka tosissaan myyjä lähtee tavoittelemaan esimerkiksi tällaisen myyntikilpailun voittoa, näkyy erinäisinä asioina. Tällaisia ovat hänen yleismotivaationsa taso (kuinka mielenkiintoisena hän ylipäätään kokee työnsä), kuinka houkutteleva palkinto on suhteessa vaadittaviin uhrauksiin (millaista työpanosta tavoitteen saavuttaminen vaatii ja joutuuko myyjä menemään oman mukavuusalueen ulkopuolelle). Kolmantena innokkuuteen vaikuttaa se, kuinka paljon myyjä pystyy vaikuttamaan keinoihin, jolla päämäärä on mahdollista saavuttaa, kuten voiko hän antaa poikkeavia kampanja-alennuksia asiakkailleen.

Myyjien yksilölliset tarpeet voidaan jaotella oheisen kuvion mukaan toimeentulotarpeisiin, liittymistarpeisiin ja kasvutarpeisiin.

Kuvio 4. Työmotivaation syntyyn vaikuttavat tekijät (Nieminen & Tomperi 2008:31)

Luokittelussa alimmalla tasolla on toimeentulontarpeet, jotka merkitsevät yleensä tarvetta taloudelliseen hyvinvointiin. Taloudellinen hyvinvointi voi kuvastaa myös turvallisuuden tunnetta tulevaisuudesta sekä sitä, että on varaa maksaa laskut. Myyjien kohdalla nämä toimeentulotarpeet näkyvät myyjien palkkauksessa, jossa käytetään palkitsemisessa erilaisia bonuksia ja komissioita. Taloudellisten palkkioiden ei tulisi kuitenkaan olla ainoat motivaattorit työhön. (Nieminen & Tomperi 2008: 35-36.)

Liittymisentarpeet liittyvät sosiaaliseen kanssakäymiseen. Ne kuvaavat sosiaalisia suhteita työkavereihin, jaettuihin arvoihin, visioihin tai yhteisiin päämääriin. Tyydyttyneet liittymisentarpeet näkyvät siinä, että työkaverit ja työnantajat arvostavat tekemääsi työtä sekä saat heiltä tunnustusta ja itsekunnioituksesi kasvaa. Myyjille nämä tarpeet ovat yleensä hyvin tärkeitä. Myyjien työ saattaa olla välillä yksinäistä ja asiakkaat haastavat päivittäin myyjän kykyjä ja testaavat hänen itseluottamustaan. Myyntitiimin onkin tarpeen välillä kokoontua yhteen esimerkiksi myyntikokouksiin, jossa voidaan käsitellä suorituksia ja käydä läpi haastavia tilanteita. Juhlinta ja tunnustukset tyydyttävät myyjien liittymisen tarpeita. Näin vahvistetaan myös yhteisöllisyyttä ja tiimihenkeä. Tapahtumat antavat myös myyjille energiaa arjen puurtamiseen. (Nieminen & Tomperi 2008: 36.)

Kasvutarpeet ovat hierarkiassa korkeimmalla tasolla. Kysymys on henkilön halusta kehittää omaa osaamista ja ammattitaitoa jatkuvasti. Näiden tarpeiden tyydyttäminen antaa myyjälle parhaimmillaan tarmokkuutta, omistautumista työlleen ja korkeaa ammatillista itsetuntoa, josta seuraa jatkuva myönteinen tunnetila. (Nieminen & Tomperi 2008: 36.)

4.2. Myyjien palkitseminen

Nykypäivänä kilpailu osaajista yritysten välillä on kiristynyt, joten myynnin johdon tulee rekrytoida osaavaa henkilöstöä ja pystyä pitämään alan parhaat taitajat yrityksessä. Tässä kilpailussa palkitseminen näyttelee hyvin merkittävää roolia. Näihin odotuksiin ja asioihin vastaaminen ei kuitenkaan ole yksinkertaista, koska erilaiset myyjät kokevat erilaiset asiat tärkeinä. Toiselle autoetu tai raha voivat merkitä enemmän. Odotukset voivat kohdistua myös esimerkiksi yrityksen arvoihin, työn sisältöön, toimintatapoihin, yrityskulttuuriin tai johtamistapoihin. (Nieminen & Tomperi 2008: 158.)

Myyjien palkitsemisen tulee kannustaa yhä parempiin suorituksiin ja ohjata myyjän toimintaa tavoitteiden suuntaan. Sen tulee myös tukea myyjän motivaatiota ja sitoutumista. Myyjien palkitsemismalli on huomioitava jo rekrytointivaiheessa, koska sen avulla voidaan vaikuttaa siihen, millaisia myyjiä tehtävään hakeutuu. (Nieminen & Tomperi 2008: 160.)

Niemisen ja Tomperin 2008 mukaan: ”palkitsemisen perimmäisenä tavoitteena on vaikuttaa myyjien suorituskykyyn ja siten koko yrityksen suorituskykyyn”. Palkitsemiskulttuuri on myös sidoksissa hyvin vahvasti koko organisaation kulttuuriin ja näin palkitsemisen tulee olla linjassa koko organisaation kanssa.

Palkitseminen ohjaa voimakkaasti myyjien tapaa työskennellä ja pyrkimyksiä saavuttaa halutut tavoitteet. Jos myyjiä palkitaan vääristä asioista ja väärin perustein, seuraukset ovat kielteisiä. Kannustimet pitää olla tuntuvia ja selkeitä. Todellisilla kannustimilla pystytään vaikuttamaan yrityksen pitkäjänteisen

strategian toteuttamiseen ja lyhyen aikavälin osatavoitteiden saavuttamiseen. (Rubanovitz & Aalto 2007: 186.)

Myyjien palkitsemisen tulisi perustua kehittymiseen tai halutun tason ylläpitämiseen. Varsinkin uran alkuvaiheessa esimiehen on huomioitava myyjän edistyminen ja eritellä asiat, joissa myyjä on kehittynyt tai tehnyt oikein. On myös varmistettava, että palkitsemisjärjestelmä huomioi myyjän lähtötason. On väärin, että huippumyyjältä esimerkiksi odotetaan prosentuaalisesti samanlaisia kasvuprosentteja kuin juuri vauhtiin päässeeltä nuorelta myyjältä. Huippumyyjille voi olla perusteltua luoda omia mittareita ja tavoitteita, jotka eroavat keskiverrosta. (Rubanovitz & Aalto 2007: 186-187.)

Myyjille voidaan maksaa bonuksia asiakkaiden kokonaistyytyväisyyden eikä pelkästään myyntimäärien perusteella. Tällaisella toiminnalla myynnin johto saa kaikki työntekijät kiinnostumaan ja sitoutumaan yhteiseen myyntistrategiaan, jonka lähtökohtana ovat asiakkaan tavat ajatella ja toimia. (Rubanovitz & Aalto 2007: 186-187.)

Niemisen ja Tomperin 2008, mukaan myyjien taloudellinen palkitseminen voidaan jakaa seuraavasti:

- Palkan ja palkkioiden oikea määrällinen taso
- Suhde palkan ja palkkioiden välillä
- Tuloksen ja suoritusten oikeanlaiset mittarit ja niiden painoarvot

Palkan ja palkkioiden tason määrittämisessä voidaan käyttää apuna konsulttiyritysten tietopankkeja kyseiseltä alalta. Näin saadaan työkalu, jonka avulla myyjien palkkausta pystytään asemoimaan yrityksen

kokonaispalkitsemisessa sekä markkinoilla olevan kilpailun mukaan. Myynnin palkkatasoon vaikuttavat lisäksi seuraavat tekijät: myyjän luoma lisäarvon määrä asiakkaalle ja omalle yritykselle, korkea substanssiosaaminen vaativassa myyntityössä, asiakkaan ostoprosessin kompleksisuus, korkeasti kilpaillut markkinat. Korkeapalkkaisissa myyntitehtävissä olevat myyjät vastaavat usein kaikista merkittävimmistä ja suurimmista asiakkaista. Heillä on myös ammattitaitoa, jonka turvin he pystyvät hoitamaan myyntityön tuloksellisesti. (Nieminen & Tomperi 2008: 162-163.)

Myyjien palkan ja palkkioiden suhdetta on mietittävä huolellisesti. On tärkeää määrittää, mikä on optimaalisin tulospalkkioiden osuus kiinteästä kokonaispalkasta vuositasolla. Tässä voi olla todella suuria eroja riippuen toimialasta, esimerkiksi autokauppa, jossa muuttuva palkanosa on merkittävä. Palkan ja palkkioiden suhde on myös eri kulttuureissa erilainen. Yhdysvalloissa muuttuva osa saattaa olla jopa sata prosenttia palkasta. Joskus myyjien välillä vallitsevat erilaiset palkitsemismallit voidaan nähdä aiheuttavan itsekkyyttä ja rahanahneutta.

Myyntityössä joutuu myös kokemaan paljon voimakasta torjuntaa, jonka kestämiseksi palkkiot auttavat myyjää motivoitumaan yhä uudelleen. Palkitsemisen ajoitus tulee tukea myyjän motivoitumista ja yrityksen strategian etua. Myyntityön ollessa hyvin hektistä tulee palkkion näkyä välittömästi seuraavassa palkassa. Yleensä noin kvartaaleittain maksettavat palkkiot on hyvä ohjenuora. Myyntituloksiin sidottujen bonusten maksaminen kerran vuodessa on usein liian pitkä aikaväli sovellettavaksi myyntityössä. (Nieminen & Tomperi 2008: 167-168.)

Myyjiä tulisi aina palkita sovitun tavoitteen saavuttamisesta ja tuloksesta. Tulostavoitteella viitataan siis haluttuun lopputulokseen, joka ilmaistaan useimmiten konkreettisina lukuina. Tällaisia myynnin tulosmittareita voivat olla: myynti/myynnin kasvu per myyjä, myynti/myynnin kasvu per tuoteryhmä, myyntikanavien tehokkuus, menestys uusilla markkina-alueilla, myyntikate per myyjä/tuote/tuoteryhmä tai myyntikate per asiakas/asiakassegmentti. (Nieminen & Tomperi 2008: 169-170.)

Palkitsemisen tulee myös palvella yrityksen strategiaa, eikä aina saisi keskittyä ainoastaan tulostavoitteisiin. Myyjiä voidaan palkita myös suoritustavoitteilla, joiden tehtävänä on parantaa myyjän tai myyntitiimin suoritusta. Suoritustavoitteiden kautta yksilöt ottavat laajempaa vastuuta toiminnastaan ja sen tehokkuudesta. Suoritustavoitteiden avulla myyjä voi oppia ymmärtämään yrityksen toimintaa kokonaisuutena. (Nieminen & Tomperi 2008: 169-170.)

4.3. Myyntitiimin johtaminen

Esimiestyön lähtökohtana on hyvä pitää mielessä, että ilman alaisia esimiehellä ei ole johtamistehtävää ja esimiehen tulee olla sitoutunut työhönsä, jotta hän voisi saavuttaa omat tavoitteensa. Tämän kautta on mahdollista saavuttaa yhtenäinen ja lojaali työyhteisö, jota kilpailijat eivät pysty vahingoittamaan. (Rubanovitz & Aalto 2007: 118.)

Esimiehen on ansaittava kunnioitus teoillaan myyjien keskuudessa ja hänen tulee kuunnella myyjien mielipiteitä. Esimiehen pitää myös huomioida ne henkilöt, jotka tuottavat lisäarvoa yritykselle ja suunniteltava ylennyksiä ja

nimityksiä myyjien osaamisen ja potentiaalin näkökulmasta. Usein unohdetaan se, että mitä enemmän yritys palkitsee työntekijöitään, sitä lojaalimpia työntekijät ovat yritykselle. Kokeneet myyjät ymmärtävät myös hyvin yrityksen liiketoimintaa sekä heillä on muodostunut arvokkaita kontakteja asiakkaisiin, mikä puolestaan johtaa parempaan tulokseen. Tästä myyjiä kannattaa palkita paremmalla palkalla. (Rubanovitz & Aalto 2007: 119.)

Myyntijohtajan tulisi olla mukana aktiivisesti myyntityössä, koska näin hän varmistuu alaistensa käyttävän oikeaa myyntitekniikkaa ja pystyy tarvittaessa korjaamaan puutteita. Myyntijohtaja näkee myös käytännössä asiakkaiden tarpeet ja sen, myydäänkö asiakkaalle oikeaa tuotetta. Myyntijohtajan tulee myös varmistua, että myyntitiimi toimii oikeudenmukaisesti ja myyjillä on tarpeeksi kontakteja. (Rubanovitz & Aalto 2007: 119-120.)

Säännölliset palaverit on tärkeä osa esimiestyöskentelyä. Myyjät haluavat tietää miten yrityksellä menee ja onko jotain tapahtumia tulossa. Työntekijät saattavat myös kokea, että palavereissa on helpompi esittää esimiehelle kysymyksiä ja tuoda omia mielipiteitä esiin. Palaverit ovat myös hyvä tapa arvioida ja kehittää myyjien toimintaa, sillä se onnistuu vain, jos siihen on varattu selkeä ja säännöllinen aika. Näin esimies osoittaa myös kiinnostuksensa ja arvostuksensa alaisiaan kohtaan. (Rubanovitz & Aalto 2007: 124.)

Rubanovitzin ja Aallon (2007) mukaan ”Vastaus alaisen esittämään kritiikkiin ei voi olla hyökkäys, puolustus tai selittely. Nämä reaktiot lopettavat kommunikointiyritykset alkuunsa”.

Kun palavereissa löydetään kehityskohteita, ne kannattaa kirjata ylös ja niiden toteuttamisesta laatia selkeä aikataulu. Projektille on myös valittava

vastuuhenkilö. Näin varmistutaan siitä, että asiat eivät jää kesken ja ryhdytään toteuttamaan vain toteuttamisen arvoisia asioita. (Rubanovitz & Aalto 2007: 124-125.)

Esimiestyössä tulee muistaa olla johdonmukainen ja kannustava. Esimiehen on luotettava alaisiinsa ja annettava heille vastuuta hoitaa omaa työtehtäväänsä. Myyntityössä esimiehen on asetettava myyjille selkeät tavoitteet ja auttaa niihin pääsemisessä. Kun myynnissä on vaikeuksia, tulee esimiehen pystyä löytämään syyt ja ratkaista tilanne myyjän kanssa. On tärkeää, että esimies on paikalla ja keskustelee asioista myyjien kanssa kasvotusten eikä esimerkiksi pelkästään sähköpostin välityksellä. (Rubanovitz & Aalto 2007: 124-125.)

Esimiehen tulisi kerätä ympärilleen hyviä työntekijöitä, joilla on tuoreita näkemyksiä myyntityöhön. Näin luodaan hyvä työympäristö, jossa on tilaa uusille ideoille. Esimies on kuitenkin se, joka valitsee mitkä ideat ovat toteuttamisen arvoisia. (Rubanovitz & Aalto 2007: 126-127.)

4.3. Esimiehen rooli myyjän motivoinnissa ja palkitsemisessa

Tässä kappaleessa käsitellään muutamia tutkimuksen kannalta keskeisimpiä esimiehen tapoja kehittää myyjiään. Kappaleessa keskitytään siihen, kuinka teorian mukaan kyseiset tavat kannattaa tehdä, jotta ne tukisivat myyjän kehittymistä ja motivoitumista.

4.3.1. Palautteen antaminen myyjälle

Palautteen antaminen on keskeinen osa esimiehen työtä. Parhaimmillaan palautteen annolla onnistutaan luomaan työpaikalle hyvä ilmapiiri, jossa työntekijät haluavat oppia uutta ja kehittymisestä tulee osa päivittäistä työskentelyä. Palautteen anto ja – vastaanotto kuuluu tällöin normaaliin yrityskulttuuriin, eikä myyjä koe työtään yhdentekeväksi. (Rubanovitsch & Aalto 2007: 174.)

Palautteen antamisen tapa ja antamisen tavoite ratkaisevat, miten hyvin palaute otetaan vastaan. Varisinkin negatiivista palautetta antaessa tulee miettiä sanat ja esitystapa tarkasti. Kritiikin tulee olla rakentavaa, koska silkka haukkuminen ei vie asioita eteenpäin. On myös tärkeää, että esimies ottaa asioihin kantaa eivätkä työntekijät jää asioidensa kanssa yksin. Jos esimies ei kykene antamaan myyjilleen palautetta, ei heillä ja heidän tiimillä ole mahdollisuutta kehittyä. Myyjien on pystyttävä ottamaan vastaan myös negatiivista palautetta ja muutettava toimintatapojaan. Palaute ei tule kuitenkaan olla syyllistävää, koska tällöin osapuolet asettuvat helposti puolustuskannalle, eikä myyjä pysty käsittelemään palautetta. (Rubanovitsch & Aalto 2007: 175.)

Rubanovitschin ja Aallon (2007) mukaan palautteen antamisen myyjälle tulisi ainakin koostua seuraavista kohdista:

- Kysy ensin myyjän mielipidettä ja näkemystä asiasta
- Anna aina ensin myönteinen palaute, ja kerro vasta sen jälkeen kehitettävät asiat

- Kerro, mitkä asiat myyjä osaa hyvin, ja huomioi myös myyjän yrittäminen ja myönteinen asennoituminen
- Kerro, miten myyjä voi oppia epäonnistumisestaan ja anna konkreettisia esimerkkejä
- Korosta ratkaisuja ja mahdollisuuksia ongelmien sijaan, ja kerro, kuinka epäonnistumisen jälkeen päästään takaisin oikeille urille
- Rohkaise myyjää luottamaan kykyihinsä ja mahdollisuuksiinsa

Onnistumiset ovat tärkein motivaation lähde, joten niistä kannattaa ottaa kaikki hyöty irti. Esimiehen on syytä mainita myyjien onnistumiset koko tiimin kuullen, esimerkiksi viikkopalaverissa. Näin myyjä kokee moninkertaista ylpeyttä suorituksestaan sekä voi jakaa omia kokemuksiaan koko tiimin kesken. (Rubanovitsch & Aalto 2007: 176.)

4.3.1. Kehityskeskustelu

Niemisen & Tomperin (2008: 145) mukaan ”kehityskeskustelut ovat erinomainen työkalu osaamisen tavoitteelliseen ja pitkäjänteiseen kehittämiseen”. Kehityskeskustelun tärkeimpiä tehtäviä ovat selvittää alaisen odotuksia ja motivaatiotekijöitä sekä pyrkiä vertaamaan niitä organisaation tarjoamiin mahdollisuuksiin. Kehityskeskustelussa myyjä huomioidaan yksilönä sekä osana yrityksen menestystä. Näin selkeytetään myyjän roolia ja tehtävänkuvaa. Myyjä voi esittää omia odotuksia urakehityksen, yrityksen tai esimiehen toiminnan suhteen. Esimiehen tulee taas kertoa alaiselleen mitä häneltä odotetaan. Avoin ja rehellinen ilmapiiri saa myyjän tuntemaan itsensä osaksi organisaatiota ja parhaimmillaan kannustaa omatoimiseen ajatteluun sekä motivoi myyjää (Rubanovitsch & Aalto 2007: 182.)

4.4. Empiirisen myynnin johtamisen tutkimus

Chonko, Tanner ja Weeks, 1992 mukaan myyjien palkitsemisessa tärkeimpiä asioita ovat tärkeysjärjestyksessä: palkankorotus, etenemismahdollisuudet, työsuhde-edut, kannustimet ja tunnustus. Myyjät arvostavat palkankorotusta, koska muita palkitsemistekijöitä saattaa olla vaikea saavuttaa tai niitä ei ole ollenkaan käytössä yrityksessä. Tutkimuksen tuloksista voidaan vetää myös johtopäätös, että myyjän saavuttaessa tietyn elintason hän ei välttämättä ole kiinnostunut enää luontaiseduista. Tutkimuksen mukaan tunnustuksella oli yllättävän vähän merkitystä myyjille motivaation kannalta. Toisaalta se saattaa johtua siitä, että yrityksessä käytettävät tunnustuksenantomenetelmät eivät ole myyjien mielestä houkuttelevat.

Chonkon, Tannerin ja Weeksin, 1992 tutkimuskyselyssä on analysoitu 249 yhdysvaltalaisen myyjän vastaukset liittyen palkitsemismieltymyksiin. Tutkimuksessa pyydettiin myyjiä valitsemaan mieluisemman vaihtoehdon pareittain esitellyistä palkitsemistavoista. Tutkimukseen vastanneet myyjät olivat erikokoisista yrityksistä, eri-ikäisiä sekä heillä oli erilaiset koulutustaustat.

Ingram, Lee ja Skinner, 1989 ovat tutkineet motivaation, sitoutumisen ja ponnistelujen välisiä suhteita sekä työskentelyn voimakkuuden ja saavutusten suhdetta keskenään. Tutkimus tukee väitettä siitä, että motivaatio ja sitoutuneisuus vaikuttavat myyjän työskentelyn voimakkuuteen, joka puolestaan vaikuttaa myyjän saavutuksiin.

Tutkimuksen perusteella organisaatioiden kannattaa panostaa myyjien sitouttamiseen, koska sitoutuneet myyjät saavuttavat parempia tuloksia. Jobber

& Lee, 1994, tutkimus osoittaa, että myyjien ja myyntijohtajien näkemykset motivaatiotekijöistä ja motivaatiota alentavista tekijöistä eroavat toisistaan. Myyntijohto arvostaa enemmän motivaatiotekijöinä kilpailuja/palkintoja sekä tiettyihin tavoitteisiin sidottua palkitsemista, myyjät puolestaan arvostavat luontaisetuja. Motivaatiota alentavia tekijöitä myyntijohdon mielestä ovat esimiessuhteet ja henkilökohtaiset ongelmat. Myyjien mielestä motivaatiota alentavat kehityksen puute, epävarmuus ja pitkät työpäivät.

Tutkimuksen keskeisimpien johtopäätösten mukaan johtajien tulisi tarkistaa olettamuksensa siitä, mikä myyntihenkilöstöä motivoi. Johdon olisi myös hyvä ottaa käyttöön saavutuksiin pohjautuvan urakehitysmallin.

Tyagi, 1985, tutki organisaation ilmapiiriä, epätasa-arvoa ja myyjien palkitsemisen houkuttelevuutta. Tutkimuksessa palkitseminen on jaettu kahteen kategoriaan: sisäisiin ja ulkoisiin palkitsemismuotoihin. Sisäinen palkitseminen tulee suoraan myyjän saavutuksista (esimerkiksi onnistumisen tunteesta, omanarvon tunteesta ja omien taitojen kehittymisestä). Ulkoinen palkitseminen sisältää muun muassa rahallisen korvauksen, etenemisen uralla ja esimiehen kunnioituksen.

Tutkimuksen tuloksista paljastuu, että organisaatioilmapiirin eri ulottuvuudet vaikuttavat myyjien kokemukseen siitä, mitkä sisäiset ja ulkoiset palkitsemismuodot ovat toivottavia.

5. TUTKIMUSMENETELMÄ JA – AINEISTO

Tässä luvussa kuvataan sitä, kuinka tutkimus on tehty ja millaisia tutkimusmenetelmiä sen tekemiseen on käytetty. Toiseksi kerrotaan tutkimuksen kulusta. Seuraavissa kappaleissa esitellään myös tutkimuksessa käytetty aineisto sekä sen analysointia. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

5.1. Tutkimusmenetelmät

Olen valinnut tutkimusmenetelmäkseni laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen sekä määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen. Liiketoimintajohtajalle päätin tehdä strukturoidun haastattelun samoista aihealueista, joita käytin myyjille tehtyyn kyselyyn. Päädyin tähän ratkaisuun, koska näin oli mahdollista vertailla aineistoa toisiinsa sekä teoriaan, ja hankkia tarvittava aineisto kohtuullisessa ajassa.

Kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan kokonaista joukkoa erilaisia tulkinnallisia tutkimuskäytäntöjä, jotka toteutetaan luonnollisissa olosuhteissa. Kvalitatiivista tutkimusta on vaikea määritellä hyvin tarkasti (Metsämuuronen 2008: 9).

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa korostetaan yleispäteviä syyn ja seurauksen lakeja. Tämän tutkimusmenetelmän ominaispiirteitä ovat muun muassa hypoteesin esittäminen, käsitteiden määrittely sekä aineiston saattaminen

tilastollisesti käsiteltävään muotoon. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008:135-136.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen pääpiirteitä ovat tiedon kokonaisvaltainen hankinta todellisissa tilanteissa, ihminen tiedonkeruun instrumenttina, tutkijan luottamus omiin havaintoihinsa ja keskusteluihinsa, induktiivisen analyysin käyttö, laadullisten metodien käyttö aineistohankinnassa, tarkoituksenmukaisen kohdejoukon valitseminen, tutkimussuunnitelman muotoutuminen tutkimuksen edetessä, tapausten käsitteleminen ainutlaatuisina ja ainesiton tulkinta sen mukaisena.

Kvalitatiivinen tutkimus soveltuu käytettäväksi erityisen hyvin silloin, kun ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista eikä niinkään niiden yleisluontoisesta jakaantumisesta. Laadullinen tutkimus soveltuu tutkimukseen myös silloin, kun ollaan kiinnostuneita tietyissä tapahtumissa mukana olleiden yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista. Lisäksi menetelmää voidaan käyttää tutkimuksessa, jossa halutaan tutkia luonnollisia tilanteita, joita ei voida järjestää kokeeksi, tai joissa ei voida kontrolloida läheskään kaikkia vaikuttavia tekijöitä. Laadullinen tutkimusmenetelmä sopii myös tutkimukseen, kun halutaan saada tietoa tiettyihin tapauksiin liittyvistä syy-seuraussuhteista, joita ei voida tutkia kokeen avulla. (Metsämuuronen 2008: 14.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen keskeisimmät tutkimusmetodit ovat havainnoiminen, tekstianalyysi, haastattelu ja litterointi. Haastattelu on hyvin olennainen osa kvalitatiivista tutkimusta, siinä esitetään avoimia kysymyksiä valituille yksilöille tai ryhmille. Haastattelun pohjalta tehdään litterointi, jota

käytetään ymmärtämiseen, kuinka tutkimukseen osallistujat organisoivat puheensa tai kirjoituksensa. (Metsämuuronen 2008: 14.)

Metsämuurosen (2001: 41–42) mukaan haastattelut voidaan jaotella strukturoituihin, puolistrukturoituihin ja avoimiin haastatteluihin. Strukturoitua haastattelua eli lomakehaastattelua käytetään usein silloin, kun haastateltavia on paljon. Avoin haastattelu tehdään keskustelunomaisesti: siinä aiheen muutos lähtee haastateltavasta. Puolistrukturoitua haastattelua ohjaa ennalta määrätyt teemat, jotka ohjailevat haastattelun etenemistä.

Tutkimuksessa tehtiin myös kysely myyjille, jossa oli sekä kysymyksiä että taulukkomuotoisia muuttujia, kuten numeroita ja prosentteja.

5.2. Tutkimuksen kulku

Tutkimuksen suunnittelu aloitettiin tutustumalla aiheen teoriaan maaliskuussa 2013. Teoriaan tutustumisen aikana sekä Forever Kuntoklubin liiketoimintajohtajan puoltaessa tutkimuksen tekemistä case-yritykselle, tutkimus sai lopullisen muotonsa.

Varsinainen teorian kokoaminen alkoi huhtikuussa 2013. Tämän pohjalta laadittiin aihealueet haastatteluun sekä kyselyyn, jotka valittiin sopiviksi empiirisen osan toteuttamiseen. Hyvin etukäteen valmisteltu aihealueiden rajaus osoittautui hyvin tärkeäksi, jotta saatava aineisto oli keskenään vertailukelpoinen.

Tämän jälkeen tehtiin liiketoimintajohtajan haastattelu ja heti perään myyjien kysely, johon vastasi 12 myyjää. Vastausmäärä oli optimi ja se saatiin lähettämällä lyhyen ajan sisällä aktiivisesti muistutuksia kyselystä sähköpostilla.

Liiketoimintajohtajan haastattelu tehtiin Forever Kuntoklubin toimipisteessä Varistossa, joka on liiketoimintajohtajan pääasiallinen työpiste. Haastattelun ilmapiiri oli rento ja avoin. Liiketoimintajohtajalle kerrottiin haastattelun alussa haastattelun kulku ja haastattelu kesti hieman alle 30 minuuttia. Haastattelu nauhoitettiin ja litterointi suoritettiin heti seuraavana päivänä haastattelun jälkeen.

5.3. Aineiston hankinta: haastattelu ja kysely

Kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi on valittu strukturoitu haastattelu, koska näin tutkimukseen saatiin myös laajempaa ja yksityiskohtaisempaa aineistoa kuin pelkällä kyselytutkimuksella. Haastattelu tehtiin Forever Kuntoklubin liiketoimintajohtajalle. Olen jakanut haastattelun kolmeen eri aihealueeseen: myyjien motivointi, myyjien palkitseminen ja myyjien johtaminen.

Haastattelu sopii tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi monestakin eri syystä. Sen kautta oli mahdollista saada Foreverin liiketoimintajohtajalta paljon tietoa ja aihe saatiin täten laajempaan kontekstiin. Vaikka aihe oli jaettu osa-alueisiin, voitiin tarvittaessa tehdä syventäviä ja selventäviä kysymyksiä. Tällaisen joustavuuden pohjalta saatiin paljon hyvää tietoa. Suurimpana etuna

haastattelussa pidetään Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2008: 200) mukaan juuri joustavuutta aineistoa kerättäessä.

Haastattelussa on myös monia haasteita. Se vie aikaa, haastateltava voi kokea haastattelun itseään uhkaavaksi tai pelottavaksi tilanteeksi. Haastateltava voi myös antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia tai antaa tietoa asioista, joista ei kysytä. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara, 2008, 200-201). Näihin haasteisiin kiinnitettiin huomiota ja haastattelu saatiin varattua kiireettömään ajankohtaan. Ennen haastattelua juteltiin arkisista asioista ja tällä saatiin aikaan rento ja avoin ilmapiiri. Haastattelu aloitettiin helpoilla ja yleisluontoisilla kysymyksillä, jotka liittyivät itse yritykseen ja haastateltavan asemaan yrityksessä.

Haastattelumetodiksi valikoitui puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu. Teemahaastattelussa edettiin tiettyjen ennalta valittujen teemojen mukaan, sekä niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Teemahaastattelussa on tarkoituksena pyrkiä löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen ongelmanasettelun ja tutkimustehtävän mukaisesti. (Tuomi ja Sarajärvi, 2009, 75).

Haastattelussa edettiin aihe-alueittain ja yleiskysymyksistä tarkentaviin kysymyksiin. Ensimmäiseksi haastateltavalle kerrottiin seuraavien kysymysten liittyvän myyjien motivointiin ja pyydettiin häntä kertomaan yleisesti myyjien motivoinnista Forever Kuntoklubilla. Tämän jälkeen tehtiin tarkentavia kysymyksiä. Vastaavaa menettelyä käytettiin myös toisen pääaiheen, palkitsemisen, kohdalla. Tätä menetelmää voidaan kutsua niin sanotusti suppilotekniikaksi. Kysymysten laaja-alaisuudella annetaan haastateltavalle mahdollisuus käsitellä aihetta häntä kiinnostavasta näkökulmasta. (Teemahaastattelu Hirsjärvi & Hurme, 1988, 86-90)

Kolmantena aiheena käsiteltiin myyjien johtamista ja siinä käytettäviä työkaluja. Lopuksi haastattelu päättyi vapaamuotoiseen keskusteluun, jossa haastateltava nosti esiin muutamia hänestä tärkeitä asioita toistamiseen. Haastateltava kuvasi myös sitä, miten yrityksen myynnin johtaminen ja organisaatiokulttuuri on kehittynyt lähemmäs myyntiorganisaatiota. Tämä kuvaa hyvin haastateltavan omaa suhtautumista myynnin kehittämiseen.

Forever Kuntoklubin myyjille suoritettiin kyselytutkimus toukokuun 2013 aikana. Tutkimuskyselyssä oli sekä avoimia kysymyksiä että myös numeraalisia kysymyksiä. Kyselyn työkaluna käytettiin Surveymonkey-nimistä ohjelmaa. Kyselyssä englanninkielinen termi ”survey” tarkoittaa sellaisia kyselyn, haastattelun ja havainnoinnin muotoja, joissa aineisto kerätään standardoidusti, ja joissa kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen tietystä perusjoukosta. Kyselyssä standardointi tarkoittaa sitä, että asioista kysytään kaikilta vastaajilta samalla tavalla. Kyselytutkimuksen etu on suhteellisen nopea toteuttaminen. Sen avulla on mahdollista kerätä laaja tutkimusaineisto. Kyselytutkimuksessa on mahdollista käyttää apuna siihen tarkoitettuja työkaluja, joiden avulla itse aineiston tulkitseminen on nopeaa. Tulosten tulkinta voi kuitenkin osoittautua joskus ongelmalliseksi. Kyselytutkimuksen heikkouksina pidetään pinnallista ja teoreettisesti vaatimatonta aineistoa. Ei ole myöskään varmuutta siitä, kuinka tosissaan vastaajat ovat ottaneet kyselyn, kuinka onnistuneita vastausvaihtoehdot ovat olleet. Hyvän kyselylomakkeen tekeminen vie aikaa ja vaivaa, toisinaan vastaamattomuus voi koitua ongelmaksi. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara, 2008, 188-199).

Tutkimuksen kyselyn aineisto saatiin kerättyä lähes kokonaan yhden viikon aikana. Yksi tutkimuksen vastaajista oli lomalla, mutta hänkin vastasi heti

palattuaan lomalta. Kyselylomake lähetettiin tutkittaville ja heille selitettiin miksi kysely ollaan tekemässä. Korostin myös heidän esimiehensä puoltavan kyselyn tekemistä, joka saattoi edesauttaa vastausten nopeassa saamisessa. Vastaajia myös kehotettiin vastaamaan kyselyyn pikaisesti. Ensimmäisellä kierroksella saatiin 7/16 vastausta eli 43,75 prosenttia ja ”karhuamiskierroksen” jälkeen koossa oli 12/16 eli 75 prosenttia. Jälkimmäistä voidaan pitää hyvänä vastausprosenttina.

5.4. Aineiston keruu ja analysointi

Tutkimuksessani päädyin käyttämään tutkimusmetodeina kyselyä sekä haastattelua, koska pystyin saamaan monipuolisen aineiston Foreverin myyjiltä kuin myös yrityksen liiketoimintajohtajalta. Kysely mahdollisti aineiston keräämisen nopeassa ajassa. Lisäksi, kyselyn etuna on se, että kysymykset olivat kaikille vastaajille yhdenmukaiset (Jyrinki, 1977: 25).

Laadullisessa analyysissä aineistoa tarkastellaan usein kokonaisuutena. Siinä pyritään selittämään tiettyä ilmiötä jakamalla se pienimpiin osiin. (Alasuutari, 1999, 38).

Laadullinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta: haastateltavan sanomisien analysoinnista ja siitä mitä mieltä hän oli esitetyistä kysymyksistä. Nämä vaiheet ovat tiukasti yhteydessä toisiinsa, ja niitä voi olla vaikea erottaa toisistaan muuten kuin analyyttisesti. Havaintojen pelkistämisessä voidaan erottaa kaksi osaa. Aineistoa tarkastellaan aina vain tietystä teoreettismetodologisesta näkökulmasta. Aineistoa tarkasteltaessa pyritään löytämään jokaisen kysymyksen kannalta oleellisin tieto.

Tutkimuksessa aineiston keruun jälkeen liiketoimintajohtajan haastattelu litteroitiin ja kyselyn tulokset koottiin yhteen. Haastattelu luettiin muutaman kerran tekemättä aineistolle mitään, näin voitiin muodostaa aineistosta kokonaiskuva. Myöhemmin haastattelusta nostettiin esiin huomioita ja vastauksia, joita voitiin verrata kyselyn aineistoon.

Aluksi kyselyssä katsottiin aineiston yleisilmettä ja vastauksien laajuutta. Tämän jälkeen aineistoa käytiin yksityiskohtaisemmin läpi ja kartoitettiin samankaltaisia vastauksia. Myös yksittäiset vastaukset huomioitiin, jos ne koettiin merkittäviksi. Myös kvantitatiivista aineistoa käytiin läpi yksittäisinä taulukkoina sekä vastausten välillä pyrittiin löytämään syy- ja seuraussuhteita.

Lopulta liiketoimintajohtajan haastattelun aineistoa verrattiin myyjien kyselyn aineistoon kohta kohdalta. Tämän jälkeen pyrittiin löytämään yhtäläisyyksiä sekä eroavaisuuksia. Lopuksi molempia verrattiin teoriaan.

5.5. Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksissa pyritään välttämään virheiden syntymistä. On kuitenkin huomioitava se, että tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tämä on pääsyy siihen, miksi kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta erilaisilla mittaus- ja tutkimustavoilla.

Tutkimuksen *reliaabeliudella* tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta. Reliaabeliuutta voidaan todentaa eri tavoin. Tulos voi olla reliaabeli, jos esimerkiksi samaa henkilöä tutkittaessa kahdella eri tutkimuskerralla saadaan

sama tulos. Reliaabeliutta kuvaa myös se, että kaksi eri tutkijaa saa samasta asiasta saman tuloksen. Tällöin voidaan todeta, että tutkimus ei anna sattumanvaraisia tuloksia, ja sitä voidaan pitää reliaabelina. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara, 2007:226.)

Toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite on *validiteetti* eli pätevyys. Sillä tarkoitetaan tutkimusmenetelmän tai mittarin kykyä mitata juuri sitä, mitä halutaankin mitata. Tätä kyseistä tutkimusta arvioitaessa on huomioitava, että tutkimuksella ei haeta vahvaa yleispätevyyttä, koska tutkimuskyselyä ei ole suoritettu kuin kahdelletoista Forever kuntoklubin työntekijälle.

Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti tarkoittavat tutkimuksen mittauksen luotettavuutta. Näiden käsitteiden sopivuudesta laadullisen tutkimuksen arvioinnissa vaihtelevat.

Tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tarkka kuvaus tutkimuksen toteuttamisesta. Tarkkuus koskee kaikkia tutkimuksen eri vaiheita, niin haastatteluiden toteuttamispaikkaa, kuin niihin käytetyn ajan kuvaamista. Tärkeää on myös mainita mahdollisista häiriötekijöistä tai virhetulkinnoista haastatteluissa. Tutkijan on myös hyvä kertoa oma itsearviointi tilanteesta. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara, 2007:227.)

Hirsjärven ym. (2007) toteaa, että tulosten tulkinta vaatii tutkijalta kykyä punnita vastauksia ja saattaa niitä myös teoreettisen tarkastelun alle. Tällöin on myös pystyttävä kertomaan, millä perusteella tulkintoja esitetään ja mihin ne perustuvat. Lukijaa auttaa, jos tutkija lisää tekstiin suoria haastatteluotteita ja muita autenttisia dokumentteja, jotka havainnollistavat tulkintaa kokonaisuudessaan.

Tässä tutkimuksessa kuvataan tutkimuksen kulkua seuraavassa kappaleessa.

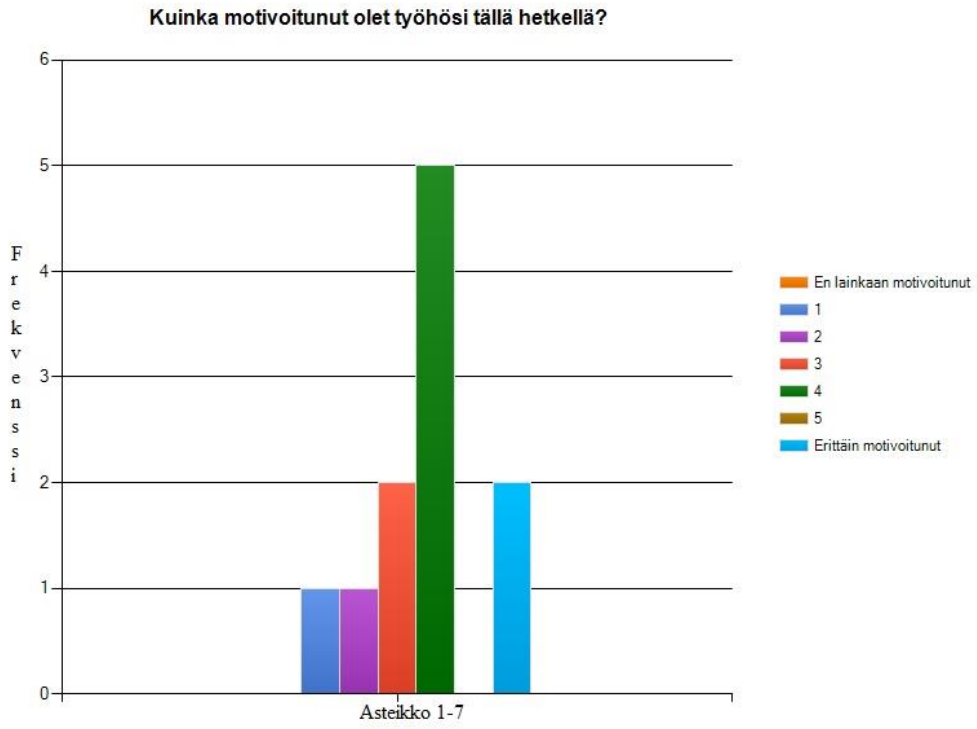
6. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa keskitytään tutkimuksen tuloksiin. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Forever kuntoklubin myyjien motivaatiotekijöitä sekä sitä, miten tehokkaana he kokevat työnantajansa palkitsemisjärjestelmän. Huomioin tutkimuksessa myös yrityksen johdon näkökulman siitä, miten he johtavat, motivoivat ja palkitsevat heidän myyjiään. Haastattelun vastauksia tutkitaan teemoittain ja ne käsitellään sekä myyjien että myynnin johtajan näkökulmasta. Käyn tuloksia läpi samassa järjestyksessä kuin ne olivat tutkimuksessa. Aiheaihealueet olivat motivointi, palkitseminen ja johtaminen.

6.1. Tutkimuskyselyn tulokset (myyjien näkökulma)

6.1.1 Mikä myyjiä motivoi työssä

Tutkimuksessa motivaatio käsittelevä osuus aloitettiin kysymyksellä ”Kuinka motivoitunut olet työhösi tällä hetkellä?”



Kuvio 5. Kuinka motivoitunut olet.

Vastaajista kaksi koki olevansa erittäin motivoituneita ja viisi antoi tämän hetken motivaatiolle arvon 4 asteikolla 1-7.

Seuraavaksi kysyttiin, mitkä tekijät motivoivat myyjiä eniten työssä. Seitsemän myyjää mainitsi palkan ja työkaverit tärkeimmiksi motivaatiotekijöiksi. Muita mainittuja motivaatiotekijöitä olivat asiakkaat ja työskentely ihmisten parissa sekä onnistumisen tunne.

Tutkimuksessa kysyttiin myös lähimmän esimiehen motivointikyvyistä. Hajonta oli kohtalaisen suurta. Kolme myyjää koki, ettei heidän esimiehensä onnistu lainkaan motivoimaan heitä. Loput vastaajat kokivat esimiehensä onnistuvan motivoinnissa kohtalaisesti. Kukaan ei pitänyt esimiehensä motivointikykyjä erinomaisella tasolla. Suurimmaksi ongelmaksi koettiin

kommunikaation puute ja se, ettei esimiehellä välttämättä ole myyntikokemusta. Muutama oli kuitenkin tyytyväinen esimiehensä aloitteellisuuteen.

Lisäksi tutkimuksessa haluttiin selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat positiivisesti myyjien työmotivaatioon. Ylivoimaisesti eniten käytetty vastaus oli työn mielekkyys. Seuraaviksi tärkeimmiksi koettiin saavutukset ja oma kehittyminen myyjänä sekä vastuu/itsenäisyys. Vähiten työmotivaatioon positiivisesti vaikuttaviksi tekijöiksi tulivat palaute/tunnustus sekä etenemismahdollisuudet.

Seuraava kysymys koski työolosuhteita ja työympäristöä. Lähes kaikki vastaajat olivat joko erittäin tyytyväisiä tai hyvin tyytyväisiä työolosuhteisiin ja työympäristöön. Perusteluina lähes kaikki mainitsivat mahtavat työkaverit ja upeat kuntokeskuksen tilat. Osa myös mainitsi olevansa tyytyväinen työhuoneeseensa.

Myyjien kyselyn tulosten mukaan Foreverin myyjät olivat erittäin tyytyväisiä omiin työtiloihinsa ja työympäristöön.

"Minulla on hyvä työhuone ja muutenkin tilat ovat todella hyvät"

"Loistavat työkaverit"

"Ensimmäinen mieluisa työpaikka, vaikka joutuisi heräämään kuinka aikaisin"

Tutkimuksen seuraavassa kysymyksessä kysyttiin pysyykö myyjä toteuttamaan itseään työssään. Vastauksissa nousi esille myyntityön sosiaalinen näkökulma ja monet pitivät tätä yhtenä syynä, miksi myyntityötä on niin mukana tehdä.

Myyntityö koettiin myös sopivan omaan persoonaan, ja moni piti erinomaisena liikunnan ja myynnin yhdistämistä työssä. Ainoina hieman negatiivisempina asioina koettiin se, että työssä olisi voinut olla enemmän haastetta ja ehkä kaikkia taitoja ei pääse näyttämään.

Kysymysten puolivälissä kysyttiin saavatko myyjät työstään arvostusta ja minkä laista se on. Arvostusta eniten koettiin saavan kollegoilta ja liiketoiminnanjohtajalta. Arvostus voi olla taputus olalle tai sähköpostilla annetta kannustusviesti. Moni koki, että positiivinen palaute nostaa itsetuntoa ja myyjä kokee olevansa arvostettu. Muutama koki, että klubijohtaja voisi antaa enemmän positiivista palautetta.

Seuraavaksi kysyttiin hyvän palkan vaikutusta itsensä toteuttamiseen työn ulkopuolella. Lähes kaikki kokivat rahan helpottavan itsensä toteuttamista ja antavan mahdollisuuden tehdä asioita, johon liittyivät tunteet. Näitä asioita ovat esimerkiksi elämästä nauttiminen, ulkona syöminen tai illanvietoista nauttiminen. Muutama vastaaja löysi myös sidoksen vapaa-ajan ja työssä syntyvän itseluottamuksen välillä.

Tavoitteiden asettamisesta kysyttiin, ovatko tavoitteet selkeät ja saavutettavissa olevat. Lisäksi kysyttiin myös sitä, suunnittelevatko myyjät tavoitteet yhdessä esimiehensä kanssa. Myyjät kokivat tavoitteet selkeäksi ja realistiseksi saavuttaa. Muutama koki, että ei voi vaikuttaa tavoitteisiin ja ne tulee vain hyväksyä. Vain 3/11 vastasi suoraan, että voi vaikuttaa. Tutkimuskyselyn pohjalta selviää, että monet kokevat myös omat tavoitteet tärkeäksi.

”Omat tavoitteet ovat vähintään samalla tasolla kuin yrityksen”

”No ei niitä paljon suunnitella.(Tässä kuussa myytte 80 ja piste) ☺ ”

Tutkimuksen seuraava kysymys koski palautteen saamista esimieheltä, kun myyjä pyrkii saavuttamaan tavoitteeseensa. Yli puolet koki saavansa palautetta. Muutama mainitsi, ettei saa klubijohtajalta palautetta tarpeeksi.

Toisen osion viimeinen kysymys koski Foreverin tarjoamia urakehitysmahdollisuuksia. Vastaajista kaksi koki, että heitä ei kiinnosta urakehitys ja yksi koki, että Forever tarjoaa urakehitysmahdollisuuksia. Loput myyjät eivät tienneet voiko Foreverillä edetä urallaan. Toisaalta monella oli mielikuva, että ei ole mitään mahdollisuuksia edetä. Myyjistä 8/11 ei tiedä, onko Foreverilla etenemismahdollisuuksia, kahta myyjää ei edes kiinnosta eteneminen ja yhden mielestä mahdollisuuksia edetä on.

> ”*Harmi kyllä en. Ei niistä ainakaan paljoa kerrota eikä ole sanottu että on (urakehitysmahdollisuuksia). Jos niitä on, olisi mukava tietää*”

6.1.2. Mikä myyjiä palkitsee työssä

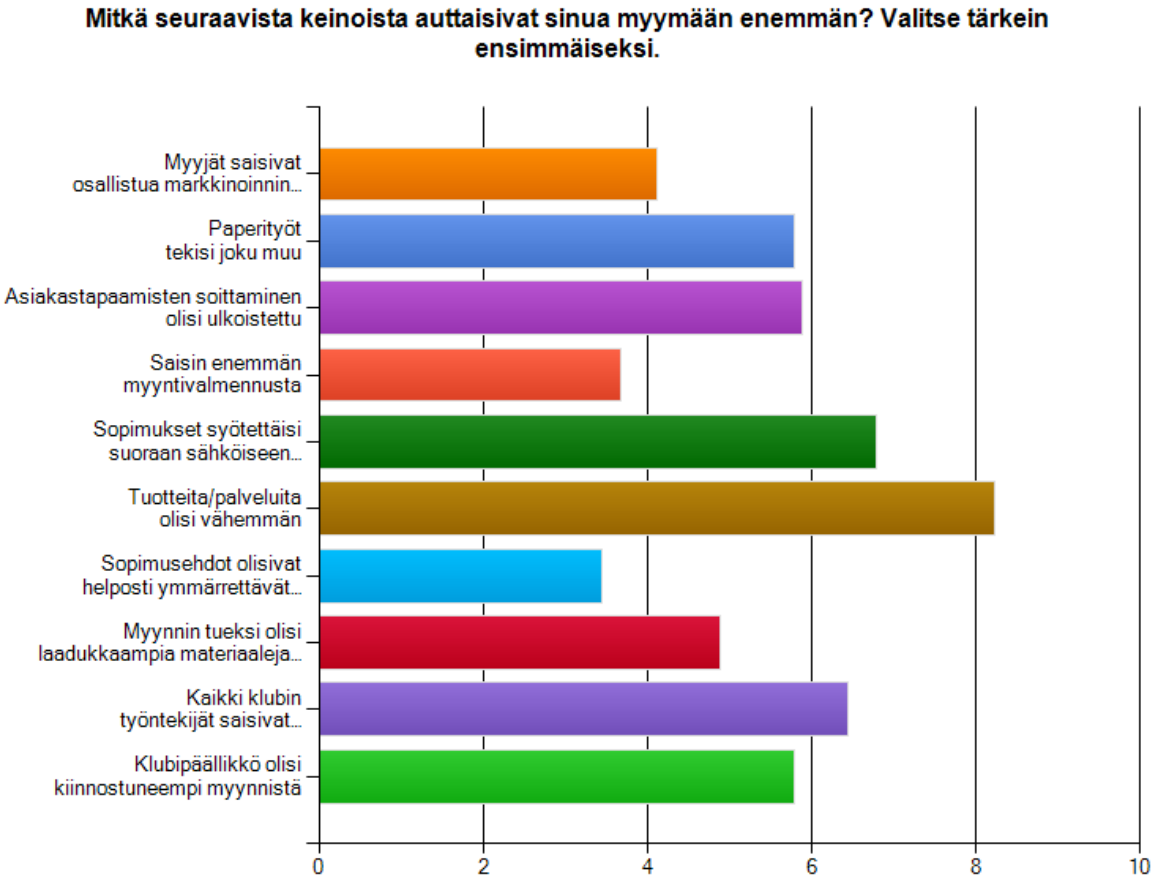
Kolmannessa osiossa kysymykset liittyivät palkitsemiseen. Ensimmäinen kysymys koski sitä, kuinka tyytyväisiä he ovat palkkaansa tällä hetkellä. Suurin osa vastaajista oli joko hyvin tyytyväinen tai erittäin tyytyväinen palkkaansa.

Seuraava kysymys koski palkkausjärjestelmän oikeudenmukaisuutta ja kannustavuutta. Lähes kaikki kokivat palkkausjärjestelmän oikeudenmukaisena ja kannustavana. Ainoat negatiiviset kommentit koskivat provisioiden pysymistä samalla tasolla, vaikka elämisen kulut ovat nousseet.

Jatkokysymyksessä kysyttiin palkitsemisjärjestelmän kehittämisestä. Muutama mainitsi kaipaavansa pientä bonusta silloin, kun ylittävät omat henkilökohtaiset tavoitteet.

Tutkimuksessa seuraavaksi kysyttiin onko myyjät tyytyväisiä Foreverin tarjoamiin luontaisetuihin. Kaikki vastaajat olivat erittäin tyytyväisiä luontaisetuihin. Ainoat parannusehdotukset olivat lounassetelit ja kokonaisvaltaisempi terveydenhuolto.

Seuraavaksi kysyttiin keinoista, joiden avulla myyjä voisi myydä enemmän. Vastauksissa oli suurta hajontaa, mutta myös selkeitä eroja vaihtoehtojen välille syntyi. Kolme tärkeintä olivat: ”sopimusehdot helposti ymmärrettävissä”, ”myyntivalmennuksen saaminen” ja ”myyjien mahdollisuus osallistua markkinointiin”. Vähiten vaikutusta koettiin olevan seuraavilla vaihtoehdoilla: ”tuotteita/palveluita olisi vähemmän”, ”sopimukset syötettäisiin suoraan sähköiseen muotoon” ja ”kaikki klubin työntekijät saisivat myyntiperehdytyksen”.



Kuvio 6. Millä keinoilla myyjät voisivat myydä enemmän.

6.1.3 Myyjien johtaminen

Kolmannessa osiossa kysyttiin kysymyksiä myynnin johtamisesta. Tätä osa-aluetta ei ole käsitelty tutkimuksessa laajasti, vaan on pyritty löytämään johtamisesta niitä asioita, jotka ovat hyvin suoraan liitoksissa motivointiin.

Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin, saavatko myyjät riittävästi kehittävää palautetta, ja miten palaute annetaan. Moni vastaajista koki saavansa palautteen lähinnä sähköisessä muodossa. Useat vastasivat, että palaute annetaan

tuloskeskeisesti pelkästä myynnistä, eikä palautetta saa itse työstä. Vastauksissa näkyi selviä eroja, koska kolme myyjää vastasivat, että he saavat palautetta tarpeeksi ja palautetta annetaan suullisesti. Vastausten perusteella voidaan todeta, että palautteen antamisessa on erilaisia käytäntöjä klubien välillä.

Viimeisenä kysymyksenä aihealueesta kysyttiin, otetaanko myyjien kehitysehdotukset ja aloitteet huomioon muutoksia mietittäessä. Puolet vastaajista vastasi kyllä ja muutama koki, ettei myyjien ehdotuksia hyödynnetä tarpeeksi.

6.2. Haastattelun tulokset (liiketoimintajohtajan näkökulma)

6.2.1. Myyjien motivointi

Tutkimuksen haastattelun ensimmäinen aihealue koski motivointia ja sitä, kuinka myyjiä motivoidaan Foreverilla. Liiketoimintajohtajan Olle Poutiaisen mukaan Foreverilla on pitkä kokemus alalta, jonka pohjalta yritys on luonut yrityksen tarpeita vastaavan palkkausstrategian. Perustan luo palkkaus, joka on rakentunut vuosien varrella provisiopohjaiseksi.

> ”*Me halutaan henkilöitä töihin palkkauksella, jotka ovat valmiina tekemään töitä ja tykkäävät siitä, että koska me muutettiin tämä provisiopalkkaukseks*.”

> ”*Tämän avulla halusimme antaa myyjille mahdollisuuden vaikuttaa paljon siihen kuinka paljon he tienaavat. Itse rekrytointiprosessi on kehittynyt niin, että siinä voidaan tunnistaa henkilöitä ketkä haluavat työskennellä tällä tavalla*.”

Liiketoimintajohtajan haastattelun vastausten perusteella voidaan todeta, että rekrytoinneissa pyritään löytämään sellaiset työntekijät, jotka pitävät Foreverin palkkausjärjestelmästä. Täten rekrytoinnin avulla pyritään löytämään myyjiä, jotka kokevat motivoivana provisiopalkkauksen ja mahdollisuuden vaikuttaa omaan palkkaan.

Tutkimuksen haastattelun seuraava kysymys koski klubipäälliköiden työkaluja myyjien motivoimiseen. Poutiaisen mukaan klubeilla on paljon eroavaisuuksia, eikä heitä ole neuvottu mitenkään keskusjohtoisesti. Osalla myyjistä on omalla klubillaan käytössä henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamisesta saatava bonus, mutta se on täysin klubipäällikön päätettävissä.

Myyjien tutkimuskyselyn mukaan useat myyjät kokivat Foreverin palkitsemisjärjestelmän oikeudenmukaisena. Teorian mukaan tällaiset erot palkitsemisessa saattavat aiheuttaa myyjien kesken epäoikeudenmukaisuuden tunnetta. Motivaatioteorioiden mukaan tällainen pieni bonus voi olla tehokas tapa motivoida myyjää ponnistelemaan hieman enemmän kohti tavoitetta. Bonuksen saavuttaminen voi antaa myyjälle myös arvostuksen tunnetta, ja sen merkitys myyjälle saattaa olla myös statussymbolinen.

Seuraava kysymys haastattelussa koski myyjien työympäristöä. Tämän liiketoimintajohtaja koki tärkeänä asiana ja kertoi, että myyjien työhuoneisiin ja työvälineisiin on panostettu. Liiketoimintajohtaja näkee tämän tärkeänä asiana itse myynnin tuloksellisuuden kannalta. Myyjille on haluttu tarjota rauhallinen ja siisti tila, jossa hän voi työskennellä. Poutiainen näkee asian myös kilpailuetuna kilpailijoihin nähden:

"Ja siinä me ollaan ehkä poikkeuksellinen kaikkiin meidän muihin kilpailijoihin nähden, monet saattavat tehdä myyntiä kahviossa tai jossain vastaavassa. Meidän näkemyksen mukaan myyjille tulee aina olla rauhallinen tila, jossa itse myynti tapahtuu."

Tyytyväisyys työtiloihin sekä työympäristöön näkyvät kyselyssä positiivisina vastauksina. Vaikka Herzbergin motivaatioteorian mukaan työolosuhteet poistavat vain työtyytymättömyyttä, voidaan ne nähdä vastausten perusteella tukevan myös motivaatiota työtä kohtaan.

Seuraavaksi tutkimuksen haastattelussa kysyttiin myyjien tavoitteiden suunnittelusta ja myyjien osallistumisesta tavoitteiden asettamiseen. Liiketoimintajohtajan mukaan myyntitavoitteet ovat mukana jo rekrytointiprosessissa, jossa kerrotaan perustavoitteet ja se, mitä myyjältä työssä odotetaan. Myyjälle annetaan vapaat kädet tehdä työtään. Tärkeintä on, että tavoite täyttyy, eikä se, kuinka monta tuntia myyjällä menee aikaa päästä tavoitteeseen. Liiketoimintajohtajan mukaan rekrytointiprosessissa löydetään myös hyvin kilpailuhenkisiä henkilöitä, jotka pystyvät myymään paljon minimitavoitetta enemmän.

Myynnin johtamisen teorian mukaan on tärkeää ottaa yrityksen tavoitteet mukaan jo rekrytointiprosessiin, jotta löydetään mahdollisimman hyviä henkilöitä yrityksen palvelukseen. Foreverin myyjillä on suuri vastuu tavoitteiden toteuttamisesta. Teorian mukaan tavoitteet tulisi laatia myyjän kanssa yhdessä, jolloin myyjä sitoutuu tavoitteisiin voimakkaammin. Tämä ei näytä aina tapahtuvan Foreverilla.

Myyjät kokevat tavoitteet kuitenkin realistisiksi saavuttaa. Teorian mukaan realistisiin tavoitteisiin on helppo sitoutua. Toisaalta, osaa myyjistä motivoi lähes mahdottomat tavoitteet, koska he kokevat hyvin voimakasta tarvetta saavuttaa tavoite. Vaikka tavoite jäisi tavoittamatta, voi myyntiä syntyä paljon enemmän kuin olisi syntynyt liian helpolla tavoitteella. Myynnin johdon tulisi kuitenkin tuntea omat myyjänsä niin hyvin, että he voivat lähestyä myyjiään jokaista yksilönä motivoivalla tavalla asettaa tavoitteet.

> ”*Kyllä tavoitteet ovat realistiset ja myös selkeät*”
> ”*Budjetoitu tavoite kulkee usein hyvin myyntitavoitteiden kanssa samalla linjalla. Ei vaadi ihmeitä.*”

Lisäkysymyksenä liiketoimintajohtajalta kysyttiin, kuinka ja miten myyjille annetaan palautetta tavoitteisiin pyrittäessä.

Poutiaisen mukaan hän antaa palautetta myyjien lähettämien päivittäisten raporttien pohjalta. Raporteista ilmenee kaikki oleellinen tieto, kuten soitetut puhelut, kiinni saadut asiakkaat, kuinka monta tapaamista kyseisenä päivänä on, kuinka monta saapui paikalle ja kuinka monta kauppaa näistä myyjä sai tehtyä. Jos jotain ongelmia tulee, voidaan näistä luvuista nähdä selkeästi missä on ongelma ja pyrkiä korjaamaan se.

Moni myyjistä koki saavansa tarpeeksi palautetta esimieheltään. Myös kieltäviä vastauksia tuli. Yksi myyjä koki, että hän ei saa niinkään palautetta itse myyntityöstä vaan pelkästään sen tuloksista. Yksi mainitsi myös, ettei juurikaan saa palautetta lähiesimieheltään eli klubijohtajalta.

Seuraavaksi tutkimuksen haastattelussa kysyttiin, tarjoaako Forever myyjille urakoulutusmahdollisuuksia. Liiketoimintajohtajan mukaan asia on kohtalaisen haasteellinen hyvin kevyen organisaation vuoksi.

Mitään valmista ratkaisua ei ole saatu aikaiseksi, mutta yrityksessä on mietitty vaihtoehtoa, jossa jokaisessa yksikössä olisi joko vanhin myyjä tai myyntipäällikkö.

Asia on siis haasteellinen, mutta olisi hyvä, että myyjillä olisi kuitenkin tietoa Foreverin urakehitysmahdollisuuksista.

Vastausten perusteella on vaikea hahmottaa vastuusuhteita myynnin osalta. Klubipäällikön rooli esimiehenä on myös hieman erikoinen. Muutamissa toimipaikoissa hän ei selvästikään vastaa myynnistä, ja myyjät kokevat hänet hieman etäiseksi.

6.2.2. Myyjien palkitseminen

Seuraavaksi tutkimuksen haastattelu käsittelee palkitsemista. Liiketoimintajohtaja kertoi, että yrityksessä on käytössä erilaisia myyntikilpailuja, jotka voivat olla pidempiä tai lyhytkestoisempia. Myyjät palkitaan aina, kun he tekevät erittäin hyvää tulosta. Myös kuukauden myyjä palkitaan esimerkiksi kylpylälomalla tai annetaan auto käyttöön viikoksi. Myös klubien parhaat myyjät tulisi huomioida, mutta se on täysin klubien vastuulla.

Kun liiketointajohtajan vastauksia verrataan myyjille suoritetun kyselyn tuloksiin, voidaan selvästi todeta, että tämä klubien vastuulla olevan palkitsemisen tai palkitsemattomuuden voi nähdä vastauksissa negatiivisena asiana.

Haastattelussa kysytään myös aineettomasta palkitsemisesta ja myös liiketoimintajohtaja korostaa sen merkitystä. Liiketoimintajohtaja uskoo sen olevan monella paljon tärkeämpää kuin aineellinen palkitseminen. Tärkeää on kertoa onnistumisista kaikkien edessä ja jakaa samalla tietoa siitä, kuinka kyseinen myyjä on saavuttanut nämä loistavat tulokset.

Poutiaisen mukaan palkitsemista voi käyttää myös kollektiivisena palkintona, jonka avulla tiimihenkeä parannetaan. Tällaisena hän mainitsee Barcelonan matkan, joka oli palkinto erittäin kovista myyntituloksista koko ketjun tasolla. Liiketoimintajohtaja näkee tämän palkitsemistavan parempana kuin pelkän rahallisen korvauksen. Pelkkä rahallinen korvaus ei tuo itse provisiopalkkauksen mitään uutta.

Henkilökuntaetuina liiketoimintajohtaja mainitsee tietenkin kuntoklubitilojen vapaan käytön. Suurimpana asiana hän kokee mahdollisuuden käyttää personal trainer -palveluita puoleen hintaan. Tällä pyritään myös kannustamaan myyjiä kokeilemaan mahdollisimman paljon erilaisia tuotteita, jotta niitä olisi myös helpompi myydä.

Myyjillä on myös lähtökohtaisesti omat työhuoneet, puhelimet ja tietokoneet. Myyjien ammattitaidon kehittymistä tuetaan erilaisilla myyntikoulutuksilla, joissa on puhumassa huippumyyjiä.

Myyjät ovat kyselyn perusteella tyytyväisiä palkitsemistapoihin ja pitävät yrityksen tarjoamia henkilökuntaetuja todella hyvinä. Ainoita parannusehdotuksia ovat lounassetelit sekä lisäbonus henkilökohtaisen myyntitavoitteen ylittämisestä.

6.2.3. Myyjien johtaminen

Tutkimuksen haastattelun viimeisessä osiossa kysyttiin palautteen antamisesta, kehityskeskusteluista ja myyjien kehitysehdotusten huomioimisesta.

6.2.3.1 Palautteen antaminen myyjille

Tutkimuksen haastattelussa viimeisessä osiossa liiketoimintajohtajalta kysyttiin palautteen antamisesta myyjille. Poutiaisen mukaan provisiopalkkainen palkkausjärjestelmä on jo itsessään raaka. Hänen mukaan palautteen pitäisi olla positiivista ja kannustavaa. Aina pitäisi pystyä löytämään vaikeinakin hetkinä niitä hyviä asioita, joissa myyjä on onnistunut. Palautteen ja kannustamisen tulisi olla sidottu myös konkreettisiin asioihin, joihin myyjän on helppo tarttua. Jos tarkoituksena on ylittää tavoitteet, siihen ei päästä pakottamalla vaan saamalla myyjät hyvään ”flow”-tilaan, jolloin lahjakkaat ihmiset motivoituvat ja voivat saavuttaa uskomattomia tuloksia.

Myyjille suoritetun kyselyn mukaan, palautteenanto on melko tuloskeskeistä. Liiketoimintajohtajan palaute koetaan kannustavana. Päivittäistä palautetta ja palautetta omalta klubijohtajalta kaipaa muutama vastaaja. Palaute annetaan pääosin sähköpostin välityksellä, joka voi vaikuttaa myös palautteen kannustavuuteen. Klubipäälliköltä palautteen saamista on tietenkin vaikeaa vaatia, jos hänellä ei ole kokemusta myynnin johtamisesta.

6.2.3.2. Myyjien kehityskeskustelut

Myyjien vastausten perusteella 40 prosentilla ei ole ollut koskaan kehityskeskustelua esimiehensä kanssa. 40 prosentilla on ollut kehityskeskustelu alle vuoden aikana sekä 20 prosentilla on ollut yli vuoden aikana. Liiketoimintajohtajan mukaan hänen kanssaan ei käydä

kehityskeskusteluja, vaan ne tehdään klubijohtajan kanssa. Liiketoimintajohtaja kutsutaan paikalle, vain jos myynnissä ilmenee suurempia ongelmia.

Kehityskeskustelut ovat oleellinen osa esimiestyötä ja niiden puuttuminen voi vaikuttaa työilmapiiriin ja myyjän haluun kehittyä työssään. Huomionarvoista on, että liiketoimintajohtajan mukaan läheskään kaikilla myyjien lähimmillä esimiehillä eli klubijohtajilla ei ole kokemusta myynnin johtamisesta. Liiketoimintajohtaja näkeekin tämän ehdottomasti kehityskohteena, koska klubien toiminta on siirtynyt yhä enemmän myyntiorganisaation suuntaan. Klubijohtajien kokemattomuus näkyy Poutiaisen mukaan myös palautteenannossa.

6.2.3.3. Myyjien kehitysideat

Tutkimuksen viimeisenä aiheena oli myyjien kehitysideoiden saaminen ja huomioiminen. Liiketoimintajohtajan mukaan ei ole selkeää toimintamallia, jonka avulla uusia ideoita hankitaan. Palautteen ja uusien ideoiden saaminen on liiketoimintajohtajan mukaan hyvä tapa saada uusia ajatuksia ja eri näkökantoja asioihin. Palautteenantoon pitäisi myös kannustaa nykyistä enemmän. Suurin osa myyjistä kokee kyselyn perusteella, että heidän ideat otetaan huomioon, mutta muutama kokee, että heillä ei ole kanavaa tuoda omia ideoitaan esiin. Poutiainen huomauttaa myös ideoiden ja palautteen laadun tärkeydestä. Ei riitä, että joku kampanja haukutaan huonoksi, vaan pitäisi pystyä myös kertomaan mikä siinä on huonoa, ja miten asia voitaisiin korjata.

7. JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä osiossa vastaan tutkimuskysymyksiin teoreettisen osuuden ja tutkimusten aineiston pohjalta. Lopuksi esittelen jatkotutkimusehdotelmia.

Tutkimuksen pääongelmana oli selvittää mikä myyjiä motivoi erityisesti liikunta-alalla ja onko Foreverin Kuntoklubin palkitsemisjärjestelmä tehokas nimenomaan motivointimielessä.

Ensimmäinen tutkimuskysymykseni liittyi siihen, mikä motivoi liikunta-alan myyjiä työssään. Teoreettisen tarkastelun kautta motivaation voi nähdä tarpeiden, kannustimien ja niitä koskevien tulkintojen vuorovaikutuksen tuloksena. Motivaatio voidaan nähdä monimutkaisena ja dynaamisena prosessina, jossa yhdistyvät ihmisen persoonallisuus, tunteenomaisuus, arvot ja järkiperäiset tekijät sekä sosiaalinen ympäristö. Motivaation voimakkuutta säätelevät yksilöntarpeet, kannustimet, tehdyt havainnot ja havaintojen tulkinta sekä kannusteiden ja niitä koskevien havainnointien ja tulkintojen vuorovaikutuksen tulos. (Ruohotie & Honka. 2002, 13, 19)

Myyjät kohtaavat työssään vaikeita asiakkaita ja haastavia tehtäviä, sekä joutuvat usein työskentelemään paineen alla. Haastava työ vaatii myös kovaa motivaatiota, jotta myyjä pääsee hyviin tuloksiin. Tällöin korostuu erityisesti myös sisäinen motivaatio. Sisäinen motivaatio tulee itse työstä ja siitä, että ihminen kokee saavansa tärkeitä asioita aikaan. (Viitala 2004, 153).

Forever Kuntoklubin myyjien kyselytutkimuksessa nousi esille, että tärkeimmät motivaatiotekijät ovat palkka ja työkaverit. McCellandin (1971) mukaan tärkeimmiksi motivaattoreiksi ei välttämättä koeta palkkioita ja rahaa, vaan itse työtehtävässä suoriutuminen sekä siinä onnistuminen ja siitä saatava palaute. Foreverin Kuntoklubin myyjät kokivat, että he eivät saa tarpeeksi palautetta työstään ja näin ollen voidaan todeta, että palkan merkitys korostuu.

Monet Foreverin Kuntoklubin myyjät ovat olleet työtehtävissään alle kolme vuotta. Myös se voi vaikuttaa palkan korostuneeseen merkitykseen. Ruohotien (1998) mukaan ulkoiset palkkiot motivoivat kuitenkin vain lyhytaikaisesti sekä niillä on usein selkeä tarve. Sisäisten palkkioiden merkitys kasvaa sitä mukaan, mitä pidempään työntekijä on ollut samassa työtehtävässä.

Liiketoimintajohtajan haastattelussa kävi ilmi, että yrityksen rekrytointiprosessissa pyritään löytämään työntekijöitä, joita provisiopohjainen palkkaus motivoi. Tulosten pohjalta voidaan todeta, että rekrytointistrategiassa on onnistuttu, koska suurinta osaa myyjistä motivoi palkkaus. Toisaalta pitkällä aikavälillä tarvitaan muitakin motivaatiotekijöitä, jotta työntekijöiden motivaatiota voidaan pitää yllä. Voidaan kuitenkin todeta, että yritys on onnistunut kehittämään sellaisen rekrytointiprosessin, jonka avulla he saavat töihin hyvästä palkasta motivoituvia myyjiä.

Kyselytutkimuksen mukaan myyjillä oli työssään selkeät tavoitteet, mutta he kokivat että ei voi vaikuttaa tarpeeksi niiden määrittämiseen. Lämsä & Hautala (2005) korostaa sitä, että työntekijä olisi mukana päämäärien suunnittelussa ja tavoitteiden asettamisessa, jotta saavutetaan korkea työmotivaatio.

Myyjien kyselytutkimuksen perusteella esimiesten kyky motivoida myyjiä ei ole erinomaisella tasolla missään toimipisteessä. Suurimmaksi syyksi tähän koettiin kommunikaation puute sekä klubijohtajien vähäinen kokemus myynninjohtamisesta. Liiketoimintajohtaja oli tietoinen asiasta ja se nousi esiin hänen haastattelussaan. Liiketoimintajohtajan haastattelun mukaan Foreverilla ei ole keskusjohtoisesti annettu klubijohtajille työkaluja myyjien motivoimiseen. Klubijohtajat päättävät siis itsenäisesti miten he motivoivat myyjiä. Teorian mukaan tällainen käytäntö saattaa asettaa myyjät eriarvoiseen asemaan. Se voi myös heikentää työilmapiiriä.

Myyjät pitivät työskentelyolosuhteita erinomaisina, mikä Herzbergin (1968) teorian mukaan poistaa työtyytymättömyyttä. Lisäksi Poutiainen näkee myyjien omat työhuoneet jopa kilpailuetuna muihin kuntoklubeihin verrattuna.

Forever kuntoklubin myyjät kokivat palkitsemisjärjestelmän hyvin oikeudenmukaisena. Ainoana parannusehdotuksena nähtiin selkeämpi bonusjärjestelmä. Muutamia myyjiä ärsytti se, että ylittäessään tavoitteensa he eivät saaneet siitä mitään aineellista palkintoa. Kyselytutkimuksen mukaan, Forever Kuntoklubilla käytetään selkeästi sekä aineetonta sekä aineellista palkitsemista. Hyvät luontaisedut keräsivät paljon kehuja ja ne auttavat myyjien hyvinvoinnin ylläpitämisessä. Myös mahdollisuus kokeilla erilaisia ryhmäliikuntatunteja sekä personal trainer -palveluja auttavat liiketoimintajohtajan mukaan tuotteiden myynnissä.

Palautteen annossa nähtiin parantamisen varaa ja se vaikutti myös työilmapiiriin negatiivisesti. Tämä tulee esiin myös teoreettisessa tarkastelussa, jonka mukaan palaute tulee antaa säännöllisesti ja kahden kesken. (Rantamäki,

Kauhanen & Kolari 2006:71). Muutamat myyjät nostivat esiin, että saavat palautteen useasti pelkän sähköpostin välityksellä.

Erilaiset myyntikilpailujen hyvät suoritukset tai iso palkka nähtiin motivaation lähteinä. Myös liiketoimintajohtaja painotti palkintojen ja lyhyiden päämäärien merkitystä. Aineettomia palkitsemistapoja hän piti jopa jossain tapauksissa tehokkaampina kuin pelkkiä rahapalkintoja, koska aineettomat palkinnot, kuten yhteismatka paransi myyjien ryhmähenkeä. Myös teoreettisen tarkastelun avulla voidaan todeta aineettomien palkitsemistapojen arvon nousevan varsinkin silloin, kun henkilön palkka on jo suuri. (Kauhanen 2004:134).

Toinen tutkimuskysymys käsitteli Forever Kuntoklubin palkitsemisjärjestelmän tehokkuutta. Liiketoimintajohtajan mukaan yrityksen palkitsemisjärjestelmä on kehitetty vastaamaan alan vaatimuksia. Jo rekrytointivaiheessa arvioidaan henkilön kykyä työskennellä provisiopalkkauksella. Foreverin palkkausmalli perustuu ainoastaan provisiopalkkaan, joka vaatii myyjältä hyvää paineensietokykyä.

Palkkausmalli on täten hyvin tuloskeskeinen, joka näkyy myös vahvasti palautteenannossa. Myyjien mukaan palaute esimiehiltä keskittyy suurimmaksi osaksi myyntilukuihin. Teorian mukaan palkitsemisessa voitaisiin käyttää myös muita ratkaisuja kuin pelkästään itse myyntitapahtumiin perustuvaa mallia. Rubanovitzin & Aallon (2007) mukaan myyjille voidaan maksaa bonuksia asiakkaiden kokonaistyytyväisyyden eikä pelkästään myyntimäärien perusteella. Forever Kuntoklubin tapauksessa tällaisilla toimenpiteillä myyjät voitaisiin saada sitoutumaan yrityksen yhteiseen myyntistrategiaan ja käytännössä pyrkiä mahdollisimman pitkäjänteisiin asiakassuhteisiin.

Tutkimuskyselyn mukaan Forever Kuntoklubin myyjät ovat erittäin tyytyväisiä aineettomiin palkitsemismuotoihin. Tärkeimmäksi myyntityön kannalta osoittautui itse liikuntapalveluiden kokeileminen. Liiketoimintajohtajan mukaan siitä on hyötyä myös myyntityössä, koska myyjillä on omakohtaisia kokemuksia myynnistä olevista palveluista.

Sekä teorian (Vartiainen & Kauhanen, 2005) että liiketoimintajohtajan mukaan aineettomilla palkitsemistavoilla on suuri merkitys myyjien sitouttamisessa yritykseen. Kyselytutkimuksen tulokset myös myötäilee tätä väittämää, koska myyjät kokivat yhteisten palkintojen olevan mieluisia. Liiketoimintajohtaja kokee, että myyjien yhteinen palkintomatka antoi kustannuksiin verrattuna moninkertaisen hyödyn. Tällaiset palkitsemismuodot tuovat hyvää vaihtelua myyjien itsenäiseen työhön ja nostattavat työpaikan yhteishenkeä.

7.2. Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimus ehdotukseni olisi tutkia erilaisessa myyntityössä tarvittavia taitoja ja niihin parhaiten soveltuvia luonteenpiirteitä. Tässä tutkimuksessa esille tullut myyntityö on lyhytkestoista ja siihen motivoitumiseen saattavat vaikuttaa eri asiat kuin pitkäkestoiseen, jossa asiakkaiden kanssa ollaan pitkään tekemisissä. Tutkimusta voisi laajentaa myös koskemaan myös motivointikeinoja ja palkitsemisjärjestelmiä. Olisi mielenkiintoista tutkia myyntityötä jossa neuvotteluvaihe on hyvin pitkä ja asiakkaita ei ole kovin montaa. Miten tällaiset myyjät pysyvät motivoituneena ja miten heidän palkkionsa muodostus syntyy.

LÄHDELUETTELO

Alasuutari, Pertti (2011). Laadullinen tutkimus 2.0. 4. painos. Tampere : Vastapaino. 330 s. ISBN 978-951-768-385-2

Chonko, Lawrence B., Tanner, John F. & Weeks, William A. (1992). Selling and Sales Management in Action: Reward Preferences of Salespeople. Journal of Personal Selling & Sales Management. Volume: XII, Number 3, 67-75.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. (2005). Palkitse taitavasti, palkitsemistavat johtamisen välineenä. Porvoo: WSOY. 336 s. ISBN 951-0-28996-5

Henkilöstöjohdon ryhmä - HENRY ry (2007). Kohti strategista palkitsemista. Strategisen palkitsemisen jaos 22.3.2007, 23 s.

Herzberg, Fredrick & Mausner, Bernard & Bloch Snyderman, Barbara (1959). The motivation to work. 2. painos. New York : Wiley. 157 s.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2008). Tutki ja kirjoita. 14. painos. Helsinki: Tammi. 448 s. ISBN 978-951-26-5635-6

Ingram, Thomas N., Lee Keun S., & Skinner, Steven J. (1989). An Empirical Assessment of Salesperson Motivation, Commitment, and Job

Outcomes. Journal of Personal Selling & Sales Management. Volume: IX, 25-33.

Jobber, David & Lee, Roger (1994). A Comparison of the Perceptions of Sales Management and Salespeople Towards Sales Force Motivation and Damotivation. Journal of Marketing Management. Volume: 10, 325-332.

Juuti, Pauli (2006). Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava. 298 s. ISBN 951-1-20903-5

Jyrinki, Erkki (1977). Kysely ja haastattelu tutkimuksessa. Helsinki: Oy Gaudeamus Ab. 3. painos. 160 s. ISBN 951-662-186-4

Kauhanen, Juhani (2003). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY 5. painos. 280 s. 951-0-26915-8

Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru. (2005). Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. 3. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy. 264 s. ISBN 951-37-4091-1

Maslow, A.,H. (1954). Motivation and personality. New York : Harper & Row. 411 s.

Metsämuuronen, Jari (2008). Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. painos. Helsinki : International Methelp. 74 s. ISBN 978-952-5372-24-3

Metsämuuronen, Jari (2001). Laadullisen tutkimuksen perusteet. 2. painos. Helsinki : International Methelp. 73 s. ISBN 952-5372-09-X

Nieminen, Timo. & Tomperi, Sari (2008). *Myynnin johtamisen uusi aika.* Porvoo: WS Bookwell Oy. 234 s. ISBN 978-951-0-34353-1

Palkitsemistapoja. Aalto-yliopiston perustieteiden korkeakoulu, BIT Tutkimuskeskus. http://www.palkitseminen.tkk.fi/aiheet/johdanto/tapoja.htm, viitattu 20.5.2013

Peltonen, Matti & Ruototie, Pekka (1987). Motivaatio: menetelmiä työhalun parantamiseksi. 2. painos. Helsinki: Otava. 122 s. ISBN 951-1-09545-5

Peltonen, Matti & Ruohotie, Pekka (1989). Motivaatio: menetelmiä työnhalun parantamiseksi. 3. painos. Helsinki: Otava. 122 s. ISBN 951-1-09545-5

Peltonen, Matti & Ruohotie, Pekka (1991). Ihmisten johtaminen. Helsinki: Edita. 224 s. ISBN 951-1-11732-7

Pinder, Craig C. (1984). Work motivation : theory, issues and applications. Glenview, IL : Scott, Foresman and Company. 365 s. ISBN 0-673-15799-7

Rantamäki, Tomi & Kauhanen, Juhani & Kolari, Anu (2006). Onnistu palkitsemisessa. Helsinki: WSOY. 158 s. ISBN 951-0-31944-9

Rubanovitsch, Mika D. & Aalto, Elina (2007). Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Imperial Sales. 204 s. 978-952-92-2656-6

Ruohotie, Pekka & Honka, Juhani (2002). Palkitseva ja kannustava johtaminen. 2. painos. Helsinki: EDITA. 208 s. ISBN 951-37-2875-7

Ruohotie, Pekka (1998). Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita. 164s. ISBN 951-37-2628-2.

Tyagi, Predeep K., (1985). Organizational Climate, Inequities, and Attractiveness of Salesperson Rewards. Journal of Personal Selling & Sales Management. Volume: 5, 31-38.

Steers, Richard M. & Porter, Lyman M. & Bigley, Gregory A. (1996). Motivation and leadership at work. 6. painos. New York : McGraw-Hill

Vartiainen, Matti & Kauhanen, Juhani (2005). Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: Werner Söderström Oy. 350 s. ISBN 951-0-30278-3

Viitala, Riitta (2007). Henkilöstöjohtaminen : strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Oy. 371 s. ISBN 978-951-37-4804-3